



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

“ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS DOCENTES DE LA I.E.P KAROL JEAN PIAGET S.A.C.  
DEL DISTRITO DE LURÍN – 2017”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

KAREN ALEXANDRA MORALES ACUÑA

**ASESOR**

ING. WILBER HUGO FLORES VILCA

**LIMA, PERÚ, JULIO DE 2018**

## **DEDICATORIA**

Mis padres quienes supieron guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hice realidad este sueño anhelado ha sido un soporte muy importante.

A mis profesores por haberme trasmitido conocimientos y compartir experiencias inolvidables en el trayecto de mi vida universitaria, lo cual me servirá para desarrollarme en mi vida laboral.

Muchas Gracias

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los docentes de la I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C., del distrito de Lurín - 2017. La validez de estilo de liderazgo se calificó aplicable el instrumento con una fiabilidad alta de 0.836 en la segunda variable de desempeño laboral se calificó aplicable el instrumento con una fiabilidad de 0.827 obtuvo.

El método utilizado es descriptiva correlacional, de diseño no experimental de corte transversal. La muestra de tipo censal de 20 polidocentes de los niveles de secundaria de menores, a los cuales se les aplicó un Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID) y un instrumento del desempeño laboral, elaborado por el MINEDU. Se concluyó que existe relación directa y significativa entre el desempeño laboral y los estilos de liderazgo transformacional y laissez faire. Además existe relación directa y significativa entre la planificación del trabajo pedagógico, la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, las responsabilidades profesionales y los estilos de liderazgo transformacional y laissez faire. También, se determinó que no existe relación entre la gestión de los recursos educativos y los estilos de liderazgo transformacional, Transaccional y laissez faire.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez faire, polidocentes.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between leadership styles and the work performance of IEP teachers Karol Jean Piaget SAC, from the Lurín district - 2017. The validity of leadership style was rated as applicable with a reliable instrument High of 0.836 in the second variable of work performance the instrument was rated applicable with a reliability of 0.827 obtained.

The method used is descriptive correlational, non-experimental design of cross section. The sample of the census type of 20 polidocenters of the secondary levels of minors, to which a Questionnaire on Leadership Styles Protocol (CELID) and an instrument of labor performance, prepared by the MINEDU, were applied. It was concluded that there is a direct and significant relationship between work performance and transformational leadership styles and laissez faire. There is also a direct and significant relationship between the planning of pedagogical work, the management of teaching and learning processes, professional responsibilities and the styles of transformational leadership and laissez faire. Also, it was determined that there is no relationship between the management of educational resources and the styles of transformational, Transactional and laissez faire leadership.

**Keywords:** Transformational leadership, transactional leadership, laissez faire leadership, polidocentes.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.	Realidad problemática .....	2
1.1.1.	Problema general .....	5
1.1.2.	Problemas específicos .....	5
1.2.	Justificación e importancia de la investigación.....	5
1.2.1.	Justificación teórica .....	5
1.2.2.	Justificación práctica .....	6
1.2.3.	Justificación metodológica.....	6
1.3.	Objetivos de la investigación: general y específicos .....	6
1.3.1.	Objetivo general .....	6
1.3.2.	Objetivos específicos .....	6
1.4.	Limitaciones de la investigación .....	7
1.4.1.	Limitaciones bibliográficas.....	7
1.4.2.	Limitación teórica .....	7

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes de estudio .....	9
2.1.1.	Antecedentes internacionales .....	9
2.1.2.	Antecedentes nacionales .....	11
2.1.3.	Antecedentes Locales .....	13
2.2.	Bases teóricas científicas .....	16
2.2.1.	Liderazgo .....	16
2.2.2.	Desempeño laboral Docente .....	26

### **CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO**

3.1.	Tipo y diseño de la investigación .....	39
3.1.1.	Tipo de la investigación .....	39
3.1.2.	Diseño de la investigación.....	39

3.2.	Población y muestra .....	40
3.2.1.	Población .....	40
3.2.2.	Muestra .....	40
3.3.	Hipótesis .....	41
3.3.1.	Hipótesis general .....	41
3.3.2.	Hipótesis específicas .....	41
3.4.	Variables – Operacionalización .....	41
3.5.	Métodos y técnicas .....	45
3.6.	Descripción de los instrumentos .....	45
3.6.1.	Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID) .....	45
3.6.2.	Ficha evaluación del desempeño profesional docente .....	46
3.7.	Análisis estadístico e interpretación de los datos .....	47

#### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1.	Validación del instrumento .....	49
4.1.1.	Validez del instrumento de estilos de liderazgo .....	49
4.1.2.	Análisis de la fiabilidad .....	49
4.1.3.	Validez del instrumento del desempeño laboral .....	50
4.1.4.	Análisis de la fiabilidad .....	50
4.2.	Descripción de los resultados .....	51
4.3.	Descripción de los resultados bivariados .....	55
4.4.	Resultados inferenciales .....	58

#### **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.	Discusiones .....	66
5.2.	Conclusiones .....	67
5.3.	Recomendaciones .....	68

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

#### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable estilos de liderazgo.....	44
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral de los docentes .....	44
Tabla 3	Tabla de especificaciones de liderazgo .....	46
Tabla 4	Agrupación de ítems de la escala de desempeño laboral.....	47
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de estilos de liderazgo .....	49
Tabla 6	Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario de estilos de liderazgo .....	49
Tabla 7	Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral .....	50
Tabla 8	Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario de desempeño laboral .....	50
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según nivel de liderazgo transformacional .....	51
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según nivel de liderazgo transaccional.....	52
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según nivel de liderazgo Laissez Faire .....	53
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según nivel de desempeño laboral.....	54
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de Liderazgo transformacional según el nivel de Desempeño Laboral de los docentes .....	55
Tabla 14	Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de liderazgo transaccional según el nivel de desempeño laboral de los docentes .....	56
Tabla 15	Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de liderazgo Laissez Faire según el nivel de desempeño laboral de los docentes .....	57
Tabla 16	Prueba de Kolmogorov Smirnov para estilos de liderazgo .....	58
Tabla 17	Prueba de Kolmogorov Smirnov para desempeño laboral.....	58



Tabla 18	Correlación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral .....	59
Tabla 19	Correlación entre los estilos de liderazgo y la planificación del trabajo pedagógico .....	60
Tabla 20	Correlación entre los estilos de liderazgo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes.....	62
Tabla 21	Correlación entre los estilos de liderazgo y la gestión de los recursos educativos de los docentes.....	63
Tabla 22	Correlación entre los estilos de liderazgo y las responsabilidades profesionales de los docentes .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo transformacional.....	51
Figura 2	Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo transaccional .....	52
Figura 3	Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo Laissez Faire .....	53
Figura 4	Distribución porcentual de los docentes según el nivel de desempeño laboral .....	54
Figura 5	Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de liderazgo transformacional según el nivel de desempeño laboral de los docentes.....	55
Figura 6	Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de liderazgo transaccional según el nivel de desempeño laboral de los docentes ...	56
Figura 7	Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de liderazgo Laissez Faire según el nivel de desempeño laboral de los docentes...	57

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las Instituciones Educativas tanto particulares como estatales desempeña un papel importante en la reforma educativa. Si bien los niveles más altos del sistema educativo pueden brindar direcciones de política para las Instituciones Educativas, con frecuencia su éxito depende de la forma como asumen sus Directores, la planeación de las actividades pedagógicas, la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y sobre todo la forma como gestionan los recursos educativos y la capacitación continua de sus docentes.

Ante estas acciones de liderazgo educativo, se tendrá un reflejo del desempeño de los docentes los cuales pueden asumir ser partícipes o dejar de lado asumir sus responsabilidades profesionales, para brindar una adecuada enseñanza y formación de los estudiantes de la comunidad donde está ubicada dicha Institución Educativa, que formaran parte de los futuros trabajadores del país.

La investigación se desarrolla en cinco capítulos, cuales son:

En el primer capítulo se desarrolla sobre el problema de investigación donde se describe la realidad problemática, la justificación e importancia de la investigación, los objetivos de la investigación: general y específicos y las limitaciones.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, describiendo los antecedentes de Estudio, las bases teóricas científicas, sobre las variables de estudio que son Liderazgo y desempeño Laboral Docente

En el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico donde se describe el tipo de estudio, la población y muestra, las hipótesis planteadas y la operacionalización de variables, así como la descripción de los instrumentos y el análisis estadístico e interpretación de los datos

En el cuarto capítulo se desarrolla la validación del instrumento, la descripción de los resultados, tanto para los niveles de Liderazgo Transformacional,

Liderazgo Transaccional y Liderazgo Laissez Faire. Así también la descripción de los niveles de Desempeño Laboral de los polidocentes. También, se analiza la prueba de normalidad y el contraste de las hipótesis generales y las específicas.

En el quinto y último capítulo se desarrolla las discusiones, conclusiones y recomendaciones Y luego se anotaran las referencias bibliográficas.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Realidad problemática**

Durante las últimas décadas se han incrementado considerablemente los problemas sociales en el mundo, principalmente en los países en vías de desarrollo, como es el caso del Perú. Esto a su vez viene afectando a la educación en general, promoviendo la ejecución de reformas educativas propuesta por organismos internacionales como la Unesco, con fines de mejorar la calidad educativa y para elevar las condiciones de vida. Vivimos en la era de la Informática, donde las tecnologías de la información tendrán repercusiones económicas y sociales muy fuertes, modificando la sociedad tal y como la conocemos ahora.

Desde una perspectiva latinoamericana y sudamericana Cornieiez (1992) refiriéndose a la administración educativa de Venezuela, señala que: “la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas” (p. 4) Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los directivos son los encargados de velar que la gestión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcances las metas propuestas.

En el ámbito nacional, Oscoco (2013) en su investigación sobre el liderazgo y su relación con el desempeño docente señala que “se tiene un nivel medio de liderazgo pedagógico en las instituciones, lo que indica que no se ha logrado una percepción clara sobre el liderazgo pedagógico del directivo en la institución educativa” (p. 20). Respecto al desempeño docente se encuentra en un nivel alto, donde se establece una relación moderada entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente.

En el país se vienen realizando reformas, así como también transferencias de tecnologías y la aplicación de corrientes pedagógicas que no han respondido a la realidad de la sociedad peruana, caracterizada por la carencia de políticas educativas a largo plazo, pues cada gobierno intenta aplicar determinadas políticas educativas, las cuales no tenían estabilidad en el tiempo ni se implementaban adecuadamente, resultando a veces contradictorios o contraproducentes.

Alfonso (2008) señala que “el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos” (p. 9).

En lo que respecta la educación peruana el nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva como son el director y sub director se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a la ley. Pero estos concursos no se realizan constantemente, por lo que se recurre a encargaturas, que recaen en la mayoría de casos en personas que no están preparadas para desempeñar estas responsabilidades.

Los directivos en su mayoría son docentes con años de servicio, con experiencia en la docencia, pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica. El estilo del director en su mayoría, no tiene el nivel de formación requerido para que oriente, asesore y cumpla con la directiva de la supervisión educativa, no se realiza intercambio de experiencias ni capacitaciones, los profesores realizan sus trabajos del proceso enseñanza aprendizaje sin ninguna innovación, esto debido a que la gran mayoría de directores no fueron preparados para dicho cargo, solo pasaron del aula a la dirección con una prueba de conocimiento o porque tuvieron años de servicio, no es suficiente, si el director no se prepara con una cultura integral de dirección, difícilmente podrá tomar decisiones acertadas para sacar adelante la educación .

La problemática fundamental radica en las instituciones educativas en las que siempre se ha observado conflictos entre sus miembros, es decir el director con los docentes, con los padres de familia o en ocasiones se forman grupos totalmente antagónicos que impiden realizar mejoras significativas en aras de buscar la calidad educativa, en cuyas situaciones las entidades descentralizadas del Ministerio de Educación, como son actualmente las direcciones regionales de educación (DRE) y las unidades de gestión local (UGEL) casi nunca intervienen para dar la solución respectiva, es más, no hacen el monitoreo y la evaluación correspondiente.

La institución educativa privada Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín se ha podido observar una carencia en la falta de liderazgo crítica por falta de gestión y políticas educativas para mejorar enseñanza, donde es muy frecuente que el director encargue sus funciones al sub Director para desligarse de una visión para establecer políticas educativas que ayuden a solucionar los problemas, tanto en infraestructura como en la formación de docentes y alumnos

En dicha I.E.P., solo se limitan a aplicar las políticas sectoriales educativas para la planificación de la pedagogía de los docentes, sin asumir la participación innovadora de aprendizaje para una comunidad que se caracteriza por bajos niveles socioeconómicos, cuyos métodos de aprendizaje deben de diferir de otros centros educativos en zonas urbanas de Lima Metropolitana.

Más aún se observa, que tanto docentes, como alumnos no tienen una clara dirección de enseñanza y aprendizaje respectivamente, limitándose los profesores a calificar a sus alumnos sin tener en cuenta su realidad de vida y los alumnos a responder solo que llegaron a aprender sin esforzarse a conseguir un alto rendimiento, limitándose solo a aprobar las asignaturas que cursan.

Ante esta situación las consecuencias inmediatas que los docentes asumen que el estilo de liderazgo de la dirección educativa, no es muy consistente, debido a que deja en libertad la función pedagógica de sus docentes y lo que es más crítico que los estudiantes salen de la IEP, sin un rumbo definido en lo que respecta a que se dedican en el futuro como ciudadanos como integrantes de la Población Económica Activa (PEA) del país.

Es por este motivo que se realizó la investigación sobre “Estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los docentes de la I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C. del distrito de Lurín - 2017”, para con sus resultados sirvan a las autoridades competentes del Ministerio de Educación, para que adopten medidas correctivas para la selección de los directores de las Instituciones, para elegir un adecuado líder educativo, comprometido en el desarrollo institucional y el desarrollo de la educación en el país.



### **1.1.1. Problema general**

¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017?

### **1.1.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y la planificación del trabajo pedagógico de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017?
- b) ¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017?
- c) ¿Cómo es la relación de los estilos de liderazgo y la gestión de los recursos educativos de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017?
- d) ¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y las responsabilidades profesionales de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

Se justifica la investigación por relacionar los aspectos estilos de liderazgo y desempeño docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. Ya que son los docentes los encargados de la enseñanza y estos son influenciados en su labor por diversos elementos que se precisan conocer y establecer si existe relación significativa con el tipo de liderazgo de la dirigencia.

La investigación es importante debido a que los resultados obtenidos serán de gran beneficio para estudiantes, docentes, personal directivo y padres de familia de la I.E.P Karol Jean Piaget, pero también para otros centros de estudios pueden asumir como un valioso mecanismo de retroalimentación de sus procesos pedagógicos los resultados.

### **1.2.1. Justificación teórica**

La investigación para todos los interesados alcanza un marco teórico rico y abundante, que ayuda a comprender los conocimientos denominados teorías, los cuales buscan exponer las relaciones positivas entre ambas variables de estudio, de este modo se pone de relieve su importancia y pertinencia en un mundo tan competitivo y lleno de necesidades, pero muy ligados al liderazgo y consecuentemente en su desempeño.

### **1.2.2. Justificación práctica**

La justificación de orden práctico se aprecia cuando se desarrolla el liderazgo pedagógico en una institución educativa con el propósito de que el desempeño del maestro sea ventajoso para la armonía, el respeto y el desarrollo institucional. También es pertinente el estudio porque desde el punto de vista práctico se observa claramente como incide la investigación en la comunidad educativa, así como el progreso propio del desempeño personal y profesional del docente, conociendo que ambos tienen vinculación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

### **1.2.3. Justificación metodológica**

La investigación desarrolló una metodología de estudio de enfoque cuantitativo, en tal razón se ha elaborado un cuestionario correctamente dimensionado y esmerado para medir numéricamente las variables en estudio. Por otro lado, técnicamente se emplearon instrumentos de escala ordinal para medir el liderazgo pedagógico y un cuestionario para medir el desempeño docente, ambos elaborados y administrados en el campo pedagógico, los cuales se tornan en herramientas de diagnóstico eficaces para descubrir aquellas asociaciones vinculadas al tema de estudio.

## **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar si los estilos de liderazgo se relaciona con la planificación del trabajo pedagógico de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017
- b) Determinar si los estilos de liderazgo se relaciona con la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017
- c) Determinar si los estilos de liderazgo se relaciona con la gestión de los recursos educativos de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017
- d) Determinar si los estilos de liderazgo se relaciona con las responsabilidades profesionales de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

#### **1.4. Limitaciones de la investigación**

##### **1.4.1. Limitaciones bibliográficas**

La bibliografía es escasa no se han encontrado muchos trabajos de investigación que analicen simultáneamente las dos variables liderazgo educativo y desarrollo organizacional de las investigaciones son tratadas cada variable aisladamente y algunas otras resultan siendo obsoletas.

##### **1.4.2. Limitación teórica**

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de estudio**

### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Godínez (2008) en su tesis titulada “Estilos de Liderazgos y Desempeño del Personal de Enfermería en Servicios de Hospitalización”, México. Para optar el grado académico de maestro en Administración de la Atención de Enfermería, el cual se resumen en: La investigación tuvo como objetivo el asociar la percepción que tiene el personal operativo del estilo de liderazgo de mandos medios con su autopercepción del desempeño laboral del personal operativo de los servicios de hospitalización. La investigación utilizó una metodología descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por 250 enfermeras de mando medio y 182 profesionales. Se utilizó muestra conformada por 69 enfermeras y 54 profesionales. La investigación obtuvo como resultados que el estilo de liderazgo percibido por los mandos medios es S2 (alta tarea y alta relación), 79.9%; hay asociación significativa entre percepción del estilo alta relación y alta tarea,  $p = 0.014$ , y baja relación y baja tarea,  $p = 0.015$ . Para la calificación de desempeño se obtuvo  $T_s^2 = 0.278$  y  $p = 0.781$ . Para la hipótesis se aplicó Chi cuadrado, mediante lo cual no se obtuvo asociación significativa, dado valor de  $X^2 = 0.6111$   $p = 0.434$ .

#### Conclusiones:

- a. El personal operativo percibe el estilo de liderazgo de los mandos medios en dos estilos alta relación - alta tarea, y alta relación y baja tarea.
- b. La percepción del desempeño es considerada como bueno tanto por los operativos como por los mandos medios.
- c. La percepción del desempeño que tiene sobre sí mismo el personal operativo es coincidente con la que tiene el personal de mandos medios.
- d. El estilo de liderazgo percibido por el personal operativo no tiene asociación con el desempeño del mismo personal.

Raxuleu (2014) en su tesis titulada “Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente”, México. Para optar el grado académico de licenciado pedagogo con orientación en Administración y Evaluación Educativas, el cual se resumen en: La investigación tuvo como objetivo principal describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño pedagógico del docente. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo correlacional. La población de estudio

estuvo conformada por 237 sujetos, de los cuales 9 son directores, 70 docentes y 158 estudiantes del grado de tercero básico de los institutos. Para la obtención de los datos se utilizó la técnica de la encuesta en la que se aplicaron 3 cuestionarios de investigación. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, estratificado o de afijación proporcional para estimar la cantidad de estudiantes encuestados por instituto. Estadísticamente, se aplicó la fiabilidad de proporciones y la correlación de Pearson. El estudio demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

#### Conclusiones:

- a. Los directores tienen un desempeño eficiente en el campo del liderazgo en la mayoría de indicadores. En ocho de los aspectos indagados alcanzan resultados favorables. En uno logran la puntuación más alta, la de muy eficiente, en el aspecto de fomento de un ambiente de respeto y confianza. La calificación de deficiente la tuvieron en dos rubros, los cuales fueron: favorecimiento del proceso de formación y actualización docente y la evaluación del desempeño docente.
- b. El liderazgo de los directores de acuerdo al punto de vista de los docentes encuestados, se ubica en la categoría de deficiente en los siguientes cuatro casos: 62 favorecimiento del proceso de formación y actualización docente, incentivación y motivación al personal docente, asesoramiento y acompañamiento del proceso de aprendizaje en las aulas y la relación con los padres de familia. En ninguno de los aspectos evaluados alcanzan el puntaje de muy eficiente ni el de muy deficiente.
- c. El desempeño de los docentes de acuerdo a las frecuencias por cada ítem. Se aprecia que tuvieron una calificación de eficiente en la mayoría de indicadores, once en total, los cuales fueron: contextualización de contenidos, clases participativas, promoción de la creatividad y criticidad, diálogo y consenso, fomento del aprendizaje cooperativo, orientación del proceso aprendizaje, utilización de diversidad de recursos, evaluación creativa, atención a las necesidades de aprendizaje y motivación e incentivación al estudiante

Urizar (2016) en su tesis titulada “Estilos de Liderazgo en el Desempeño Laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz”, Guatemala. Para optar el título de Licenciado en Psicología, el cual se resumen en: La investigación tuvo como objetivo conocer los estilos de liderazgo relacionados en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos para identificar el tipo de liderazgo que desarrollan. La metodología empleada fue de tipo descriptiva. La población estuvo conformada por 16 colaboradores del restaurante. La muestra fue de tipo no probabilística de tipo censal donde se toma a toda la población como muestra de estudio. La investigación obtiene como resultados que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, (orientado hacia la tarea) con un 75% por que se brindan capacitaciones a los colaboradores, mientras que la minoría se encuentra representada con un 25% correspondiente al estilo liberal (orientado hacia el grupo), ya que estos delegan toda la autoridad a sus seguidores. El 6% de colaboradores posee una tendencia participativa baja, el 31% medio bajo y el porcentaje restante equivalente al 63% que posee una tendencia participativa media, demostrando que predomina el nivel medio en toda la muestra evaluada y que la toma de decisiones es en consenso con el grupo de trabajo.

Conclusiones:

- a. Se determinó el estilo de liderazgo autocrático es el predominante en el grupo de participantes del estudio.
- b. Al evaluar el estilo de liderazgo liberal, se observa como el estilo de liderazgo menos utilizado en la muestra evaluada.
- c. Se evidenció que el estilo de liderazgo participativo es utilizado a un nivel promedio, por el grupo de participantes del estudio.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Ortiz y Repuello (2015) en su tesis titulada “Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015”, Perú. Para optar el título profesional de licenciado en Administración, el cual se resume: La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015. Se utilizó una metodología de tipo descriptivo y correlacional. La población de estudio estuvo conformada por los 120 trabajadores

administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria. La muestra estuvo conformada por 58 trabajadores por método no probabilística. La investigación obtuvo como resultados que el coeficiente de correlación es buena el cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman (sig. bilateral = 0,000 < 0,005; Rho = ,657\*\*") entre las variables de estudio.

#### Conclusiones:

Los estilos de liderazgo se relaciona directa y significativa (a nivel de correlación: buena) con el desempeño laboral.

Bardales (2016) en su tesis titulada “El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio S.A. Año 2016 – Trujillo”, Perú. Para optar el título de Licenciado en Administración, el cual se resume: La investigación tuvo como objetivo general determinar el efecto del estilo de liderazgo y en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocio S.A. año 2016 – Trujillo. La metodología utilizada en la investigación fue de tipo de descriptiva con diseño no experimental de corte transversal. La población total estuvo conformada por 28 colaboradores del área de contabilidad. La muestra de estudio estuvo constituida por el total de la población al ser de tipo no probabilística, a los que se les aplicó un cuestionario para la recolección de información de estilo de liderazgo y para medir el desempeño laboral del área de contabilidad se aplicó la ficha de evaluación. La investigación obtuvo como resultados que el coeficiente de determinación fue  $r^2=0.1751$  que indica que las variables estudiadas tienen un grado de relación muy baja. El estilo de liderazgo del área de contabilidad que están orientadas a las persona obtuvo un puntaje de 6.4 y orientado a los resultados obtuvo un 8.4 ubicado en la malla del grid gerencial como un liderazgo de estilo de equipo. El desempeño laboral fue bueno en un 46.4%, el 39.3% tiene un desempeño regular y solo el 14.30% es destacado en el área de contabilidad, finalizando con propuesta lineamientos para el liderazgo, conclusiones, discusión de los resultados y recomendaciones.

#### Conclusiones:

- a. La investigación concluyo que el desempeño laboral del área de contabilidad de la empresa no depende del estilo de liderazgo.



- b. Se pudo identificar que el estilo de liderazgo del contador general del área de contabilidad posee un estilo de liderazgo de Equipo

Ortega (2016), en su tesis titulada “Liderazgo y Desempeño Laboral de los profesionales de enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital II EsSalud Huánuco-2016”, Perú. Para optar el grado académico de Magister en Gerencia en Servicios de Salud, el cual se resume: La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del Hospital II EsSalud Huánuco-2016. La metodología empleada fue de tipo descriptivo-observacional, transversal y prospectivo. La población estuvo formada por 23 de enfermeras del servicio de emergencia del Hospital II EsSalud Huánuco. El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico, obteniendo una muestra de 23 enfermeras. La investigación obtuvo como resultados que con respecto al nivel de estilo de liderazgo autoritario de los directivos del servicio de emergencia del Hospital II EsSalud, el 52.2% consideró que existe un nivel medio, seguido del 39.1% un nivel bajo y el 8.7% un nivel alto del liderazgo autoritario. En cuanto al nivel de liderazgo democrático de los directivos del servicio de emergencia del Hospital II EsSalud, se evidenció que el 87% de los profesionales señalaron que sus jefes tenían un nivel alto para el estilo democrático, seguido del 13% que tuvieron un nivel medio.

Conclusiones:

- a. Existe relación significativa entre el liderazgo autoritario, el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia.
- b. Existe relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño administrativo y el desempeño en docencia de los profesionales.
- c. Existe relación significativa entre el liderazgo autoritario y el desempeño administrativo y el desempeño en docencia de los profesionales.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

Castillo (2010) en su tesis titulada “Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. N° 87 Callao 2009”. Para optar el

grado académico de maestro en Educación en la Mención de Gestión de la Educación, la cual se resume: La investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes. La investigación utilizó una metodología de estudio descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por un total de 250 padres de familia, una directora, 11 docentes, 4 auxiliares y 3 miembros del personal administrativo. La muestra estuvo conformada por 110 padres de familia y 11 docentes de la institución. La investigación obtuvo como resultados que el 43.60% de los padres de familia manifiestan que se ejerce el liderazgo autoritario en un nivel bajo, el 27.30% en un nivel medio y el 29.10% en un nivel alto. El 36.40% de los padres de familia opinan que se ejerce el liderazgo autoritario benévolo en un nivel alto, el 46.4% un nivel medio y el 17.30% en nivel bajo. El 31.80% de los padres de familia opinan que se ejerce el Liderazgo consultivo en un nivel bajo, el 40.90% un nivel medio y el 27.30% en nivel alto. El 29.10% de los padres de familia opinan que se ejerce el liderazgo participativo en un nivel bajo, el 53.60% un nivel medio y el 17.30% en nivel alto. El 10.90% de los padres de familia consideran que los docentes tienen un desempeño laboral de nivel bajo, el 53.60% de nivel medio y el 35.50% de nivel alto.

#### Conclusiones:

- a. La investigación concluye que no existe relación alguna entre el estilo de liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes.
- b. El desempeño laboral de las docentes tiene un nivel medio de desempeño laboral a opinión de los docentes y padres de familia encuestados.
- c. El estilo de liderazgo adecuado de la directora que puede incrementar favorablemente el desempeño laboral de las docentes es el estilo de liderazgo participativo

Quispe (2011) en su tesis titulada “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2011”. Para optar el título de magíster en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión de la Educación, el cual se resume: La investigación tuvo como objetivo

general el demostrar que en las instituciones educativas públicas del 2do sector de Villa El Salvador de la UGEL N° 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010, existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. La metodología empleada fue descriptiva correlacional. La población de estudio estuvo constituida por 307 docentes y 6,731 alumnos, de 05 instituciones educativas públicas de educación secundaria del 2do sector del distrito de Villa El Salvador. La muestra de estudio estuvo compuesta por 156 docentes y 364 alumnos de ambas poblaciones. La investigación obtuvo como resultados que el 41% de los docentes se ubica en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos, es necesario que el director incida con mayor claridad en la aplicación del estilo de liderazgo democrático, porque es el estilo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás estilos.

#### Conclusiones:

- a. La investigación concluyó que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente, donde a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtiene valores altos en el nivel de desempeño de los docentes.
- b. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión.

Rodríguez (2012) en su tesis titulada “Percepción del liderazgo del director y desempeño laboral de las docentes en cuatro instituciones educativas públicas del nivel inicial en el Callao”. Para optar el grado académico de maestro en Educación en la Mención de Gestión de la Educación, la cual se resume: La investigación tuvo como objetivo principal relacionar la percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo del director y el desempeño laboral de las docentes en las cuatro instituciones educativas públicas del nivel inicial en el Callao. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 256 docentes de las instituciones públicas pertenecientes a la red N° 6 del Callao. La muestra fue de tipo no probabilística de tipo disponible y estuvo conformada por

50 docentes. La investigación obtuvo como resultados que el nivel de liderazgo directivo es óptimo (48.0%) y regular (30.0%). Se tiene niveles bajo (40.0%) y muy de cerca el nivel regular (38.0%) con respecto al desempeño laboral de las docentes. Existe una correlación significativa moderada entre las variables liderazgo del director y desempeño laboral, siendo esta de  $r = .339$ . Existe una correlación significativa moderada entre las variables liderazgo directivo y la variable desempeño laboral en su dimensión motivación para el trabajo, siendo esta de  $r = .401$ . Existe una correlación significativa moderada entre las variables liderazgo directivo y la variable desempeño laboral en su dimensión participación, siendo esta de  $r = .401$ . No existe una correlación entre las variables liderazgo directivo y la variable desempeño laboral en su dimensión responsabilidad, siendo esta de  $r = .027$ .

Conclusiones:

- a. La investigación concluyó que existe una relación significativa moderada entre liderazgo y desempeño docente.
- b. Existe correlación entre la percepción del liderazgo del director y las dimensiones motivación para el trabajo y participación.
- c. No existe correlación significativa entre el liderazgo directivo y la dimensión responsabilidad.
- d. El buen liderazgo directivo conlleva a un buen desempeño docente y mejora de la calidad en educación.

## **2.2. Bases teóricas científicas**

### **2.2.1. Liderazgo**

#### **2.2.1.1 Definición de liderazgo**

En el pasado el concepto de liderazgo estaba relacionado con las capacidades que poseían las personas para dirigir acciones con resultados favorables, las cuales estaban alineadas a sus objetivos.

Cabrera (2006) en relación al liderazgo manifiesta que: “está más asociado a las estructuras informales y no explícitas de la organización” (p. 74). Además,

proponen una serie de características que ayudan a definir el liderazgo, las cuales son mencionadas a continuación:

**a) La capacidad para delegar autoridad**

Esta característica considera que los líderes saben cuándo y a quién se delega una mayor autoridad y/o mayor responsabilidad. Los líderes determinan cuándo pueden confiar en un trabajador, basándose en las capacidades de este, lo cual le ayuda a tomar sus propias decisiones sin necesidad de estar consultándolas.

Otro factor que ayuda a los líderes a otorgar una mayor autoridad a los empleados, es la el buen criterio que tienen los trabajadores, porque esta capacidad le ayuda a discernir mejor las acciones a tomar en situaciones complicadas. Se puede otorgar mayor autoridad, por ejemplo, cuando notamos que un trabajador muestre un buen criterio, buen sentido común, responsabilidad, eficiencia, etc. Lo mismo para el caso de un buen equipo o grupo de trabajo.

**b) La capacidad para motivar a los empleados**

Esta característica implica la capacidad de conocer diferentes técnicas, métodos o formas de motivación y aplicarlas constantemente. El líder debe conocer las necesidades, motivaciones, objetivos, metas personales y gustos de sus trabajadores. Con esto el líder tiene los factores importantes para los trabajadores, los cuales sirven como medio de motivación al ofrecerles satisfacer estas necesidades para cumplir sus metas y objetivos de vida.

**c) La capacidad para comunicar**

Esta característica es fundamental para el líder, ya que la habilidad de comunicar o transmitir de forma clara y concisa sus ideas, es fundamental para que no surjan malos entendidos entre los trabajadores. Además, el líder debe procurar que toda la comunicación que se da en la empresa debe ser íntegra y coherente, no debe decir o afirmar algo y a través de sus actos, contradecir lo que diga o afirme.

**d) La capacidad para manejar grupos**

El líder debe tener la habilidad de guiar al grupo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, debe motivarlos de forma constante para que no decaiga el ánimo del grupo. Además debe mantener la armonía del grupo y resolver los problemas que surjan producto de las relaciones de grupo o complicaciones en el trabajo.

Lepeley (2003) sostiene que el liderazgo es el motor de las organizaciones, el cual se encuentra dentro de los parámetros de la gestión de calidad, donde se diferencia de otros tipos de control dentro de la empresa. Además, manifiesta que el liderazgo tiene una relación con la educación.

El liderazgo para la calidad, es el liderazgo orientado a conducir a las organizaciones de una situación actual deficiente a una situación futura deseada, donde se corrigen los errores y se plantean nuevas metas para las organizaciones. En el liderazgo para la calidad el principal factor de cambio lo constituyen los trabajadores (personas) de la institución. Además, en este tipo de liderazgo se tienen dos elementos complementarios: liderazgo interno y el liderazgo externo.

El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educativas para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional o internacional.

### **2.2.1.2 Importancia del liderazgo**

Con respecto a la importancia de liderazgo se tiene que:

Según Castro, Nader y Casullo (2004) nos afirman que:

Se reconoce la importancia del liderazgo en la escuela, y este se hace evidente ante el surgimiento de algún problema, por eso que el líder debe ser un agente de cambio, que sepa asumir responsabilidades y tener capacidades de autocrítica. (p. 85).

El líder de la organización debe manejar eficazmente los métodos de toma de decisiones. Además, debe conocer el manejo integral de la organización, en especial las áreas estratégicas. El líder debe poseer capacidad analítica e integradora que ayude a resolver los problemas o conflictos, para poder mejorar y controlar las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización.

Schultz (1978) nos muestra la importancia del liderazgo en las organizaciones, al afirmar que “aproximadamente la mitad de todas las nuevas industrias fracasan en sus dos primeros años de vida y que tan sólo un tercio supero los cinco años, la causa del fracaso es un liderazgo defectuoso” (citado por Peiro, 1999, p. 61).

Castro et al. (2004) hacen referencia al liderazgo como un factor preponderante en la gestión de calidad para instituciones educativas, a pesar de la existencia de otros que inciden en la eficacia de las escuelas. El director al ser el líder de la organización educativa, debe ejercer un liderazgo acorde a las necesidades de la institución educativa, haciendo énfasis en el trabajo de los docentes en el aula, la cual busca potenciar las habilidades de los alumnos para mantener un progreso continuo de sus capacidades. Además, el director debe mantener el clima laboral en las instituciones de una forma ordenada y brindar seguridad a los docentes.

### **2.2.1.3 Características del liderazgo**

Alvarado (2008) hace referencia a cuatro características fundamentales del liderazgo, las cuales se detallan a continuación:

#### **a. Objetivo**

Se considera como el factor clave de las actividades en rubros como la educación y administración, ya que este tipo de instituciones siempre se plantean objetivos y metas a largo plazo que son ejecutadas mediante el liderazgo institucional. Los objetivos institucionales deben estar bien definidos, para que no se creen confusiones en el rumbo que las instituciones quieren tomar, es así que

los objetivos institucionales deben estar orientados a la satisfacción de los intereses individuales, para poder así alcanzar el desarrollo de la institución en su conjunto.

#### **b. Poder**

El liderazgo se entiende como una forma de ejercer poder sobre los subordinados, para lo cual se debe basar el ejercicio del poder en las cualidades del líder, para así llegar a la adhesión voluntaria de los trabajadores. Pacheco (citado por Alvarado 2008) afirma que el poder se puede ejercer de cinco formas: 1. mediante recompensas (poder premiador; 2. mediante la aplicación de premios y castigos (poder coercitivo); 3. mediante la imposición de conductas (poder legítimo); 4. mediante el dominio del conocimiento y habilidades del líder (poder experto); 5. mediante los atributos personales del líder (poder referente).

#### **c. Estilo**

Se compone de las diversas conductas que tiene el líder al momento de ejercer el poder para integrar intereses y lograr objetivos en la institución.

#### **d. Los seguidores**

Son los subordinados del líder, estos consideran que la parte esencial del liderazgo está conformada por la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo.

### **2.2.1.4 Teorías relacionadas con el liderazgo**

Alvarado (2008) sostiene que una de las teorías que explica el liderazgo es la teoría de los rasgos la cual:

Identifica algunos atributos que podrían ser indicativos de un eficaz liderazgo: en primer lugar considera los atributos físicos como la apariencia, energía, resistencia física y mental, en segundo lugar considera el atributo de la personalidad como la agresividad, entusiasmo, autoconfianza, persistencia, iniciativa, emprendedor, madurez emocional, capacidad: comunicativa, erudición, conocimiento, motivación, originalidad, buen juicio, facilidad de palabra, en tercer lugar resalta los atributos sociales como el estatus, relaciones interpersonales, popularidad, carisma, comprensión, cooperación. (p. 51)

Alvarado (2008) propone cuatro estilos de liderazgo: 1) estilo informativo, el cual se aplica cuando el subordinado se encuentra en proceso de aprendizaje (inmaduro); 2) estilo persuasivo, cuando el subordinado es el más competente; 3)



estilo participativo, cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez (se asume que pueden trabajar solos) y se enfatiza en las relaciones; 4) estilo delegatorio, corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se delegan tareas sin necesidad de un excesivo control. Esta teoría es de aplicación evolutiva y se diferencia de las teorías clásicas porque van de acuerdo al desarrollo de la madurez del subordinado.

Vroom y Yetton (1973) proponen un estilo de liderazgo que se basa en el enfoque de la teoría situacional, donde se da participación al subordinado en el proceso de decisiones. Se plantean 5 estilos de liderazgo:

- a. Autócrata I: El líder toma solo las decisiones sin consultar a los demás miembros y se basa en la información que posee.
- b. Autócrata II: El líder solicita información a los subordinados para tomar la mejor decisión.
- c. Consultivo I: El líder comparte información y solicita información y sugerencias a sus subordinados de manera individual para tomar la mejor decisión.
- d. Consultivo II: El líder comparte información y analiza alternativas propuestas de manera grupal, pero se reserva la toma de decisión en base a las recomendaciones del grupo.
- e. Participativo I: El líder propone los problemas a todo el grupo, entre todos proponen alternativas, las evalúan y llegan al consenso. El líder acepta, adopta, ejecuta y da cuenta de los resultados.

Tannenbaum y Schimdt (1973) sostienen que la elección del estilo de liderazgo depende de las características y circunstancias en las que se encuentran las instituciones u organizaciones.

En la actualidad, se tiene el concepto de un nuevo tipo de líder, donde se trata de revalorar el liderazgo centrado en el líder como persona (diferenciada de los enfoques clásicos, el cual estudia las situaciones condicionantes de liderazgo, las tareas y los seguidores pierden importancia. Bums (1978) es considerado como el iniciador de este concepto y a Bass (1997) como el continuador de este tipo de liderazgo, ellos consideran que se tiene una necesidad de cambios drásticos en los

valores y patrones del comportamiento que obliguen la presencia de nuevo tipo de líderes, que son los responsables de transmitir una visión clara de la institución, crear un clima laboral favorable y una cultura organizacional orientada a cumplir las metas.

### **2.2.1.5 Dimensiones de los estilos de liderazgo**

#### **a. Teoría del liderazgo transformacional**

Burns (1978) propone una teoría de liderazgo transformacional, en la cual considera al liderazgo como un proceso de influencia, donde las decisiones que tomen los líderes repercuten en sus subordinados.

Bass (1997) se basa en los estudio de House y Burns para postular una teoría de liderazgo transformacional, en la que sostiene que “los líderes transformacionales originan cambios en sus seguidores como consecuencia de concientizarlos sobre la importancia que tienen los resultados después de cumplir con las tareas indicadas” (p. 33).

Martínez (2013) manifiesta que el estilo de liderazgo que tenga el líder motiva a los subordinados o seguidores a realizar más de lo que se planeó al principio. Además, manifiesta que existe una fuerte identificación de los seguidores con el líder, que va más allá de los intereses y recompensas personales.

Los líderes transformacionales priorizan los intereses de los seguidores y los motivan con el propósito de conseguir los intereses del grupo, definen la visión a futuro con objetivos realistas y que se puedan cumplir, premian a los subordinados intelectualmente y ponen atención a las diferencias entre ellos.

Bass (1997) manifiesta que el liderazgo transformacional tiene las siguientes dimensiones:

#### **a. Carisma**

El líder carismático es competente para causar excitación y creencia, buscando coincidencia con la institución. Deben proceder con conducta ética y moral.

**b. Visión o capacidad**

Característica necesaria para establecer tarea que comprometan a todos los miembros de la organización para cumplir un mismo fin.

**c. Consideración individual**

Tener en consideración a todos los miembros del grupo, considerando las características individuales como sus intereses y metas. El líder debe estar atento a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada integrante de su equipo; las particularidades de cada integrante son reconocidas.

**d. Estimulación intelectual**

Característica que modifica la forma pensar acerca de problemas técnicos, relaciones, valores y actitudes de los miembros del grupo. Los líderes estimulan a los miembros a tener nuevas y creativas ideas, dándoles un enfoque diferente a los viejos problemas.

**e. Capacidad para motivar**

El líder debe atender a los requerimientos y brindar un soporte intelectual y emocional a los miembros del grupo.

Burns (1978) manifiesta que para que existan variaciones sustanciales en la conducta se requiere la aparición de nuevos líderes que tengan capacidad para concebir y comunicar una mirada hacia el futuro, de establecer un clima social y una cultura organizacional que garantice poder afrontar los nuevos desafíos.

Alvarado (2008) señala que:

El líder transformacional puede incentivar más de lo que se cree, refuerza la idea de importancia y valor de las tareas, consigue difundir la atención individual de sus subordinados por el apego al equipo y a la organización, instauro niveles de rendimiento interesados y acrecienta el nivel de exigencias para llegar hasta el de autorrealización. (p. 56).

Añade que las principales habilidades que debe tener este líder son: tener autoconfianza en sí mismo para poder provocar confianza en los demás; motivación, querer realizar lo que se quiera; iniciativa, realizar las acciones antes que los demás; perseverancia para concluir las acciones y no dejarlas a medio camino, esfuerzo para lograr alcanzar importantes objetivos es necesario trabajar con empeño; preocupación, ofrecer atención verdadera a los demás; catalizador para apresurar el alejamiento de antiguos paradigmas y crear respuestas positivas.

Bass (1997) manifiesta que el liderazgo transformacional permite a los líderes brindar a sus seguidores herramientas para afrontar de una manera diferente las circunstancias difíciles del trabajo, ya que inspiran seguridad y confianza a los demás.

#### **f. Liderazgo Transaccional**

Burns (1978) propone que estilo de liderazgo transaccional hace que los seguidores actúen por interés personal, en lugar de ser motivados por sus líderes para conseguir cumplir con los objetivos organizacionales, dejando éstos en un segundo plano.

Según Castro (2007) afirma que: “el liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado” (p. 34).

Burns (1978) considera dos sub dimensiones del liderazgo transformacional:

##### **a. Recompensa contingente**

Consiente en la interacción entre líder y los seguidores, la cual es guiada por el intercambio recíproco. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

##### **b. Dirección por excepción**

El líder interviene solo cuando es necesario hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores.

Algunos autores determinan que el liderazgo transaccional describe el cambio recíproco entre el líder y el seguidor (Martínez, 2013). Esto nos quiere decir que los seguidores reciben buenos resultados cuando se desempeñan de acuerdo con los lineamientos del líder, este proceso es llamado “costo beneficio”. Para Bass (1997) el liderazgo siempre ha sido definido como un proceso transaccional de costo-beneficio.

Finalmente, Martínez (2013) aclara que el líder transaccional considera como desempeño a aquello que se espera de los subordinados y lo que estos toman a cambio, es decir este líder estimula a los subordinados a realizar, simplemente, lo que se espera de ellos.

Según Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que: “el liderazgo transaccional se refiere a motivar a los seguidores mediante prácticas contingentes basadas en premios” (p. 272). Los mismos autores añaden que el líder transaccional establece expectativas y metas de desempeño y retroalimenta a sus seguidores.

Castro (2007) añade que es una relación entre el líder y seguidor dirigida por un canje entre el uno y el otro. Completa la idea diciendo que el líder reconoce cuáles son los requerimientos de sus seguidores, buscando un acuerdo entre los requerimientos del grupo y los de cada persona, premiando o castigando de acuerdo al logro de los objetivos.

Según Hellriegel y Slocum (2009) el liderazgo transaccional tal vez sea insuficiente, pero no malo, cuando se trata de desarrollar el potencial de liderazgo al máximo.

### **c. Liderazgo Laissez Faire**

Castro (2007) define el liderazgo laissez faire como el proceso que “implica de alguna manera la ausencia del liderazgo: es decir, las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz” (p. 35) y esto refiere a

las empresas que dejan hacer y dejan pasar sin mediar toma de decisión, planificación y estrategias adecuadas.

Una de las características del líder *laissez-faire*, es que su estilo de manejo de grupo se basa en el libre albedrío de los miembros del grupo, es decir, deja que los miembros del grupo resuelvan por si solo las dificultades que se presenten, basados en su capacidades y experiencia. Este líder no realiza distribución de tareas, lo que permite que el grupo decida lo que parece correcto, esto ocasiona descoordinación y malos entendidos entre sus miembros.

Asimismo Martínez (2013) explica que este estilo de liderazgo evita tomar decisiones, así como la supervisión seria. Caracterizándose este líder por ser “inactivo”, ya que es exageradamente pasivo.

#### **d. Liderazgo educativo**

El liderazgo es un factor que se podría decir determinante en el desarrollo educativo ya que la actuación de quienes dirigen las instituciones es importante para el desarrollo de las mismas.

### **2.2.2. Desempeño Laboral Docente**

#### **2.2.2.1. Definición del Desempeño Laboral**

El desempeño laboral se define como las acciones o comportamientos de los empleados que buscan cumplir los objetivos organizacionales y pueden ser medidos por medio de las competencias que muestran en su hacer y su nivel de contribución a la empresa (Pedraza, Amayay Conde, 2010). Es el resultado de la unión de factores como calidad, eficiencia, efectividad del trabajador para el logro de los propósitos de la organización (Chiang, Salazar y Nuñez, 2010). Existen unas variables que interactúan con el desempeño y tienen una relación de causa efecto, entre las que se encuentran las condiciones sociales, culturales y demográficas, los factores de personalidad y las condiciones del puesto de trabajo (Toro, 2002).

El docente tiene la responsabilidad de la educación y la cultura de una sociedad y, por ende, debe ser consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor (Jiménez, 2000). El desempeño del docente se refiere al accionar del educador como profesional experto en el campo educacional

y “comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos” (Saravia y López, 2008, p. 89). Luego, el ejercicio de la docencia requiere de un profesional que posea el dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprenda los procesos en que está inserto, que decida sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabore estrategias de enseñanza acorde a las necesidades de los estudiantes, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintos modos para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus educandos. Espinoza (2017) remarca que “la función del profesor no se reduce a la trasmisión de conocimientos por importante que sean para la formación intelectual sino que se orientan a la formación integral es decir al desarrollo de todas las dimensiones de la persona”. (p. 48)

Román y Murillo (2008) destacan que:

Las competencias profesionales de los profesores, principalmente referidas a la preparación de la enseñanza y a la organización del proceso de trabajo en el aula, se consolidan como factores importantes que inciden en lo que aprenden y logran los estudiantes. Desde allí, entonces, es que interesa conocer cuan preparados están dichos profesionales para implementar procesos de calidad, que asuman la diversidad de estudiantes que llegan a sus aulas con el anhelo y el derecho de aprender a ser y a desenvolverse exitosamente en la escuela y en la sociedad. (p. 2).

Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral, salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes.

Le corresponde entre otros:

- a. Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro de los aprendizajes de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integra.

- b. Participar en la institución educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del proyecto educativo institucional, así como en el proyecto educativo local, regional y nacional.
- c. Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- d. Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.

En efecto, el desempeño docente es toda acción realizada o ejecutada por el docente, en respuesta a lo que le corresponde como la responsabilidad, tanto en las aulas como en la institución educativa.

En el aula, el docente, debe fomentar un ambiente favorable, un clima de armonía, diseñar y desarrollar esquemas para la sesión de aprendizaje (aprendizajes esperados, secuencia de actividades evaluación), tomando en cuenta los interés y necesidades de los alumnos, logrando que su actividad pedagógica influya significativamente en el compromiso y en el comportamiento de los educandos. Para ello debe promover la participación activa de los educandos y compartir con ellos la realización de las clases. En la institución educativa debe intervenir en la elaboración del diagnóstico situacional, colaborar en el diseño del Proyecto Educativo Institucional, así como proponer proyectos de innovación pedagógica y participar activamente en la ejecución de la misma.

### ***2.2.2.2. Importancia del Desempeño Laboral del docente***

Latorre (2009) señala que: “los buenos maestros marcan una clara diferencia en los aprendizajes que logran sus alumnos, en sus rendimientos y, en definitiva, en el éxito escolar que estos alumnos puedan tener” (p. 4). Esto implica concebir a los docentes como actores sociales de cambio e investigadores permanentes en el proceso de enseñanza. Los docentes cuentan con las herramientas profesionales adecuadas para cumplir con los objetivos planteados por la institución y el sistema. El campo del desempeño docente es visto como una práctica investigativa, lo cual precisa contar con capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas



pedagógicas y dominio de la didáctica, además de la comprensión y entendimiento de los contenidos y el desarrollo de las capacidades del educando.

### **2.2.2.3. Características del desempeño laboral**

De acuerdo a Milkovich, George y Boudreau (1994), el desempeño laboral tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, dado que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich et al. (1994) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (p. 95)

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez, Balkin y Cardy (1999) “la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador” (p. 229)

### **2.2.2.4. Teorías relacionadas con el desempeño laboral**

#### **a. Didáctica del docente.**

Medina y Salvador (2009) manifiestan que la didáctica “es el tratado riguroso de estudio y fundamentación de la actividad de enseñanza, en cuanto que propicia el aprendizaje formativo de los estudiantes en los más diversos contextos”. (p. 7)

La didacta que debe contar el docente, es definida por Bernardo (1997) como:

La ciencia prescriptiva que trata teorías práctico-normativo-decisionales sobre la enseñanza. La didáctica es considerada como un campo o rama disciplinar de la pedagogía que trata sobre la sistematización e integración de los aspectos teórico metodológico del proceso de comunicación que tiene como fin el enriquecimiento de los sujetos implicados. (p. 19).

Murillo (2007) sostiene que “los procesos de aula, en especial la calidad de la enseñanza, ejercen un impacto directo sobre el aprendizaje y la motivación de los alumnos, lo que afecta a sus resultados académicos” (p. 75). El docente tiene que enseñar con el ejemplo y demostrar en todo momento su competencia en la materia a su cargo. Las estrategias didácticas usadas por el docente deben ser de clara formación prospectiva, con una secuencialidad coherente de aprendizajes y con la praxis consuetudinaria de una educación participativa. Además, el docente debe incluir en el desempeño de sus funciones los aportes provenientes de las nuevas teorías psicopedagógicas.

Bernardo (1997) considera que existe tres tipos de conocimientos que se deben considerar en el proceso de enseñanza, los cuales son: el conocimiento del mundo real (conocimiento del qué o declarativo), el conocimiento estratégico (conocimiento de cómo, cognitivo y metacognitivo) y el conocimiento del por qué (conocimiento condicional).

#### **b. Métodos aplicados en la enseñanza.**

Según Espinoza (2017) define el método didáctico como:

El conjunto de procedimientos articulados que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje de forma más adecuada al estudiante y al contexto en el que se desenvuelve. También se sostiene que hay necesidad de justificar racionalmente por qué se sigue una secuencia y no otra, tal es la función de la metodología didáctica. Las estrategias de enseñanza se desprenden del método a emplear y vienen a ser “estructuras de actividad en las que se hacen reales los objetivos y contenidos en este sentido pueden considerarse análogas a las técnicas (p. 55).

Bernardo (1997) propone una clasificación del método didáctico teniendo en cuenta el grado y tipo de participación de los alumnos, los cuales son: métodos de enseñanza individualizada en correspondencia a una pedagogía diferencial y métodos de enseñanza socializada que priorizan el desenvolvimiento de la aptitud de trabajo en grupo y del sentimiento comunitario.

### **c. Recursos didácticos.**

Los recursos didácticos hacen referencia a la capacidad de decidir sobre las estrategias que se van a emplear en la enseñanza. Es así que se define a los recursos didácticos como “los medios didácticos podríamos definirlos como el instrumento del que nos servimos para la construcción del conocimiento; y, finalmente, los materiales didácticos serían los productos diseñados para ayudar en los procesos de aprendizaje” (Moreno, 2004, p. 3).

Bernardo (1997) define los recursos didácticos como “el material facilita el trabajo independiente y en equipo, permitiendo al profesor dedicarse más a la preparación y control de las actividades escolares, y al contacto personal con los alumnos” (p. 158).

Los recursos didácticos son entendidos como el uso y aprovechamiento de los medios y materiales que ayudan en la tarea de la enseñanza, facilitando la comprensión de los contenidos durante el desarrollo del proceso de construcción del conocimiento, presentando de una forma clara, objetiva y agradable los temas que se desarrollan en clase. Además, brindan al estudiante nuevas formas de aprendizaje, estimulando el interés y la motivación en el aula; contribuyen al acercamiento docente discente; y facilitan la comunicación con eficiencia del tiempo empleado. Entre los recursos didácticos más usuales se tienen: el mapa conceptual, el cuadro sinóptico, el resumen, la red semántica y los organizadores previos.

Bernardo (1997) propone una clasificación de los materiales didácticos: materiales impresos, materiales de ejecución, materiales audiovisuales y materiales tridimensionales o realistas.

### **d. Evaluación del desempeño docente.**

La evaluación del desempeño es “un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones” (Stegmann, 2004, p. 2). La mejora del aprendizaje escolar expresado en el desarrollo de habilidades, capacidades y

competencias evaluadas en base a criterios e indicadores concretos, requiere de oportunidades de aprendizaje que dependen de la calidad del desempeño del profesor y que involucra el pleno cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

La evaluación del desempeño encuentra su justificación en la valiosa información que brinda para la toma de decisiones, la enmienda de las deficiencias, la repotenciación de las fortalezas y el crecimiento del personal. El factor clave del desempeño docente es el desenvolvimiento en las sesiones de clase y su labor efectiva en el centro escolar lo que debe sustentar la idoneidad del educador y su real valía. Este desempeño es producto del manejo de un saber complejo y profundo, resultado del pleno dominio de conocimientos de su especialidad, didáctica y metodología, conducta profesional e investigación (Jiménez, 2000).

La evaluación del desempeño docente debe considerar una correcta evaluación de carácter formativo y de superación de la praxis profesional. Lo dicho ha exigido el desarrollo de sistemas evaluativos del desempeño docente (SEDD), en aras de conseguir información y conocimiento relevantes que contribuyan a mejorar la calidad de enseñanza aprendizaje.

Un SEDD se define como “un proceso formativo que busca fortalecer la profesión docente, favoreciendo el reconocimiento de las fortalezas y la superación de las debilidades de los docentes, con el propósito de contribuir al aseguramiento de aprendizajes de calidad” (Flores, 2003, p. 94).

Román y Murillo (2008) manifiesta que:

Los SEDD deben proveer información de los resultados y proceso del desempeño docente individual y del funcionamiento del conjunto de los docentes en la escuela. Pero también debe iluminar aquellos factores y condiciones que permiten mejorar dicho desempeño, incidiendo así tanto en el fortalecimiento de la carrera y el desarrollo profesional de los maestros, como en el mejoramiento de los propios centros educativos donde ellos han de poner en juego sus competencias profesionales. (p. 3)

El Ministerio de Educación (2007) manifiesta sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD):

Es un proceso participativo y de carácter sistemático que permite valorar la calidad personal, social y profesional del docente, teniendo en cuenta el contexto, sus capacidades y los resultados del aprendizaje, donde se contrasta el ejercicio profesional del docente con los criterios e indicadores de la tarea que realiza y enfatiza su desenvolvimiento en la enseñanza y su potencial de desarrollo. (p. 10)

Assaél y Pavez (2008)precisan que este sistema:

Evalúa al docente exclusivamente por su ejercicio profesional, considerando el contexto y las condiciones de trabajo en que éste se desenvuelve. No se evalúa por su desempeño funcionario-administrativo, ni por los resultados de rendimiento escolar de sus alumnos”. La complejidad de este ejercicio consiste en una asociación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el docente competente integra en el cumplimiento de sus responsabilidades. (p. 48)

Stegmann (2004) manifiesta que el docente debe ser evaluado considerando que tiene que cumplir un mínimo de saberes y competencias para desarrollar sus funciones. Además, la determinación de sus competencias reposa sobre la base de los conocimientos necesarios para el correcto ejercicio docente y los elementos que constituyen el buen proceso de enseñanza aprendizaje.

Fernández (2008) señala que existen cuatro dominios claves en el trabajo del profesor: 1) preparación para la enseñanza, 2) creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, 3) la enseñanza para el aprendizaje escolar, 4) profesionalismo docente.

El Ministerio de Educación (2007) en el documento del SEDD “designa un conjunto de prácticas o desempeño que corresponden al trabajo pedagógico del docente y que gozan de reconocimiento profesional derivados de la investigación, el juicio de especialistas y la experiencia” (p. 12).

Los dominios asumidos por el SEDD nacional son planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales. Estos tres focos de interés describen campos del desempeño que reúnen un conjunto de capacidades definidas como estándares de

desempeño, los cuales pertenecen a la definición de las principales funciones y actividades que efectúa un docente para su buen ejercicio profesional.

La planificación del trabajo pedagógico engloba planear y organizar el proceso de enseñanza aprendizaje, incluyendo los contenidos curriculares a enseñar, así como los principios y capacidades pedagógicas necesarios para conseguir aprendizajes de calidad en los alumnos. Aquí es relevante el tratamiento de los contenidos de la disciplina y el marco curricular nacional pues se debe realizar la planificación de la programación curricular de manera coherente y secuencial, así como la determinación de estrategias de enseñanza aprendizaje, diversificación de contenidos y organización de actividades de evaluación. El segundo aspecto, gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, se refiere al entorno del aprendizaje y el clima en el aula donde interactúan estudiantes y docente; también alude a las capacidades pedagógicas que el profesor muestra durante las sesiones de aprendizaje, articulando el orden y la comunicación clara de los contenidos con la aplicación de metodologías que ponen al educando en el centro del proceso. El último dominio, responsabilidades profesionales, abarca el cumplimiento del compromiso con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus pares, y su identificación con las metas y desempeño institucional; además, comprende el apoyo y comunicación con los estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad.

Según Flores (2003) que la evaluación del profesorado es una opción de reflexión y mejora de la praxis educativa, pero su oportunidad y sentido de repercusión, tanto en la personalidad del evaluado como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional. Arimatea (2008) reitera que “el propósito fundamental del sistema de evaluación es el de mejorar la calidad del desempeño de los docentes, en función de un mejoramiento de la educación ofrecida en los establecimientos del país” (p. 135). De aquí se infieren los objetivos generales que posee un sistema evaluativo: estimular el interés por el desarrollo profesional docente, contribuir al mejoramiento de la gestión pedagógica de la escuela y favorecer la formación integral de los educandos. Se puede añadir a lo dicho que

las escuelas secundarias tienen como función sustantiva la enseñanza, la difusión de los conocimientos y el servicio a la sociedad.

#### **2.2.2.5. Dimensiones del desempeño laboral**

##### **a. Planificación del trabajo pedagógico**

Se realiza través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo para los alumnos.

Álvarez (1995) se refiere a la planificación del trabajo pedagógico como:

El proceso de estructuración y organización de los elementos que forman parte del currículo hacia la solución de problemas detectados en lo social, lo que exige la cualidad de ser flexible, adaptable y originado en gran medida por los alumnos, los profesores y la sociedad como actores principales del proceso educativo. (p. 38)

Por su parte Addine (2000) plantea que la elaboración de la planificación del trabajo pedagógico de los docentes tiene:

Carácter de proceso que expresa las relaciones de interdependencia en un contexto histórico – social, condición que le permite rediseñar sistemáticamente en función del desarrollo social, progreso de la ciencia y necesidades de los estudiantes que se traduzca en la educación de la personalidad del ciudadano que se aspira a formar. (p. 26)

##### **b. Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje**

Los docentes no pueden desarrollar con eficacia la tarea de optimizar su desempeño en el aula si no toman en cuenta las peculiaridades del alumnado, para lo cual deben analizar el estilo de aprendizaje de los alumnos, el cual es fundamental para poder tomar decisiones, planificar actividades y recursos y evaluar, entre otros. En definitiva, se trata de considerar una serie de componentes que tienen un papel esencial en el estilo de aprendizaje del alumno y en el estilo de enseñanza del docente, dando origen a diferencias individuales importantes.

Hervás (2005) manifiestan que la coincidencia del estilo de enseñar del profesor y el estilo de aprender del alumnado:

No debe llevar a presentar los contenidos curriculares siempre del mismo modo, porque esto puede conducir a cierta conformidad y monotonía. Consecuentemente, el profesorado debe potenciar el estilo dominante sin olvidar los puntos débiles de los estilos no dominantes, que podría necesitarlos en un futuro. (p. 215)

Martín (2008) define los estilos de aprendizaje como:

El modo particular, relativamente estable que posee cada alumno al abordar las tareas de aprendizaje integrando aspectos cognoscitivos, metacognitivos, afectivos y ambientales que sirven de indicadores de cómo el alumno se aproxima al aprendizaje y se adapta al proceso La consideración de los rasgos. (p. 19)

Es necesario que los docentes conozcan su propio estilo de enseñanza como base para el desarrollo de estrategias de enseñanza y aprendizaje. Esto les permitirá poder explorar otros estilos de aprendizaje diferentes al que dominan o prefieren, así como mejorar su estilo de enseñanza particular y complementarlo con otros.

### **c. Responsabilidades profesionales**

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y logros obtenidos de acuerdo a su cargo, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados. Se pretende dar a conocer a la persona evaluada sus puntos fuertes y sus necesidades formativas para mejorar su actuación profesional.

Para Vaillant (2004) las responsabilidades profesionales de los docentes abarcan:

Los criterios que se consideran necesarios para el desempeño de la labor docente en el aula y la comunidad. Estos criterios identifican, de manera general, las principales características de una buena enseñanza. Un marco puede ser útil como referente para la evaluación de programas de formación, inicial y continua; desarrollar procesos de evaluación, autoevaluación y supervisión del desempeño docente; y la acreditación, selección y promoción durante la carrera docente. (p. 25)

Danielson (2011) que la responsabilidad de los docentes por los resultados:

Es esencial incluir métodos mediante los cuales los maestros puedan demostrar sus habilidades. Y, si se utilizan dominios, estos deben permitir una demostración del desempeño en los más altos niveles. Esto podría querer decir, además de



observaciones de la práctica en el aula, que se requiere que los maestros preparen y presenten un portafolio de elementos a través de los cuales puedan evaluarse aquellos aspectos de la docencia que no son visibles en el aula. (p. 12)

**CAPÍTULO III**  
**DISEÑO METODOLÓGICO**

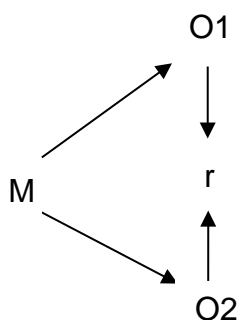
### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

#### 3.1.1. Tipo de la investigación

El tipo de la investigación es no experimental de corte transversal, porque los datos obtenidos han sido descritos e interpretados sin manipular en forma deliberada las variables en estudio, y de corte transversal porque fueron recolectados en un determinado periodo de tiempo.

Hernández, Fernández y Batista (2010) definen la investigación no experimental como:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (p. 152).



Donde:

M = Muestra de I.E.P Karol Jean Piaget.

O1 = Variable 1: Estilos de Liderazgo educativo

O2 = Variable 2: Desempeño Laboral de los docentes

r = Relación

#### 3.1.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es descriptiva correlacional. Es descriptiva porque se detallada de cada una de las variables de estudio con la característica principal de dar a conocer la realidad del problema. (Hernández et al., 2010).

Tamayo (2003) define la investigación descriptiva como la:

Que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p. 46)

Es correlacional porque busca determinar la relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados. Cuando se trata de una muestra de sujetos, el investigador observa la presencia de las variables que desea relacionar y luego las relaciona por medio de la técnica estadística de análisis de correlación.

Hernández et al. (2010) definen la investigación correlacional como:

Es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba. (p. 121).

### **3.2. Población y muestra**

#### **3.2.1. Población**

La población en estudio está conformada por 20 polidocentes de la I.E.P Karol Jean Piaget de los niveles de secundaria de menores del distrito de Lurín de Lima.

#### **3.2.2. Muestra**

La muestra de estudio corresponde a una muestra no probabilísticas, en específico de tipo censal. Ramírez (1997) indica que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 48), pues la totalidad de docentes que se estiman como muestra para esta investigación

Se establece el tamaño de la muestra, y el tipo de muestreo por la zonificación del Distrito de Lurín en la I.E.P Karol Jean Piaget, por ello se utilizó la totalidad de profesores de educación del nivel secundario.

### **3.3. Hipótesis**

#### **3.3.1. Hipótesis general**

Nula:

H<sub>0</sub>: No existe relación entre los estilos de liderazgo con el desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017.

Afirmativa:

H<sub>1</sub>: Existe relación entre los estilos de liderazgo con el desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017.

#### **3.3.2. Hipótesis específicas**

- a. Existe relación entre los estilos de liderazgo con la planificación del trabajo pedagógico de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017.
- b. Existe relación entre los estilos de liderazgo con la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017.
- c. Existe relación entre los estilos de liderazgo con la gestión de los recursos educativos de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017.
- d. Existe relación entre los estilos de liderazgo con las responsabilidades profesionales de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017.

### **3.4. Variables – Operacionalización**

En la presente investigación se trabajará con variables, con sus respectivas características por estudiar, definidas en función de sus indicadores. El análisis será

desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especificarán sus dimensiones e indicadores.

Fidias (2006) define una variable como características de la realidad que pueden ser determinadas por observación y, lo más importante, que pueden mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de un país a otro. En este sentido, se puede decir que es un fenómeno que se intenta explicar y que será objeto de estudio a lo largo de la investigación.

### **3.4.1. Variable Estilos de Liderazgo**

La variable independiente para la investigación son los estilos de liderazgo

#### **3.4.1.1. Definición conceptual**

Palomo (2000) definen los estilos de liderazgo como:

Formas que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos organizacionales, con entusiasmo y por voluntad propia en todo un proceso y dentro de un marco situacional cambiante. (p. 85).

#### **3.4.1.2. Definición operacional**

Los estilos de liderazgo son las formas de dirigir una institución educativa con estilos transformacional, transaccional y laizzes faire. Estas dimensiones con sus respectivos indicadores se presentan en la siguiente tabla:

### **3.4.2. Variable Desempeño Laboral**

La variable dependiente para la investigación es el desempeño laboral de los docentes

#### **3.4.2.1. Definición conceptual**

Valdés (2004) define el desempeño laboral docente como

El despliegue que el docente hace de sus capacidades pedagógicas profesionales para la preparación de clases, su emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general y los resultados de su labor educativa. (p. 20).

### **3.4.2.2. Definición operacional**

El desempeño laboral de los docentes será medido a través de las dimensiones de planificación del trabajo pedagógico. Gestión de los recursos educativos, gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y responsabilidades profesionales como se define en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Operacionalización de la variable estilos de liderazgo*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
<b>Liderazgo transformacional</b>	Carisma, consideración, inspiración, razón y lógica, ideas, diálogos	3, 4, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 33, 34	1= Nunca 2= Rara vez 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Pobre habilidad: 17 - 39 Regular habilidad: 40 - 62 Buena habilidad: 63 - 85
<b>Liderazgo transaccional</b>	Dirección, recompensa, negocia	2, 5, 7, 8, 9,10, 11, 12, 16, 18,26	1= Nunca 2= Rara vez 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Pobre habilidad: 11 - 25 Regular habilidad: 26 - 40 Buena habilidad: 41 - 55
<b>Liderazgo Laissez Faire</b>	Presencia, responsabilidades	1, 6, 20, 27, 31, 32	1= Nunca 2= Rara vez 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Buena habilidad: 6 - 14 Regular habilidad: 15 - 22 Buena habilidad: 23 - 30

Tabla 2

*Operacionalización de la variable desempeño laboral de los docentes*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
<b>Planificación del trabajo pedagógico</b>	Identificación, dominio, programación, estrategias, elaboración de instrumentos	Del 1 al 13	1= Nunca	
<b>Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje</b>	Relación con el estudiante, técnicas, conocimientos	Del 14 al 24	2= Rara vez	Baja: 45 - 105 Regular: 106 - 165
<b>Gestión de los recursos educativos</b>	Organizadores, lecturas, medios digitales, evaluación	Del 25 al 35	3= A veces	Alto: 166 - 225
<b>Responsabilidades profesionales</b>	Orden, puntualidad, respeto, valores	Del 36 al 45	4= Casi siempre 5= Siempre	



### **3.5. Métodos y técnicas**

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, donde estuvo estructurada por ítems de acuerdo a las dimensiones estudiadas, que permitió obtener información para su posterior análisis estadístico que permita la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

Se elaboró un cuestionario para la recopilación de la información a través de preguntas con varias alternativas de escala Likert, las cuales fueron pre definidas para que el evaluado seleccione a respuesta requerida y cuya ventaja principal es en el corto tiempo y pueda obtenerse la reacción de numerosos individuos, debido a que todos los sujetos en estudio reciban las mismas preguntas en forma ordenada siendo más fácil recolectar los datos.

Se realiza, por lo tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de preguntas, de elementos a observar, conocer, entre otros. De este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación.

En esta investigación, los instrumentos que se ha empleado han sido encuesta de cuestionario los polidocentes estos instrumentos sirvieron para conocer el liderazgo educativo y el desempeño respectivamente.

### **3.6. Descripción de los instrumentos**

#### **3.6.1. Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID)**

Este cuestionario fue construido por Castro et al. (2004) con una duración, sin límite de tiempo; aplicación, individual, colectiva, adultos; tiene como finalidad medir el estilo de liderazgo. El cuestionario se estructura de la siguiente manera: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire. Respecto a la elaboración, el cuestionario consta de 34 ítems que han sido seleccionadas en función a 3 elementos, donde el primer elemento consta de 17 ítems, el segundo elemento consta de 11 ítems, y el tercero consta de 6 ítems dentro de las sub dimensiones sin un orden establecido. La corrección se lleva a cabo con la ayuda

de una hoja donde se traslada las respuestas, después se clasifica según el elemento empleado procediendo a realizar la sumatoria de cada uno de los elementos clasificándolos según lo establecido anteriormente, seguidamente se obtiene un resultado quien según el puntaje obtenido se concluye con la existencia del elemento.

Tabla 3

*Tabla de especificaciones de liderazgo*

Sub escalas	Ítems
Transformacional	3, 4, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 33, 34
Transaccional	2, 5, 7, 8, 9,10, 11, 12, 16, 18,26
Laissez faire	1, 6, 20, 27, 31, 32

Fuente: (Castro et al., 2004)

### **3.6.2. Ficha Evaluación del desempeño profesional docente**

Tiene como finalidad el determinar el nivel de desempeño docente a través de las dimensiones planificación del trabajo pedagógico, gestión de los recursos educativos, gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y responsabilidades profesionales. Este instrumento fue tomado y adaptado de la propuesta del SEDD del Ministerio de Educación. En este sistema se consideran los procedimientos heteroevaluativos; debido a limitaciones de tiempo y consideraciones de disponibilidad no se aplicaron técnicas autoevaluativas, coevaluativas u otras. La validez de contenido, mediante el juicio de cinco expertos, es refrendada con la V de Aiken, el que arroja una  $V = .950$ , la que se considera como excelente. Asimismo, la consistencia interna ha sido medida con el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach (.952), nuevamente excelente.

El instrumento está compuesto por 45 ítems repartidos: 13 ítems con respecto a planificación del trabajo pedagógico, 22 ítems relacionado a la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y 10 ítems sobre responsabilidades profesionales. Se marca por cada reactivo sólo una de las opciones de la escala ordinal siguiente:

Tabla 4

*Agrupación de ítems de la Escala de Desempeño Laboral*

Sub escalas	Ítems
Planificación del trabajo pedagógico	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Gestión de los recursos educativos	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24,
Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35
Responsabilidades profesionales	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

Fuente: (MINEDU, 2007)

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

Se gestionó y se obtuvo la autorización para aplicar las encuestas, a través de una carta dirigida a la directora de la I.E.P. Karol Piaget. En el momento de la aplicación se pidió permiso a las autoridades de la institución, se procedió a la aplicación de los instrumentos de acuerdo a indicaciones del instrumento de investigación.

Para el procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación de las Encuestas, se creó una base de datos en Excel, donde son codificadas todas las respuestas obtenidas por los participantes. Para luego ser procesadas mediante el análisis estadístico descriptivo e inferencial en el programa SPSS versión 24, con el cual contrastaremos las hipótesis planteadas en la investigación.

Para el análisis de los resultados se desarrollará la interpretación de los valores estadísticos y se establecerá los niveles de asociación, además de la contratación de las hipótesis, serán presentados en gráficos, tablas y figuras según los análisis correspondientes que se requieren, también se especifican los datos haciendo uso de la prueba de normalidad, correlaciones y tablas de contingencia y teniendo en cuenta los indicadores estadísticos que presenta cada una de estas pruebas de análisis correspondientes a la base de datos.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## 4.1. Validación del instrumento

### 4.1.1. Validez del instrumento de estilos de liderazgo

El instrumento fue validado a través del criterio de jueces expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo

Tabla 5

*Resultados de la validación del cuestionario de estilos de liderazgo*

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas	Temático	Aplicable
Segundo Zoilo Vásquez	Metodológico	Aplicable
Wilber Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

### 4.1.2. Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de consistencia interna, en específico, el alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene una escala tipo Likert (politómica)

Tabla 6

*Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario de estilos de liderazgo*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.836	34

El análisis de confiabilidad obtuvo un alfa= 0.836, el cual es de fuerte confiabilidad, tal como se muestra en la tabla 6.

#### 4.1.3. Validez del instrumento del desempeño laboral

El instrumento fue validado a través del criterio de jueces expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo

Tabla 7

*Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral*

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas	Temático	Aplicable
Segundo Zoilo Vásquez	Metodológico	Aplicable
Wilber Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

#### 4.1.4. Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de consistencia interna, en específico, el alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene una escala tipo Likert (politómica)

Tabla 8

*Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario de desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.827	45

El análisis de confiabilidad obtuvo un alfa= 0.827, el cual es de fuerte confiabilidad, tal como se muestra en la tabla 8.

## 4.2. Descripción de los resultados

### 4.2.1. Descripción de los niveles de liderazgo transformacional de los docentes de la I.E.P Karol Piaget, 2017

Tabla 9

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según nivel de Liderazgo Transformacional*

Niveles	Fi	%
Pobre habilidad	2	10%
Regular habilidad	15	75%
Buena habilidad	3	15%
<i>Total</i>	<i>20</i>	<i>100%</i>

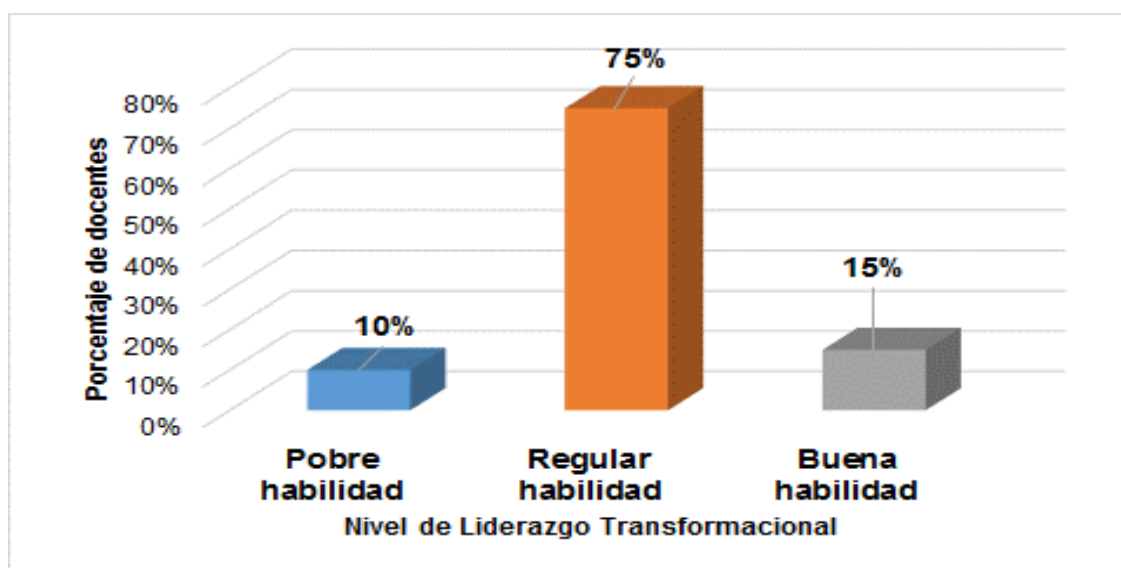


Figura 1. Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo transformacional

De la tabla 9 y figura 1, muestra la distribución de los docentes según el nivel de liderazgo transformacional, donde se observa que el 10% de los docentes tiene una pobre habilidad de liderazgo transformacional, el 75% de los docentes tiene una regular habilidad y el 15% tiene buena habilidad, en el I.E.P Karol Piaget – 2017.

En general se muestra un nivel regular de manejo del liderazgo transformacional en los docentes de la I.E.P Karol Piaget – 2017.

#### 4.2.2. Descripción de los niveles de liderazgo transaccional de los docentes de la I.E.P Karol Piaget, 2017

Tabla 10

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según nivel de liderazgo transaccional*

Niveles	Fi	%
Pobre habilidad	0	0%
Regular habilidad	15	75%
Buena habilidad	5	25%
Total	20	100%

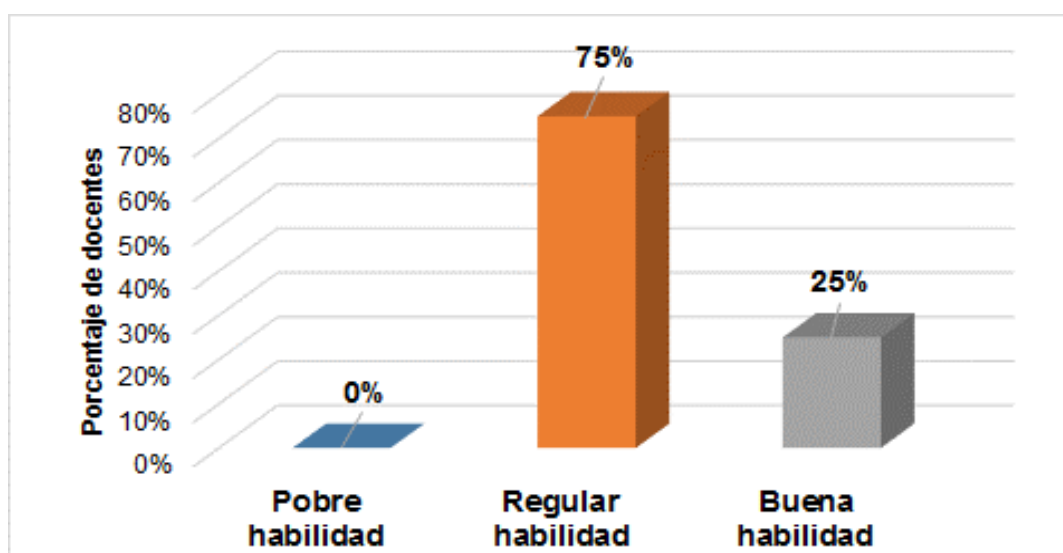


Figura 2. Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo transaccional

De la tabla 10 y figura 2, muestra la distribución de los docentes según el nivel de liderazgo transaccional, donde se observa que el 75% de los docentes tiene una pobre habilidad de liderazgo transaccional y el 25% tiene buena habilidad, en el I.E.P Karol Piaget – 2017. En general se muestra un nivel regular de manejo del liderazgo transaccional en los docentes de la I.E.P Karol Piaget – 2017.



#### 4.2.3. Descripción de los niveles de liderazgo Laissez Faire de los docentes de la I.E.P Karol Piaget, 2017

Tabla 11

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según nivel de liderazgo Laissez Faire*

Niveles	Fi	%
Pobre habilidad	1	5%
Regular habilidad	12	60%
Buena habilidad	7	35%
Total	20	100%

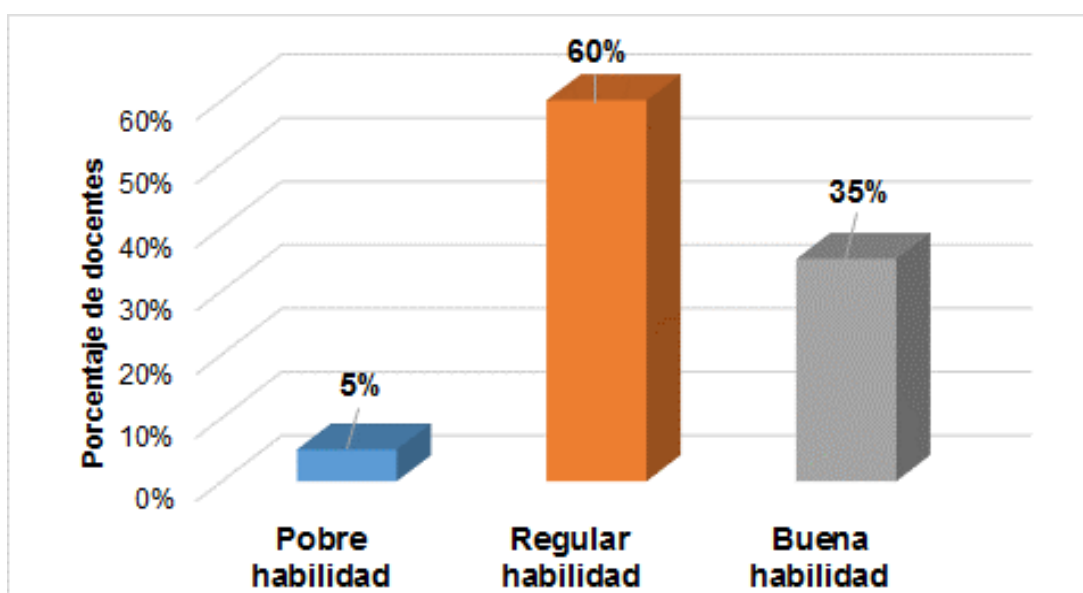


Figura 3. Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo Laissez Faire

De la tabla 11 y figura 3, muestra la distribución de los docentes según el nivel de liderazgo Laissez Faire (liberal), donde se observa que el 5% de los docentes tiene una pobre habilidad de liderazgo laissez faire, el 60% de los docentes tiene una regular habilidad y el 35% tiene buena habilidad, en el I.E.P Karol Piaget – 2017. En general se muestra la preferencia por el estilo de liderazgo laissez faire en los docentes de la I.E.P Karol Piaget – 2017.

#### 4.2.4. Descripción de los niveles de desempeño laboral de los docentes de la I.E.P Karol Piaget, 2017

Tabla 12

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según nivel de desempeño laboral*

Niveles	Fi	%
Bajo	1	5%
Regular	16	80%
Alto	3	15%
Total	20	100%

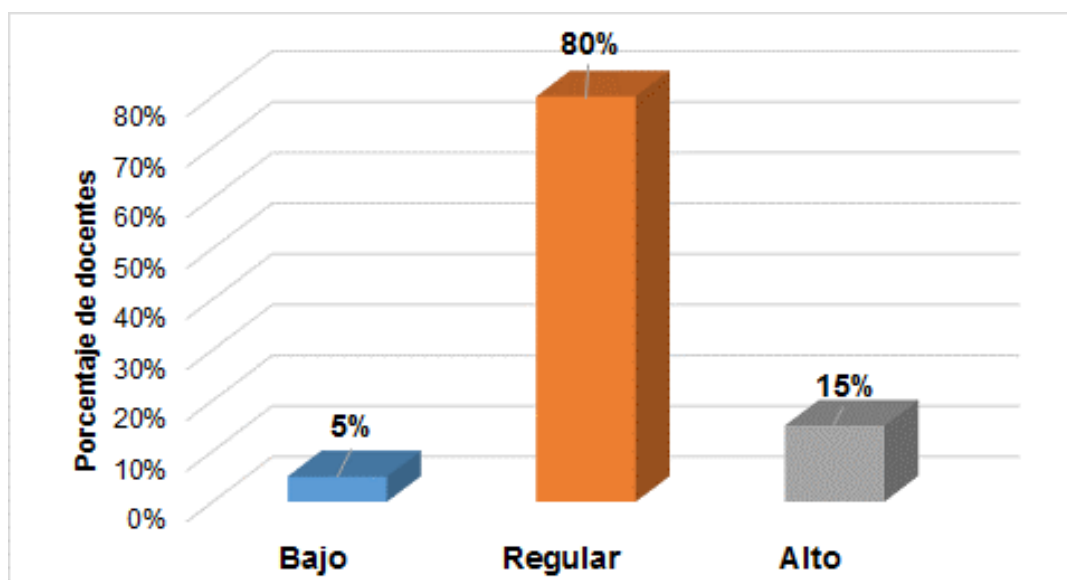


Figura 4. Distribución porcentual de los docentes según el nivel de desempeño laboral

De la tabla 12 y figura 4, muestra la distribución de los docentes según el nivel de desempeño laboral, donde se observa que el 5% de los docentes tiene un bajo desempeño, el 80% de los docentes tiene regular desempeño y el 15% tiene alto desempeño, en el I.E.P Karol Piaget – 2017.

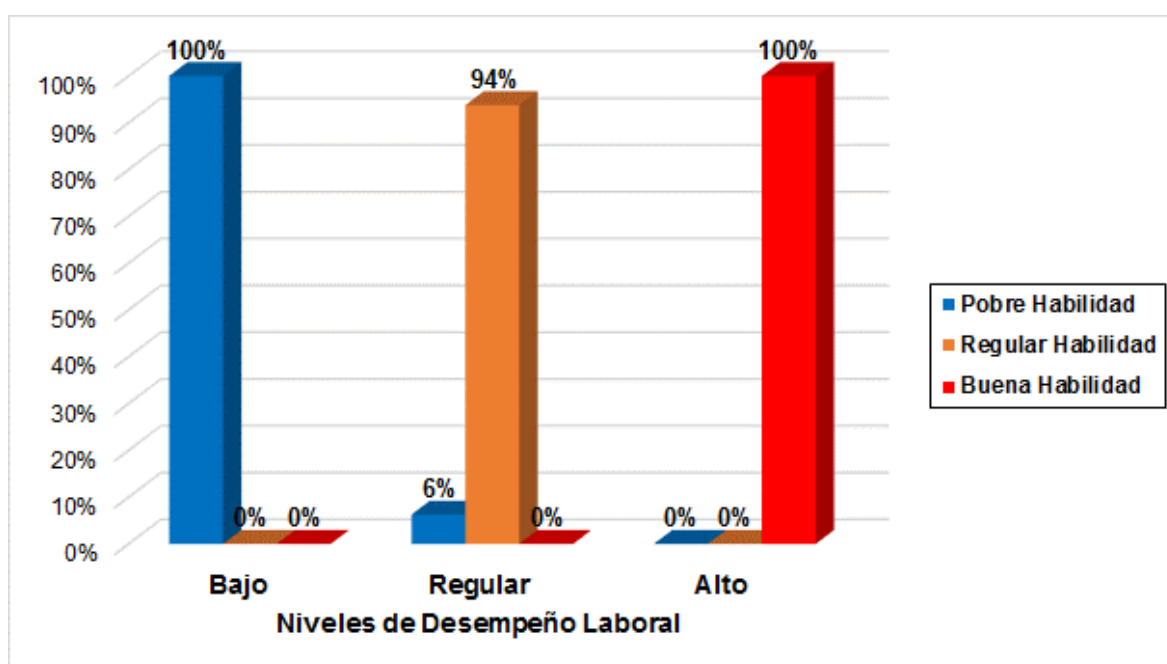
### 4.3. Descripción de los resultados bivariados

#### 4.3.1. Descripción de los niveles de liderazgo transformacional según el nivel de desempeño laboral de los docentes de la I.E.P Karol Piaget, 2017

Tabla 13

*Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de Liderazgo transformacional según el nivel de desempeño laboral de los docentes*

Liderazgo Transformacional	Desempeño Laboral					
	Bajo		Regular		Alto	
	fi	%	fi	%	fi	%
Pobre Habilidad	1	100%	1	6%	0	0%
Regular Habilidad	0	0%	15	94%	0	0%
Buena Habilidad	0	0%	0	0%	3	100%
Total	1	100%	16	100%	3	100%



*Figura 5. Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de liderazgo transformacional según el nivel de desempeño laboral de los docentes*

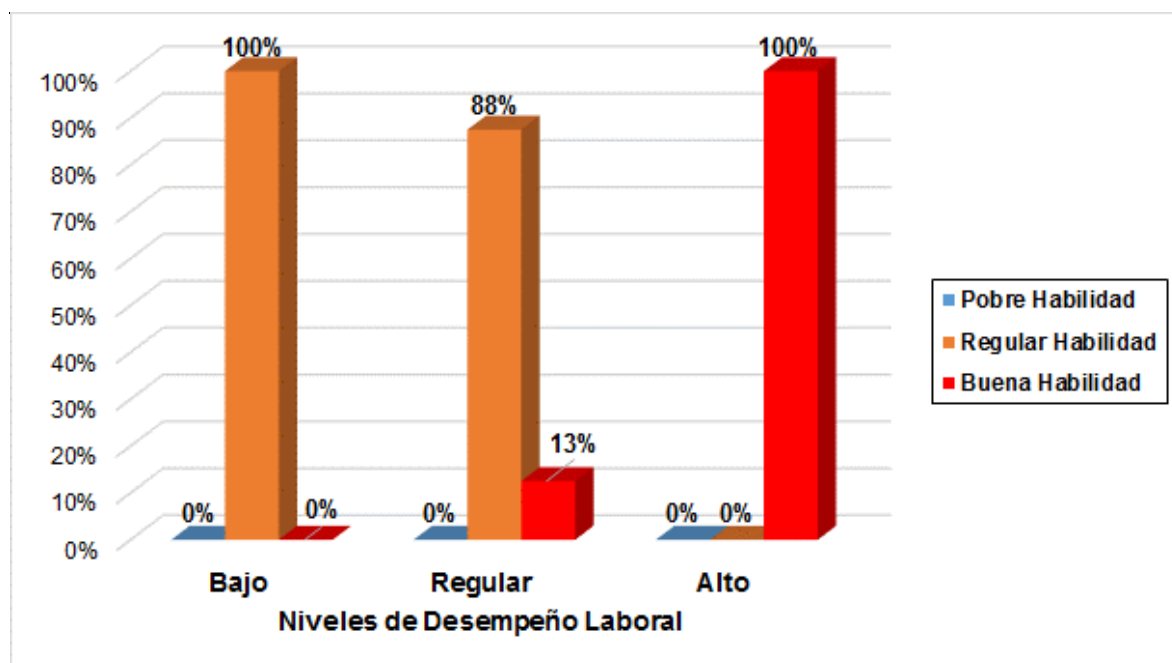
De la tabla 13 y figura 4, muestra la distribución de los niveles de liderazgo transformacional según el nivel de desempeño laboral en los docentes, donde se observa que en el grupo de docentes con nivel de desempeño bajo el 100% tiene una pobre habilidad en liderazgo transformacional, en el grupo de docentes con nivel de desempeño laboral regular el 96% tiene regular habilidad en liderazgo

transformacional y en el grupo de docentes con nivel de desempeño laboral alto el 100% una buena habilidad en liderazgo transformacional, en el I.E.P Karol Piaget – 2017.

Tabla 14

*Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de liderazgo transaccional según el nivel de desempeño laboral de los docentes*

Liderazgo Transaccional	Desempeño Laboral					
	Bajo		Regular		Alto	
	fi	%	fi	%	fi	%
Pobre Habilidad	0	0%	0	0%	0	0%
Regular Habilidad	1	100%	14	88%	0	0%
Buena Habilidad	0	0%	2	13%	3	100%
Total	1	100%	16	100%	3	100%



*Figura 6. Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de liderazgo transaccional según el nivel de desempeño laboral de los docentes*

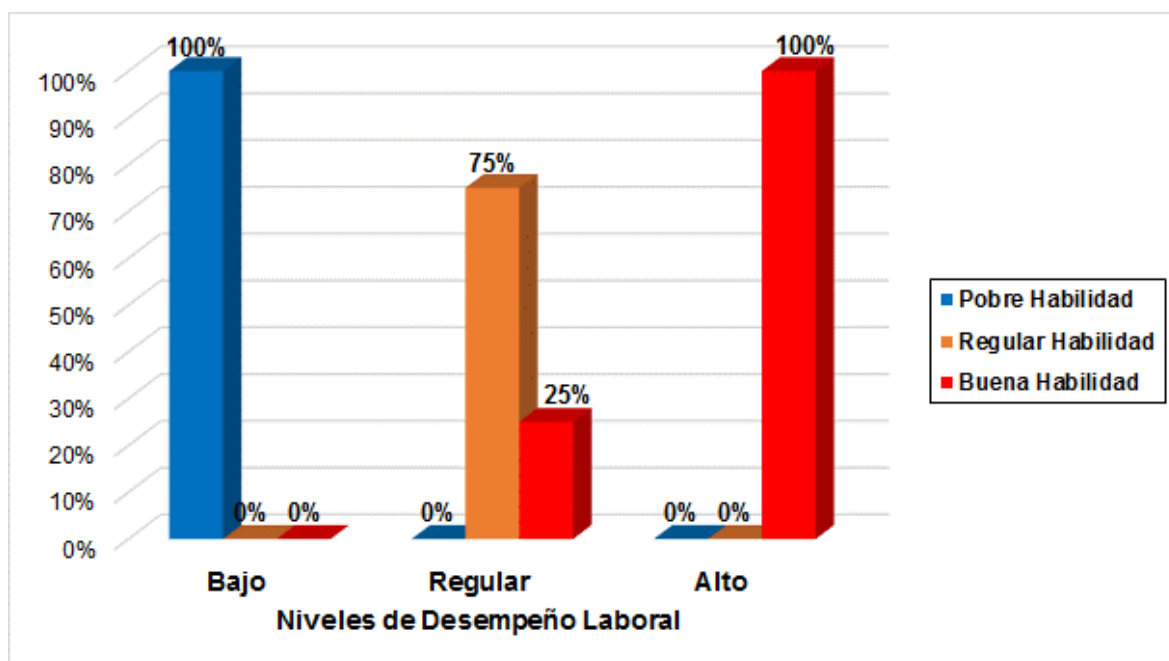
De la tabla 14 y figura 6, muestra la distribución de los niveles de liderazgo transaccional según el nivel de desempeño laboral en los docentes, donde se observa que en el grupo de docentes con nivel de desempeño bajo el 100% tiene una pobre habilidad en liderazgo transaccional, en el grupo de docentes con nivel de desempeño laboral regular el 88% tiene regular habilidad en liderazgo transaccional y en el grupo de docentes con nivel de desempeño laboral alto el

100% una buena habilidad en liderazgo transaccional, en el I.E.P Karol Piaget – 2017.

Tabla 15

*Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de liderazgo Laissez Faire según el nivel de desempeño laboral de los docentes*

Liderazgo Transaccional	Desempeño Laboral					
	Bajo		Regular		Alto	
	fi	%	fi	%	fi	%
Pobre Habilidad	0	0%	0	0%	0	0%
Regular Habilidad	1	100%	14	88%	0	0%
Buena Habilidad	0	0%	2	13%	3	100%
Total	1	100%	16	100%	3	100%



*Figura 7. Distribución de frecuencias y porcentajes del nivel de liderazgo Laissez Faire según el nivel de desempeño laboral de los docentes*

De la tabla 15 y figura 7, muestra la distribución de los niveles de liderazgo Laissez Faire según el nivel de desempeño laboral en los docentes, donde se observa que en el grupo de docentes con nivel de desempeño bajo el 100% tiene una pobre habilidad en liderazgo Laissez Faire, en el grupo de docentes con nivel de desempeño laboral regular el 75% tiene regular habilidad en liderazgo Laissez

Faire y en el grupo de docentes con nivel de desempeño laboral alto el 100% una buena habilidad en liderazgo Laissez Faire, en el I.E.P Karol Piaget – 2017.

#### 4.4. Resultados inferenciales

##### 4.4.1. Prueba de normalidad

H<sub>0</sub>: La distribución de los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017 es paramétrico

H<sub>a</sub>: La distribución de los estilos de liderazgo y desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017 no es paramétrico.

Tabla 16

*Prueba de Kolmogorov Smirnov para estilos de liderazgo*

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire
N		20	20	20
Parámetros normales	Media	52.95	37.6	20.5
	Desviación estándar	10.495	4.346	3.332
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.146	0.106	0.124
	Positivo	0.146	0.106	0.123
	Negativo	-0.100	-0.087	-0.124
Estadístico de prueba		0.146	0.106	0.124
Sig. asintótica (bilateral)		0.200	0.200	0.200

Tabla 17

*Prueba de Kolmogorov Smirnov para desempeño laboral*

		Desempeño Laboral
N		20
Parámetros normales	Media	140.35
	Desviación estándar	21.434
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.133
	Positivo	0.080
	Negativo	-0.133
Estadístico de prueba		0.133
Sig. asintótica (bilateral)		0.200

En la tabla 16 y tabla 17, se muestra el análisis de los estilos de liderazgo y desempeño laboral, donde se observa que todas las variables muestran valores p (sig.) mayores a 0.05, lo cual indica que dichas contribuciones pertenecen a una distribución de contraste normal. De lo anteriormente expuesto, se desprende que la prueba de hipótesis para las correlaciones se realizara con estadísticos paramétricos, es este caso r de Pearson, puesto que las variables a ser correlacionadas, se ajustan a la distribución normal.

#### 4.4.2. Prueba de hipótesis general

H<sub>a</sub>: Existe relación entre los estilos de liderazgo con el desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

H<sub>0</sub>: No existe relación entre los estilos de liderazgo con el desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  Se acepta la hipótesis nula.  
Si  $p < 0.05 \rightarrow$  Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 18

*Correlación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral*

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0.630	0.384	0.606
	Sig. (bilateral)	0.003	0.095	0.005
	N	20	20	20

##### a. Análisis del grado de relación entre las variables

De acuerdo a la tabla 18, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional ( $r=0.630$ ), el liderazgo transaccional ( $r=0.384$ ) y el liderazgo Laissez Faire ( $r=0.606$ ) con el

desempeño laboral de los docentes I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017, este grado de correlación indica una relación directa y alto nivel de correlación entre los estilos de liderazgo transformación y Laissez Faire con el desempeño laboral de los docentes.

### **b. Contraste de hipótesis**

La significancia para los estilos de liderazgo transformacional ( $p=0.003$ ) y Laissez Faire ( $p=0.005$ ) muestra que  $p$  es menor a  $0.05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se aceptara la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y Laissez Faire (liberal) con el desempeño laboral de los docentes I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017.

#### **4.4.3. Prueba de Hipótesis Especifica 1**

$H_a$ : Existe relación entre los estilos de liderazgo con la planificación del trabajo pedagógico de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

$H_0$ : No existe relación entre los estilos de liderazgo con la planificación del trabajo pedagógico de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  Se acepta la hipótesis nula.

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 19

*Correlación entre los estilos de liderazgo y la planificación del trabajo pedagógico*

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire
Planificación del trabajo pedagógico	Correlación de Pearson	0.667	0.379	0.727
	Sig. (bilateral)	0.001	0.099	0.000
	N	20	20	20



### **a. Análisis del grado de relación entre las variables**

De acuerdo a la tabla 19, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional ( $r=0.667$ ), el liderazgo transaccional ( $r=0.379$ ) y el liderazgo Laissez Faire ( $r=0.727$ ) con la planificación del trabajo pedagógico de los docentes I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017, este grado de correlación indica una relación directa y alto nivel de correlación entre los estilos de liderazgo transformación y Laissez Faire con la planificación de trabajo pedagógico de los docentes.

### **b. Contraste de hipótesis**

La significancia para los estilos de liderazgo transformacional ( $p=0.001$ ) y Laissez Faire ( $p=0.000$ ) muestra que  $p$  es menor a  $0.05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se aceptara la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y Laissez Faire (liberal) con la planificación del trabajo pedagógico de los docentes I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

#### **4.4.4. Prueba de Hipótesis Especifica 2**

$H_0$ : No existe relación entre los estilos de liderazgo con la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

$H_1$ : Existe relación entre los estilos de liderazgo con la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  Se acepta la hipótesis nula.

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 20

*Correlación entre los estilos de liderazgo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes*

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire
Gestión de los recursos educativos	Correlación de Pearson	0.413	0.255	0.422
	Sig. (bilateral)	0.071	0.278	0.064
	N	20	20	20

#### **a. Análisis del grado de relación entre las variables**

De acuerdo a la tabla 20, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional ( $r=0.413$ ), el liderazgo transaccional ( $r=0.255$ ) y el liderazgo Laissez Faire ( $r=0.422$ ) con la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017, este grado de correlación indica una relación directa y bajo nivel de correlación entre los estilos de liderazgo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes.

#### **b. Contraste de hipótesis**

La significancia para los estilos de liderazgo transformacional ( $p=0.001$ ) y Laissez Faire ( $p=0.000$ ) muestra que  $p$  es menor a  $0.05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se aceptara la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y Laissez Faire (liberal) con gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

#### **4.4.5. Prueba de Hipótesis Especifica 3**

$H_0$ : No existe relación entre los estilos de liderazgo con la gestión de los recursos educativos de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

$H_1$ : Existe relación entre los estilos de liderazgo con la gestión de los recursos educativos de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  Se acepta la hipótesis nula.  
 Si  $p < 0.05 \rightarrow$  Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 21

*Correlación entre los estilos de liderazgo y la gestión de los recursos educativos de los docentes*

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire
Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje	Correlación de Pearson	0.503	0.297	0.249
	Sig. (bilateral)	0.024	0.203	0.289
	N	20	20	20

#### **a. Análisis del grado de relación entre las variables**

De acuerdo a la tabla 21, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional ( $r=0.503$ ), el liderazgo transaccional ( $r=0.297$ ) y el liderazgo Laissez Faire ( $r=0.249$ ) con la gestión de los recursos educativos de los docentes I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017, este grado de correlación indica una relación directa y bajo nivel de correlación entre los estilos de liderazgo y la gestión de los recursos educativos de los docentes.

#### **b. Contraste de hipótesis**

La significancia para los estilos de liderazgo transformacional ( $p=0.024$ ) muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se aceptara la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre los estilos de liderazgo transformacional con la gestión de los recursos educativos de los docentes I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

#### **4.4.6. Prueba de Hipótesis Especifica 4**

$H_0$ : No existe relación entre los estilos de liderazgo con las responsabilidades profesionales de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

H<sub>1</sub>: Existe relación entre los estilos de liderazgo con las responsabilidades profesionales de los docentes del I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

Regla de decisión: Si  $p \geq 0.05 \rightarrow$  Se acepta la hipótesis nula.  
Si  $p < 0.05 \rightarrow$  Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 22

*Correlación entre los estilos de liderazgo y las responsabilidades profesionales de los docentes*

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire
Responsabilidades profesionales	Correlación de Pearson	0.462	0.313	0.592
	Sig. (bilateral)	0.040	0.179	0.006
	N	20	20	20

#### **a. Análisis del grado de relación entre las variables**

De acuerdo a la tabla 22, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional ( $r=0.462$ ), el liderazgo transaccional ( $r=0.313$ ) y el liderazgo Laissez Faire ( $r=0.592$ ) con las responsabilidades profesionales de los docentes I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017, este grado de correlación indica una relación directa y moderado nivel de correlación entre los estilos de liderazgo transformacional y laissez faire con las responsabilidades profesionales de los docentes.

#### **b. Contraste de hipótesis**

La significancia para los estilos de liderazgo transformacional ( $p=0.040$ ) y Laissez Faire ( $p=0.006$ ) muestra que  $p$  es menor a  $0.05$ , lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se aceptara la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y Laissez Faire (liberal) con las responsabilidades profesionales de los docentes I.E.P Karol Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones

En la investigación se ha podido establecer que existe relación significativa directamente proporcional entre el desempeño laboral y los estilos de liderazgo transformacional ( $r=0.630$  y  $p= 0.000$ ) y laissez faire ( $r =0.606$  y  $p= 0.005$ ), al igual que Ortiz y Repuello (2015), en su tesis titulada “Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015”, donde establece la relación directa entre los estilos de Liderazgo con el desempeño laboral. Los resultados encontrados en la presente investigación concuerdan con los hallazgos de Raxuleu (2014) en su tesis titulada “Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente”, donde demostró que existe una alta vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente.

Se ha podido establecer que existe relación directa significativa entre la planificación del trabajo pedagógico y los estilos de liderazgo transformacional ( $r=0.667$  y  $p=0.001$ ) y laissez faire ( $r=0.727$  y  $p=0.000$ ), lo cual coincide con los hallazgos de Ortega (2016), que en su tesis titulada “Liderazgo y Desempeño Laboral de los profesionales de enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital II EsSalud Huánuco-2016” demuestra la relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas y el desempeño administrativo con el desempeño de los profesionales.

Se ha podido establecer que existe relación directa significativa entre la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y los estilos de liderazgo transformacional ( $r=0.503$  y  $p=0.024$ ), al igual que Rodríguez (2012) en su tesis titulada “Percepción del liderazgo del director y desempeño laboral de las docentes en cuatro instituciones educativas públicas del nivel inicial en el Callao”, donde demostró que el buen liderazgo directivo basado en los procesos de enseñanza y aprendizaje tienen impacto positivo en el desempeño docente y mejora de la calidad en educación de los docentes.

Se ha podido establecer que existe relación directa y significativa entre las responsabilidades profesionales y los estilos de liderazgo transformacional ( $r=0.462$  y  $p=0.040$ ) y laissez faire ( $r=0.592$  y  $p=0.006$ ), que coinciden con los hallazgos de Quispe (2011) en su tesis titulada “Relación entre el estilo de liderazgo del director

y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do sector de Villa El Salvador de la UGEL01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2011”, donde demuestra que existe relación entre el estilo de liderazgo del director que se centra en la delimitación de las funciones y responsabilidades de los docentes en las aulas, obteniendo una mejora en los niveles de desempeño docente.

## **5.2. Conclusiones**

Se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Que existe relación directa y significativa entre el desempeño laboral y los estilos de liderazgo transformacional y laissez faire. Por lo que se puede afirmar que cuando se mejoran los niveles de liderazgo transformacional y laissez faire el nivel de desempeño laboral aumenta.
2. Que existe relación directa y significativa entre la planificación del trabajo pedagógico y los estilos de liderazgo transformacional y laissez faire. Por lo que se puede afirmar que cuando se mejoran los niveles de liderazgo transformacional y laissez faire el nivel de planificación del trabajo pedagógico aumenta.
3. Que no existe relación directa y significativa entre la gestión de los recursos educativos y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire.
4. Que existe relación directa y significativa entre la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y los estilos de liderazgo transformacional. Por lo que se puede afirmar que cuando se mejoran los niveles de liderazgo transformacional el nivel de la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje aumenta.
5. Que existe relación directa y significativa entre las responsabilidades profesionales y los estilos de liderazgo transformacional y laissez. Por lo que se puede afirmar que cuando se mejoran los niveles de liderazgo

transformacional y laissez faire el nivel de las responsabilidades profesionales aumenta.

### **5.3. Recomendaciones**

1. Se recomienda que la I.E.P, Karol Jean Piaget S.A.C, se brinde una capacitación al director y subdirector en cursos de estilos de liderazgo, con la intención de establecer la conveniencia de adoptar un liderazgo transformacional y/o laissez faire para mejorar el desempeño de los docentes.
2. Se recomienda que la I.E.P, Karol Jean Piaget S.A.C, asuma un estilo de liderazgo, transformacional para que se establezca una planificación del trabajo pedagógico de sus docentes acorde a la realidad de la comunidad donde está ubicada la I.E.P., para mejorar el desempeño de los docentes.
3. Se recomienda que la I.E.P, Karol Jean Piaget S.A.C, se establezca un estilo de liderazgo transformacional para que se diseñe un aprendizaje cooperativo, para mejorar el desempeño de los docentes
4. Se recomienda que la I.E.P, Karol Jean Piaget S.A.C, se establezca un estilo de liderazgo laissez faire para la gestión de los recursos educativos, lo que permitirá acceder a recursos audiovisuales para su actualización tecnológica y consecuentemente mejorar el desempeño de los docentes.
5. Se recomienda que la I.E.P, Karol Jean Piaget S.A.C, se establezca un liderazgo laissez faire para la capacitación de los docentes libremente en los cursos que le permitan conocer nuevas formas de asumir responsabilidades y consecuentemente mejorar el desempeño de los docentes.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Artículos

- Álvarez, C. (1996). Hacia una Escuela de Excelencia: la concepción didáctica de la Educación Superior Cubana. *Revista Educación y Pedagogía*, 10(19), 246 - 250.
- Assaél, J. y Pavez, J. (2008). La construcción e implementación del sistema de evaluación del desempeño docente chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 42-45.
- Bass, B. (1997). *Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* *American Psychologist*, 52.
- Castro, A., Nader, M. y Casullo, M. (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina.* *Revista de Psicología*, 22(1).
- Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Espinoza, E. (2017). Características del Docente del Siglo XXI. *OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma.*, 14(43), 39-53.
- Fernández, A. (2008). La gestión de la formación del profesorado de la Universidad. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 20, 275-312.
- Hervás, R. (2005). Estilos de enseñanza y aprendizaje en escenarios educativos. *Educatio siglo XXI*, 24, 211-216.
- Lattore, M. (2009). Prácticas pedagógicas en la encrucijada: argumentos, lógicas y razones de los actores educativos. *Revista Pensamiento Educativo*, 44, 185-210.

- Martín, E. (2008). Estrategias de Aprendizaje y rendimiento Académico en estudiantes universitarios. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 8(3), 401 – 412.
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.
- Román, M. y Murillo, J. (2008). La Evaluación del Desempeño Docente: Objeto de Disputa y Fuente de Oportunidades en el Campo Educativo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 1-6.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 163-173.

## **Libros**

- Addine, F. (2000). *Diseño Curricular*. La Habana, Cuba: Instituto Superior Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC).
- Alfonso, A. (2008). *La Excelencia Gerencial en Educación*. Lima, Perú: Derrama Magisterial.
- Bernardo, J. (1997). *Técnicas y recursos para el desarrollo de las clases*. Madrid, España: Ediciones Rialp.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York, Harper & Row. Recuperado de: <https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf>
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, P. y Nader, M. (2007) *Teoría y Evaluación del Liderazgo Cuaderno de evaluación Psicológica*. Recuperado de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). Recuperado de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- Cabrera, O. (2006). *Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones UCSH.
- Cornieles, B. (1992). *Administración educativa en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Ediciones B.
- Danielson, C. (2011). *Competencias docentes: desarrollo, apoyo y evaluación*. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL). Santiago de Chile, Chile: PREAL.
- Fidias, G. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). Recuperado de [http://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Jiménez, B. (2000). *Evaluación de la docencia*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Lepeley, M. (2003). *Gestión y Calidad en Educación*. México D.F., Mexico: McGraw-Hill, Interamericana.

- Medina, A. y Salvador, F. (2009). *Didáctica genera*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Milkovich, B., George, M. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos*. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana
- Palomo, T. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Peiró, J. (1999). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid, España: Pirámide.
- Stegmann, T. (2004). *Evaluación de Desempeño Docente. Bases Psicológicas del Aprendizaje basado en el MBE*. Santiago de Chile, Chile: Corporación Educacional Cerro Navia.
- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* (4ª ed.). México: Limusa.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Valdés, H. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación ciudad de la Habana Cuba.
- Vaillant, D. (2004). *Construcción de la profesión docente en América Latina. Tendencias, temas y debates*. Santiago de Chile, Chile: Editorial PREAL.
- Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, Estados Unidos: University of Pittsburgh Press.

## **Instituciones**

Ministerio de Educación del Perú (2007). Sistema de evaluación del desempeño docente. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

## **Tesis**

Alvarado, O. (2008). *Gerencia y Marketing Educativo, para una gestión de calidad* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Arimatea, J. (2008). *Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Bardales, A. (2016). *El Estilo de Liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocío S.A. Año 2016 – Trujillo* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Barría, A., Castillo, M., Salazar, C. y Vásquez, T. (2005). *Liderazgo en Liceos y Colegios Municipales, Subvencionados y Particulares de la Ciudad de Temuco* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Temuco, Temuco, Chile.

Calla, G. (2008). *El estilo de los directivos y su relación en el desempeño docente en la Región Callao. Tesis de Maestría* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Callao, Perú.

Calle, C. (2008). *Relación entre el liderazgo transformacional y Gestión Institucional de los Directores de Nivel Secundario de la Instituciones Públicas de Región Callao. Tesis de Maestría no publicada* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Callao, Perú.

Castillo, V. (2010). *Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. N° 87 Callao 2009* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Flores, J. (2003). *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate- Vitarle, Lima, Perú* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Godínez, E. (2008). *Estilos de Liderazgos y Desempeño del Personal de Enfermería en Servicios de Hospitalización* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de San Luis de Potosí, San Luis de Potosí, Bolivia.

Lecaros, R. (2017) *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino – 2017* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Ortega, K. (2016). *Liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital II EsSalud Huánuco-2016* (Tesis de pregrado). Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.

Ortiz, L., y Repuello, J. (2015). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú.

Oscoco, R. (2013). *El Liderazgo Pedagógico y su relación con el Desempeño Docente en estudiantes del 3ro, 4to y 5to grados de educación secundaria de la IE. N° 20955 Monitor Huáscar de Juan Velasco Alvarado del distrito de Ricardo Palma, UGEL 15 de Huarochirí – 2012* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2011* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Rodríguez, C. (2012). *Percepción del liderazgo del director y desempeño laboral de las docentes en cuatro instituciones educativas públicas del nivel inicial en el Callao* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Urizar, S. (2016). *Estilos de Liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, San Juan Chamelco, Guatemala.



## **ANEXOS**

# ANEXO 1: Reporte Turniting final

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main content area shows the title page of a thesis from the Universidad Autónoma del Perú. The thesis title is "ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P KAROL JEAN PIAGET S.A.C. DEL DISTRITO DE LURÍN - 2017". The author is Karen Alexandra Morales Acuña, and the advisor is Wilber Hugo Flores Vilca. The report shows a similarity score of 20%.

**Feedback Studio - Google Chrome**  
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?ro=103&s=1&o=1021208215&lang=es&u=1070138333

feedback studio | Estilos de liderazgo y desempeño laboral de los docentes de l /100 < 29 de 29 > ?

**Resumen de coincidencias** X

**20 %**

< Coincidencia 1 de 108 >

1 repositorio.usil.edu.pe 20 % >  
Fuente de Internet

**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**  
"ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E.P KAROL JEAN PIAGET S.A.C. DEL DISTRITO DE LURÍN - 2017"

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR**  
KAREN ALEXANDRA MORALES ACUÑA

**ASESOR**  
WILBER HUGO FLORES VILCA

Página: 1 de 104 Número de palabras: 20120 Text-only Report High Resolution Activado

10:56 p.m. 16/10/2018

## ANEXO 2: Matriz de consistencia

Matriz de consistencia			Variables e indicadores			
Título: "Estilos de liderazgo y el desempeño en los docentes de la I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C del distrito de Lurín- 2017"			Variable 1: Estilos de liderazgo			
Problema	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
<p><b>Problema General:</b> ¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b> -¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y la planificación del trabajo pedagógico de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017?</p> <p>-¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017?</p> <p>-¿Cómo es la relación de los estilos de liderazgo y la gestión de los recursos educativos de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017?</p> <p>-¿Cómo es la relación entre los estilos de liderazgo y las responsabilidades profesionales de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar si los estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> -Determinar si los estilos de liderazgo se relaciona con la planificación del trabajo pedagógico de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p> <p>-Determinar si los estilos de liderazgo se relaciona con la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p> <p>-Determinar si los estilos de liderazgo se relaciona con la gestión de los recursos educativos de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p> <p>-Determinar si los estilos de liderazgo se relaciona con las responsabilidades profesionales de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> H<sub>1</sub>: Existe relación entre los estilos de liderazgo con el desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p> <p>H<sub>2</sub>: No Existe relación entre los estilos de liderazgo con el desempeño laboral de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> -Existe relación entre los estilos de liderazgo con la planificación del trabajo pedagógico de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p> <p>-Existe relación entre los estilos de liderazgo con la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p> <p>-Existe relación entre los estilos de liderazgo con la gestión de los recursos educativos de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p> <p>-Existe relación entre los estilos de liderazgo con las responsabilidades profesionales de los docentes del I.E.P Karl Jean Piaget S.A.C en el distrito de Lurín – 2017</p>	<p>-Liderazgo transformacional</p> <p>-Liderazgo transaccional</p> <p>-Liderazgo Laissez faire</p>	<p>-Carisma -Consideración -Razon y lógica -Inspiración -Ideas -Diálogo</p> <p>-Dirección -Recompensa -Negociación</p> <p>-Presencia -Responsabilidades</p>	<p>Escala de Likert</p> <p>1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>	<p>Pobre habilidad: 17 - 39 Regular habilidad: 40 - 62 Buena habilidad: 63 - 85</p> <p>Pobre habilidad: 11 - 25 Regular habilidad: 26 - 40 Buena habilidad: 41 - 55</p> <p>Buena habilidad: 6 - 14 Regular habilidad: 15 - 22 Buena habilidad: 23 - 30</p>
			Variable 2: Desempeño laboral de los docentes		Variable 1: Estilos de liderazgo	
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			<p>-Planificación del trabajo pedagógico</p> <p>-Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje</p> <p>-Gestión de los recursos educativos</p> <p>-Responsabilidades profesionales</p>	<p>-Identificación -Dominio -Programación -Estrategias -Elaboración de instrumentos -Relación con el estudiante -Técnicas -Conocimiento -Organizadores -Lecturas -Medios digitales -Evaluación</p> <p>-Orden -Puntualidad -Respeto -Valores</p>	<p>Escala de Likert</p> <p>1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>	<p>Baja: 45 -105 Regular:106-166 Alto: 166 - 225</p>



Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal</p>	<p><b>Población:</b> La población en estudio está conformada por 20 docentes de la I.E.P. Karol Jean Piaget de los niveles de secundaria de menores del distrito de Lurín de Lima.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b> Muestra censal</p> <p>Ramírez (1997) indica que "la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra" (p. 48), pues la totalidad de docentes que se estiman como muestra para esta investigación</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> La muestra del presente estudio está conformada por 20 docentes de la I.E.P. Karol Jean Piaget de los niveles de secundaria de menores</p>	<p><b>Variable 1: Estilos de liderazgo</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuestas</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionarios para describir la variable los de Estilos de liderazgo</p> <p>Autor: Castro Solano, Néder y Carrillo Año: 2004 Ambito de Aplicación: Polidocentes de la I.E.P. Karol Jean Piaget Forma de Administración:</p> <p><b>Variable 2: Desempeño laboral de los docentes</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuestas</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionarios para describir la variable los Desempeño laboral de los docentes</p> <p>Autor: MINEDU Año: 2007 Ambito de Aplicación: Polidocentes de la I.E.P. Karol Jean Piaget Forma de Administración:</p>	<p><b>DESCRIPITVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y variables, mediante el uso del programa SPSS.</li> </ul> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas de normalidad en las variables de estudio, mediante el uso del programa SPSS.</li> <li>Se utilizo el estadístico de Kolmogorov-Smirnov</li> <li>Descripción de las correlaciones de las variables en estudio, mediante el uso del programa SPSS.</li> <li>Se utilizo el estadístico de Pearson</li> <li>Descripción de las correlaciones de la variable los estilos de liderazgo con las dimensiones del desempeño de los docentes, mediante el uso del programa SPSS.</li> <li>Se utilizo el estadístico de Pearson</li> </ul>

### ANEXO 3: Instrumento de investigación para los Estilos de Liderazgo

#### Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID) (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Edad

Sexo: Varón                      Mujer                      (marcar con una cruz)

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo. Por favor, indique en una escala de 1 a 5 (con una cruz) con qué frecuencia se presentan en usted las conductas o actitudes abajo listadas, en el trato con sus compañeros de estudio y/o trabajo.

1: Nunca      2: Rara vez      3: A veces      4: Casi siempre      5: Siempre

Con respecto a mis compañeros de estudio / trabajo....		1	2	3	4	5
1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento					
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien					
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo					
4	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar					
5	Evito involucrarme en su trabajo					
6	No les digo donde mi opinión o preferencias en determinadas situaciones					
7	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"					
8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos hagan y lo que recíprocamente pueden obtener de mi					
10	Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que					
11	Siempre que lo crean necesario pueden dialogar o intercambiar opiniones conmigo, respecto a qué pueden obtener a cambio de su participación					
12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo					
13	Me preocupo de formar a quienes lo necesitan					

14	Centro mi atención en los casos en que no se consiguen alcanzar las metas esperadas					
15	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
16	Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación					
17	Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten					
18	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
19	Les doy charlas para motivarlos					
20	Evito tomar decisiones					
21	Cuento con su respeto					
22	Potencio su motivación de éxito					
23	Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender					
24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos					
25	Los hago pensar sobre viejos problemas de manera nueva					
26	Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio					
27	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema					
28	Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos					
29	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos					
30	Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes					
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas					
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita					
33	Tienen plena confianza en mi					
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo					

## ANEXO 4: Instrumento de investigación para el Desempeño Laboral de los docentes

### Ficha de Evaluación del Desempeño Profesional Docente (MINEDU, 2007)

N	Estimado profesor, este cuestionario tiene carácter de reservado. Marcar con un aspa (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que realmente identifica el desempeño profesional del docente.	1	2	3	4	5
		Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes.					
2	Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes.					
3	Comprende los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña.					
4	Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a su área.					
5	Relaciona transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas del Diseño Curricular Nacional.					
6	Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del sílabo.					
7	Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el proyecto curricular de la institución y en el Diseño Curricular Nacional).					
8	Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretenden desarrollar.					
9	Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos (textos escolares, manuales del docente, DCN, OTP, guías y fascículos; material concreto y de biblioteca u otros), tomando en cuenta conocimientos, características de sus estudiantes y el entorno de aprendizaje.					
10	Formula técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias, capacidades, actitudes y conocimientos de aprendizaje previstos.					
11	Incorpora en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de información y comunicación disponible en la institución educativa.					
12	Elabora matrices o tablas de evaluación considerando las capacidades, conocimientos e indicadores a utilizar.					
13	Elabora instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.					
14	Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural.					
15	Promueve relaciones interpersonales en el aula, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.					
16	Propicia la aprobación de normas de convivencia a través del consenso y la corresponsabilidad.					
17	Estimula a sus estudiantes en la formulación de respuestas asertivas y de actuación responsable frente al quiebre de las normas de convivencia.					
18	B.2.2. Dispone que el mobiliario y los recursos del aula sean accesibles para todos.					
19	B.3.1 Maneja un tono e intensidad de voz agradables para evitar la monotonía en su expresión oral.					
20	Emplea un vocabulario acorde con las características cognitivas y culturales durante la sesión de aprendizaje.					



21	.Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades y desarrollo de sus estudiantes.					
22	Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.					
23	Presenta los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.					
24	Aplica variadas metodologías, estrategias y técnicas didácticas durante la sesión de aprendizaje para obtener los aprendizajes esperados.					
25	Propicia diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e interaprendizaje).					
26	Demuestra el dominio de las técnicas y procedimientos para el recojo y organización de los conocimientos previos de sus estudiantes.					
27	. Propicia el uso de organizadores visuales del conocimiento para facilitar procesos de selección, organización y elaboración de información entre sus estudiantes.					
28	Promueve actitudes favorables en la indagación e investigación de acuerdo al nivel cognitivo de sus estudiantes.					
29	. Utiliza técnicas y estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora y la resolución de problemas.					
30	Promueve el desarrollo del pensamiento creativo y crítico entre sus estudiantes.					
31	Usa los materiales y medios educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje para alcanzar los aprendizajes previstos (textos escolares, manuales del estudiante y del docente, DCN, OTP, guías y fascículos, material concreto y de biblioteca u otros).					
32	Demuestra creatividad, eficiencia y pertinencia en el uso de los recursos y medios digitales.					
33	Aplica instrumentos de evaluación de manera pertinente y adecuada.					
34	Comunica a sus estudiantes los avances y resultados de la evaluación, empleando estrategias de retroalimentación que permiten a los estudiantes tomar conocimiento de sus logros de aprendizaje.					
35	. Realiza una metacognición para ajustar las estrategias de evaluación después de cada unidad didáctica.					
36	Contribuye a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la institución educativa.					
37	Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes de su comunidad educativa.					
38	Promueve relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia o apoderados para mejorar el rendimiento académico de sus hijos.					
39	Entrega los documentos técnico-pedagógicos y de gestión al personal jerárquico o directivo de la institución cuando es requerido.					
40	Asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva.					
41	Reflexiona sobre su práctica pedagógica, compartiéndola con sus colegas.					
42	Orienta a los estudiantes que requieren acompañamiento socio-afectivo y cognitivo.					
43	Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.					
44	Participa en la elaboración de proyectos (productivos, de innovación educativa o de mejora escolar).					
45	Demuestra actitudes y valores democráticos en su participación institucional.					

# ANEXO 5: Validación por Juicio de Expertos

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**  
**Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID)**  
 (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/ Reactivos	Opciones de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				Nunca	Rara vez	A veces	Casi Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA						
								SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD							
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Estilos de Liderazgo <small>Es las dimensiones de los estilos de liderazgo el líder las que se enfocan y analiza considerando sus características personales (carisma, habilidad, confianza, los roles, figuras, rasgos, tamaño y color de pelo) (Cristiano y Licher, 2002, p. 231)</small>	Carisma		Se sienten orgullosos de trabajar conmigo					✓		✓		✓		✓				
			Cuento con su respeto					✓		✓		✓		✓				
			Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconocidas					✓		✓		✓		✓		✓		
			Tienen plena confianza en mí					✓		✓		✓		✓		✓		
	Consideración		Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo					✓		✓		✓		✓				
			Me preocupó de formar a quienes lo necesitan					✓		✓		✓		✓		✓		
	Razón y lógica		Centro mi atención en los casos en que no se consiguen alcanzar las metas esperadas					✓		✓		✓		✓				
			Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesitan					✓		✓		✓		✓		✓		
	Inspiración		Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar					✓		✓		✓		✓				
			Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					✓		✓		✓		✓		✓		
	Ideas		Les doy desafíos para motivarlos					✓		✓		✓		✓				
			Potencio su motivación de éxito					✓		✓		✓		✓		✓		
Diálogo		Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender					✓		✓		✓		✓					
		Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos					✓		✓		✓		✓		✓			
Dirección		Les hago preguntas sobre cómo resolver problemas de manera nueva					✓		✓		✓		✓					
		Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos					✓		✓		✓		✓		✓			
			Les hago preguntas sobre cómo resolver problemas de manera nueva					✓		✓		✓		✓				
			No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas van bien					✓		✓		✓		✓				
			Evito involucrarme en su trabajo					✓		✓		✓		✓				
			Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"					✓		✓		✓		✓				


*[Firma]*  
 Dra. Wilma P. Torres Véliz  
 Psicóloga e Investigadora  
 099 7788

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE**  
**Ficha de Evaluación del Desempeño Profesional Docente**  
 (MINEDU, 2007)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/ Reactivos	Opciones de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				Nunca	Rara vez	A veces	Casi Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA						
								SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD							
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Desempeño laboral de los docentes <small>Es el conjunto de prácticas y actividades correspondientes al trabajo pedagógico del docente en el aula y la institución educativa, el cual consta de tres dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico, Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje y Responsabilidades profesionales</small>	Planificación del trabajo pedagógico	Identificación	Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes					✓		✓		✓		✓				
			Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes					✓		✓		✓		✓				
		Dominio	Comprende los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña					✓		✓		✓		✓		✓		
			Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a su área					✓		✓		✓		✓		✓		
		Programación	Relaciona transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas del Diseño Curricular Nacional					✓		✓		✓		✓		✓		
			Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del sílabo					✓		✓		✓		✓		✓		
	Estrategias	Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el Diseño Curricular Nacional)					✓		✓		✓		✓		✓			
		Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basadas en la formulación de los aprendizajes esperados, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretenden desarrollar					✓		✓		✓		✓		✓			
		Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos dentro de los manuales del docente, DCN, OTP, guías y fascículos; material concreto y de biblioteca (u otros), tomando en cuenta conocimientos, características de sus estudiantes y el entorno de aprendizaje					✓		✓		✓		✓		✓			
		Formula técnicas y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias, capacidades, actitudes y conocimientos de aprendizaje previstos					✓		✓		✓		✓		✓			
	Elaboración de instrumentos		Incorpora en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de información y comunicación disponible en la institución educativa					✓		✓		✓		✓		✓		
			Elabora matrices o tablas de evaluación considerando las capacidades, conocimientos o indicadores a utilizar					✓		✓		✓		✓		✓		

*[Firma]*  
 Dra. Wilma P. Torres Véliz  
 Psicóloga e Investigadora  
 099 7788

		CATEGORÍA DE CALIFICACIÓN										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
en el intercambio de promesas y buenas entre el docente y sus alumnos, en otros, el docente requiere "transacciones" con sus alumnos y alumnos para que ellos adquieren capacidades y competencias, para lo cual promueve la autonomía, confianza y la discusión por consenso.	Responsas	Este intercambio, siempre cuando lo se promuevan los docentes, ayuda a lo que naturalmente pueden obtener de sí, no tiene de hacer cambios mentales los cuales muestran bien.					<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Los días que se han hecho en talleres como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Me sorprende de que existe un taller cuando se dice lo que se espera que.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Los días lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Negativa	Esperar que lo creen necesario pueden abogar o involucrar opiniones contrarias, respecto a que pueden obtener a cambio de su participación.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Una vez saber que pueden lograr lo que quieren el trabajo conforme a lo que han hecho.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Presencia	Al presentar temas para efectos de su desarrollo.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		No los digo donde se refieren a condiciones de determinadas situaciones.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Responsabilidades	Esto tiene sus ventajas.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Hay días en los cuales cuando surge en problemas.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ultraje Lázaro	Esto tiene sus ventajas.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	En el ámbito educativo, se puede decir que la dimensión Lázaro tiene un efecto en la cual la capacidad de liderazgo se debe saber porque la presencia del docente para desarrollar a través de esta acción responsabilidades y tomar decisiones, por lo que resulta ser el más importante a seguir.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**  
 Ing. Walter M. López Vica  
 ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO  
 CP 7858

		CATEGORÍA DE CALIFICACIÓN										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Gestor de las acciones de enseñanza y aprendizaje	Relación con el estudiante	Debe haber una comunicación efectiva e intercambio de acciones en el aula, en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Se debe tener una relación de confianza y apoyo en el aula, en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Propiciar el desarrollo independiente en el aula, fomentar el liderazgo y la confianza.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Propiciar la autonomía de los estudiantes en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Formas	Estudiar con entusiasmo en la formación de los estudiantes y de los docentes en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Esperar que los estudiantes y los docentes se desarrollen en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Hay que tener en cuenta de los estudiantes para que se desarrollen en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Esperar que los estudiantes se desarrollen en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Condiciones	Identificar otros aspectos que se desarrollan en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Propiciar que los estudiantes se desarrollen en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organización	Propiciar que los estudiantes se desarrollen en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Propiciar que los estudiantes se desarrollen en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Actitud	Propiciar que los estudiantes se desarrollen en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Propiciar que los estudiantes se desarrollen en el aula de aprendizaje.					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

  
 Ing. Walter M. López Vica  
 ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO  
 CP 7858

Responsabilidades profesionales	Medios digitales	Usa las herramientas y recursos digitales en el proceso de enseñanza-aprendizaje para alcanzar los aprendizajes previstos (utiliza recursos tecnológicos, recursos del estudiante o del docente, DCA, ODT, guías y materiales, software educativo y de búsqueda o otros).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Utiliza recursos tecnológicos, educativos e informáticos en el uso de los recursos y medios digitales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
	Evaluación	Selecciona instrumentos de evaluación de manera pertinente e eficaz.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Comunica a sus estudiantes los avances y resultados de la evaluación, empleando estrategias de retroalimentación que permitan a los estudiantes tomar conciencia de sus fortalezas, debilidades, puntos a mejorar y estrategias de aprendizaje después de cada prueba evaluativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
	Orden	Coordinar a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Establece relaciones de colaboración y apoyo según con los docentes de su comunidad educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
	Formación	Promueve relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia y comunidad para mejorar el rendimiento académico de sus hijos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Elabora los documentos básicos pedagógicos y de gestión al personal pedagógico o docente de la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
	Respeto	Asiste puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Reflexiona sobre su práctica pedagógica, comprometiéndose con sus colegas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
Valores	Orienta a los estudiantes que requieren acompañamiento académico y emocional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Cubren en la institución partes de las vacantes que afectan la gestión pedagógica e institucional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
		Participa en la elaboración de proyectos educativos, de innovación educativa o de otros proyectos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Conoce, estudia y valora normativas en su participación institucional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				

FIRMA DEL EVALUADOR

DR. JESÚS H. TÁMAYO  
 EDUCADOR INFORMÁTICO  
 CIP 7709



Validación del

instrumento LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:


Ing. Wilber Flores Vilca

DNI: 01324100

Especialidad del validador: Temático       Metodológico       Estadístico

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>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

  
Ing. Wilber H. Flores Vilca  
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO  
CIP 77059

Validación del

instrumento DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

Ing. Wilber Flores Vilca

DNI: 01324100

Especialidad del validador: Temático       Metodológico       Estadístico

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>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

  
Ing. Wilber H. Flores Vilca  
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO  
CIP 77059

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**  
**Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID)**  
 (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem Reactivo	Opciones de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Nada	Poco	Mucho	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA VARIABLE Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA CLARIDAD		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Estilos de Liderazgo	Liderazgo transformacional: Es aquella que intenta el desarrollo de capacidades en los colaboradores, promueve el cambio, genera un sentido de propósito y dirección, involucra a los colaboradores en el desarrollo de la organización y que trasciende las relaciones puramente transaccionales para lograr el desarrollo y el bienestar individual y la prosperidad de la organización individualmente, a través del bienestar y de la prosperidad.	Carisma	Se motivan/organiza a los trabajadores					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Construye una visión					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Los miembros tienen fe en el líder y en las intenciones que expresa					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Compromiso	Trabaja en un ambiente que inspira a los demás					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Se preocupa de formar a quienes lo rodean					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Trabaja en un ambiente en el que los miembros se esfuerzan por mejorar sus habilidades					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Respeto y dignidad	Es muy respetuoso e inclusivo con los miembros					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Respeto especial a quienes se esfuerzan por mejorar sus habilidades					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Trabaja en un ambiente en el que los miembros se esfuerzan por mejorar sus habilidades					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		Inspiración	Los miembros se inspiran por el líder					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Trabaja en un ambiente en el que los miembros se esfuerzan por mejorar sus habilidades					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Trabaja en un ambiente en el que los miembros se esfuerzan por mejorar sus habilidades					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Innovación	Los miembros se inspiran por el líder					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Trabaja en un ambiente en el que los miembros se esfuerzan por mejorar sus habilidades					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Trabaja en un ambiente en el que los miembros se esfuerzan por mejorar sus habilidades					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
Integridad	Respeto la integridad de los miembros					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Los miembros se inspiran por el líder					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Trabaja en un ambiente en el que los miembros se esfuerzan por mejorar sus habilidades					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
Eficacia	Respeto la integridad de los miembros					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Los miembros se inspiran por el líder					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Trabaja en un ambiente en el que los miembros se esfuerzan por mejorar sus habilidades					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
Orientación	Respeto la integridad de los miembros					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Los miembros se inspiran por el líder					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	Trabaja en un ambiente en el que los miembros se esfuerzan por mejorar sus habilidades					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem Reactivo	Opciones de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
Responsabilidad profesional	Medios Aprovechados	Evaluación	Demanda claridad, eficiencia y puntualidad en el uso de los recursos y el tiempo					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Aplaza compromisos de manera de evitar el conflicto y el estrés					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Comunica a sus subordinados los errores y resultados de la evaluación, sugiriendo estrategias de mejoramiento que permitan a los subordinados tomar conciencia de sus límites de actividad					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Realiza una retroalimentación clara, directa y oportuna de evaluación respecto de cada actividad realizada					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Contribuye a la claridad y puntualidad de los compromisos de gestión de la institución educativa					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Establece relaciones de colaboración y apoyo regular con los docentes de su institución educativa					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Formaliza relaciones de colaboración y responsabilidad con los padres de familia o comunidad para lograr el mejoramiento educativo de sus hijos					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Establece las directrices técnicas pedagógicas y de gestión de personal pedagógico o docente de la institución educativa					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Aplaza puntualmente a la escuela a cumplir con su jornada de trabajo pedagógica profesional					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Reflexiona sobre su práctica pedagógica profesionalmente con sus colegas					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Comunica a sus subordinados que necesitan acompañamiento profesional y logístico					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
			Comunica en la institución los planes de la institución que afectan la gestión pedagógica o institucional					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Participa en la elaboración de proyectos pedagógicos, de formación docente o de gestión escolar					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>					
Demanda claridad y rotunda responsabilidad en su participación institucional					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>					

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE**

**Ficha de Evaluación del Desempeño Profesional Docente  
(MINEDU, 2007)**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem/ Reactivo	Opciones de respuesta				CRITERIOS DE EVALUACION						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	Frecuente	Con frecuencia	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA VARIABLE Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
								SUFICIENCIA	CONCORDANCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD				
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
Desempeño laboral de los docentes <small>Se refiere a las acciones y actividades desarrolladas en el aula y/o institución educativa, a través de las cuales se promueve el aprendizaje de los estudiantes, basadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje (interacción profesor-estudiante).</small>	Planificación del trabajo pedagógico	Lecturas	Realiza los sustitutos cognitivos de sus actividades.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			Desarrolla los planes y clases de actividades de sus actividades.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Diseño	Comparte los enfoques, estrategias, contenidos y herramientas fundamentadas del aula y aula virtual con sus colegas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			Elabora planes de los contenidos curriculares, a su vez.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Programación	Relaciona transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas del Ciclo Curricular Nacional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con los conocimientos del aula.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Estrategias	Planificación del aprendizaje	Programa actividades de los saberes y contenidos de los aprendizajes, considerando las capacidades y habilidades de los estudiantes y el aula.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Define los contenidos disciplinares y unidades de aprendizaje, tomando en cuenta las características de los aprendizajes esperados, las capacidades, los conocimientos y las habilidades que se pretenden desarrollar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Estrategias de enseñanza	Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos fundamentados, tomando en cuenta los estilos de aprendizaje y las características de los estudiantes y el aula, tomando en cuenta los conocimientos, capacidades y habilidades de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Planifica actividades y actividades de aprendizaje, considerando las características de los aprendizajes esperados, las capacidades, los conocimientos y las habilidades de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Evaluación del aprendizaje	Selecciona métodos y técnicas de evaluación de los aprendizajes, considerando las características de los estudiantes y el aula.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Elabora instrumentos de evaluación de los aprendizajes, considerando las características de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Decisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje	Estrategias de enseñanza	Establece una relación efectiva y armoniosa con sus estudiantes en el aula, dentro de un entorno educativo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Programa actividades interactivas en el aula, tomando en cuenta las características de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Programa la aplicación de técnicas de enseñanza acorde con los conocimientos y las características de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Técnicas	Reflexiona los conocimientos de los estudiantes y de los aprendizajes esperados, considerando las características de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Responde con claridad y los objetivos de los aprendizajes esperados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Muestra un trato a la diversidad de sus estudiantes acorde con las características de los aprendizajes esperados, las capacidades, los conocimientos y las habilidades de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Decisión de los recursos educativos	Contenidos	Selecciona contenidos curriculares, disciplinarios y transversales de acuerdo con los aprendizajes esperados, las capacidades, los conocimientos y las habilidades de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Programa actividades de aprendizaje acorde con los conocimientos y las características de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Demuestra el dominio de los saberes y procedimientos para el manejo y aplicación de los conocimientos propios de sus actividades.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Técnicas	Programa el uso de estrategias de enseñanza acorde con los conocimientos y las características de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Programa actividades de aprendizaje acorde con los conocimientos y las características de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Utiliza recursos y estrategias para el desarrollo de los aprendizajes esperados y las características de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Materiales educativos	Programa el desarrollo del aprendizaje acorde con los conocimientos y las características de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Utiliza los contenidos y recursos educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje acorde con los conocimientos y las características de los estudiantes y el aula de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

<p>en el desarrollo de proyectos y llevarlos a cabo, de acuerdo a los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establezcan en el marco de la política nacional de desarrollo humano.</p>	<p><b>Reconocimiento</b></p>	<p>Este indicador muestra el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
		<p>Los datos que se reportan en el informe de avance de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<p>Los recursos que se asignan a cada uno de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<p>Los resultados que se obtienen en el desarrollo de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<p><b>Responsabilidad</b></p>	<p>El personal que se asigna a cada uno de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<p>Los recursos que se asignan a cada uno de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<p>Los resultados que se obtienen en el desarrollo de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<p>El personal que se asigna a cada uno de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<p><b>Participación</b></p>	<p>El personal que se asigna a cada uno de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<p>Los recursos que se asignan a cada uno de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<p>Los resultados que se obtienen en el desarrollo de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<p>El personal que se asigna a cada uno de los planes, programas, políticas, estrategias y acciones que se establecieron en el plan de desarrollo humano.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

  
 FIRMA DEL EVALUADOR



**Validación del**

**instrumento** LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

**Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:**  
.....

**DNI:** 45476251

**Especialidad del validador:** Temático       Metodológico       Estadístico

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**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

\_\_\_\_\_ 

**Validación del**

**instrumento** DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

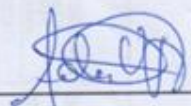
**Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:**  
.....

**DNI:** 45476251

**Especialidad del validador:** Temático       Metodológico       Estadístico

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**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

\_\_\_\_\_ 

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**  
**Cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID)**  
**(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem/ Reactivos	Opciones de respuesta			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES								
				Nada	Poco	Mucho	RELEVANCIA		CONCORDANCIA		RELEVANCIA CLÁSICA		RELEVANCIA CLÁSICA										
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO									
Estilos de Liderazgo	Efectivo		Se espera orgullo por el trabajo realizado																				
			Quisiera ser reconocido																				
			Los miembros esperan formas de enfrentar los problemas que antes de recibirlos desearían haberlos																				
	Comunicación		Quisiera ser reconocido																				
			Quisiera ser reconocido																				
			Quisiera ser reconocido																				
	Resolución de Problemas		Quisiera ser reconocido																				
			Quisiera ser reconocido																				
			Quisiera ser reconocido																				
	Influencia		Quisiera ser reconocido																				
			Quisiera ser reconocido																				
			Quisiera ser reconocido																				
Estrategia		Quisiera ser reconocido																					
		Quisiera ser reconocido																					
		Quisiera ser reconocido																					
Orientación		Quisiera ser reconocido																					
		Quisiera ser reconocido																					
		Quisiera ser reconocido																					

Liderazgo Laissez faire En el ámbito administrativo, se puede decir que el líder Laissez faire es aquel en el cual la autoridad de liderazgo es libremente delegada al miembro del equipo para que tome decisiones y sea responsable de ellas.	Resolución de Problemas	El líder Laissez faire delega la autoridad y le da autonomía a los miembros del equipo para que tomen decisiones y sean responsables de ellas.																				
		El líder Laissez faire delega la autoridad y le da autonomía a los miembros del equipo para que tomen decisiones y sean responsables de ellas.																				
		El líder Laissez faire delega la autoridad y le da autonomía a los miembros del equipo para que tomen decisiones y sean responsables de ellas.																				
	Responsabilidad	El líder Laissez faire delega la autoridad y le da autonomía a los miembros del equipo para que tomen decisiones y sean responsables de ellas.																				
		El líder Laissez faire delega la autoridad y le da autonomía a los miembros del equipo para que tomen decisiones y sean responsables de ellas.																				
		El líder Laissez faire delega la autoridad y le da autonomía a los miembros del equipo para que tomen decisiones y sean responsables de ellas.																				

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

Ficha de Evaluación del Desempeño Profesional Docente  
(MINEDU, 2007)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/ Reactivos	Opciones de respuesta					CRITERIOS DE EVALUACION				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				Nunca	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM			RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA	
									SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD			
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
Desempeño laboral de los docentes <small>El instrumento de validación se aplicó en los centros educativos de la zona de estudio y se aplicó a los docentes que laboran en el mismo. Se aplicó a los docentes que laboran en el mismo. Se aplicó a los docentes que laboran en el mismo. Se aplicó a los docentes que laboran en el mismo.</small>	Planificación del trabajo pedagógico	Identificación	Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes. Distingue los niveles y niveles de aprendizaje de sus estudiantes.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Diagnóstico	Comprende los principios, principios, contenidos y fundamentos conceptuales del nivel a ser enseñado, así como. Tiene dominio de los contenidos conceptuales y procedimientos a ser enseñados.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Programación	Elabora fundamentos de los contenidos conceptuales que enseña con los de otras áreas del Diseño Curricular Nacional. Describe los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del año. Programa considerando las intenciones y necesidades de los estudiantes, capacidades y actitudes previstas en el Diseño Curricular Nacional.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
			Diseña los contenidos de los contenidos de los aprendizajes esperados, los competencias, las capacidades y las actitudes que se pretenden desarrollar.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
			Establece estrategias metodológicas y recursos didácticos (recursos educativos, materiales del docente, ODC, ODP, guías y materiales, material concreto y de laboratorio u otros), teniendo en cuenta las características, necesidades de sus estudiantes, y el entorno de aprendizaje.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
			Elabora planes y actividades en el proceso de enseñanza aprendizaje, según las competencias, capacidades, actitudes y conocimientos de aprendizaje previstos. Selecciona del currículo de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de información y comunicación disponibles en la institución educativa. Elabora matrices o listas de evaluación considerando los conocimientos a utilizar.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			

Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje	Relación con el estudiante	Establece instrumentos considerando intenciones e indicadores de evaluación de aprendizaje de acuerdo a los aprendizajes esperados.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Establece una relación efectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, siendo el profesor observador.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Promueve relaciones interpersonales en el aula, basadas en el respeto, la responsabilidad, la puntualidad y la honestidad de los estudiantes. Promueve la aplicación de normas de convivencia a través del diálogo y la interacción.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Técnicas	Estimula a sus estudiantes en la formulación de preguntas abiertas y de respuestas esperadas frente al contenido de los temas de aprendizaje.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Diseña que el estudiante y los recursos del aula sean accesibles para todos. Mantiene un tono e intensidad de voz apropiados para hacer la enseñanza en su momento.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Elabora un material de apoyo con los contenidos conceptuales y procedimentales de los aprendizajes esperados. Identifica áreas de oportunidad sobre las competencias y desarrollo de sus estudiantes. Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Contenido	Presenta los conocimientos dentro de una estructura lógica y ordenada basándose en la organización de los estudiantes.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Aplica técnicas metodológicas, estrategias y técnicas didácticas durante el proceso de aprendizaje para obtener los aprendizajes esperados. Promueve diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e interacción).						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Organización	Demuestra el dominio de los temas y procedimientos para el inicio y desarrollo de los contenidos previstos en los planes de sus estudiantes. Promueve el uso de organizaciones flexibles del contenido para facilitar procesos de atención, organización y elaboración de aprendizajes por sus estudiantes. Promueve actividades basadas en la indagación e investigación de acuerdo al nivel cognitivo de sus estudiantes.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Lecturas	Utiliza técnicas y estrategias para el desarrollo de la comprensión lectora y la resolución de problemas. Promueve el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en sus estudiantes.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

Responsabilidades profesionales	Medios digitales	Usa los estándares y medios educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje para alcanzar los aprendizajes previstos (bancos de preguntas, recursos del estudiante y del docente, DCA, GTP, guías y fichas, material concreto o de biblioteca o otros).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Demuestra creatividad, autonomía y pertinencia en el uso de los recursos y medios digitales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Evaluación	Aplica instrumentos de evaluación de forma pertinente y efectiva.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Comunica a sus estudiantes los aspectos y resultados de la evaluación, empleando estrategias de retroalimentación que permitan a los estudiantes tomar conocimiento de sus logros de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Obras	Realiza una investigación para aplicar los principios de evaluación después de cada unidad docente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Contribuye a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Formación	Estimula reflexiones de colaboración y busca apoyo con los docentes de su institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Promueve reflexiones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia o autoridades para mejorar el rendimiento académico de sus hijos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Participación	Entrega los documentos técnico-pedagógicos y de gestión al personal pedagógico o docente de la institución según su requerido.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Ayuda puntualmente a la escuela y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Respeto	Reflexiona sobre su práctica pedagógica, comprometido con sus colegas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Orienta a los estudiantes que requieren acompañamiento académico e integral.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Valores	Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica o institucional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Participa en la elaboración de propuestas pedagógicas, de formación educativa o de otras áreas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Demuestra actitudes y valores comprometidos en su participación institucional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

  
 FIRMA DEL EVALUADOR



Validación del

instrumento LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HOY SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:  
..... LAZARUS ..... ROSA ..... S. F. GARCIA ..... 2012

DNI: A918481

Especialidad del validador: Temático     Metodológico     Estadístico

- \*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- \*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

S. F. Garcia

Validación del

instrumento DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DECENTES

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HOY SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:  
..... LAZARUS ..... ROSA ..... S. F. GARCIA ..... 2012

DNI: A918481

Especialidad del validador: Temático     Metodológico     Estadístico

- \*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- \*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

S. F. Garcia

## ANEXO 6: Matriz de datos de Excel

ESTILOS DE LIDERAZGO																																		
N	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	L21	L22	L23	L24	L25	L26	L27	L28	L29	L30	L31	L32	L33	L34
1	4	5	3	4	5	4	2	3	2	5	2	5	1	2	4	1	3	4	5	2	2	3	2	3	5	3	4	4	4	4	3	1	5	4
2	5	5	4	3	5	2	5	4	5	2	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	2	5	3
3	3	2	4	1	2	5	2	3	3	5	2	2	5	1	3	4	1	3	2	2	2	1	4	2	4	3	3	2	4	1	5	2	2	1
4	4	5	4	2	5	2	3	5	4	4	3	4	3	1	5	2	5	3	5	3	2	5	3	5	2	4	2	5	5	2	5	4	3	2
5	3	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	2	3	3	5	2	2	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	
6	2	4	3	3	4	5	4	2	3	4	3	4	3	4	5	2	4	2	4	3	5	3	4	2	3	3	5	4	4	3	5	5	5	3
7	3	2	3	2	2	2	3	4	5	3	3	4	1	4	3	1	1	4	2	3	1	4	2	2	2	4	3	3	2	2	3	3	3	2
8	2	5	3	1	5	2	2	3	2	2	3	5	4	1	5	1	4	1	5	3	3	3	2	2	4	2	2	4	2	1	4	4	1	1
9	4	2	2	1	2	5	2	2	5	3	2	2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	5	3	5	5	4	2	2	4	1	3	2	1	1
10	3	5	5	1	5	5	3	4	2	3	3	3	4	4	4	1	3	5	5	3	5	2	3	5	4	5	2	5	2	1	5	4	3	1
11	2	5	2	3	5	3	3	5	4	5	3	2	3	2	3	1	1	4	1	3	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2	1	2	3	3
12	3	2	3	2	2	2	5	3	5	2	3	3	2	1	3	4	4	5	2	3	3	1	2	2	2	4	3	4	5	2	5	1	4	2
13	4	5	4	5	5	3	3	3	2	5	5	3	5	5	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3
14	5	3	5	2	3	5	3	4	2	4	2	4	1	4	4	1	1	4	3	2	4	1	2	2	4	3	3	4	2	2	4	3	1	2
15	3	3	4	2	3	3	3	2	4	4	4	3	2	1	1	2	3	5	3	4	3	2	4	2	4	5	4	4	2	2	5	2	3	2
16	5	3	4	4	3	3	4	5	4	2	5	4	3	5	1	1	3	4	3	5	2	2	2	2	2	5	2	5	3	4	4	4	5	4
17	3	4	3	2	4	4	5	4	3	2	5	2	3	5	5	1	1	4	4	5	1	5	2	4	3	2	4	2	3	2	5	3	4	2
18	4	4	3	1	4	2	2	4	2	4	4	5	4	5	2	1	2	2	4	4	1	2	4	4	4	4	3	4	5	1	2	3	2	1
19	4	5	3	3	5	4	2	4	5	3	3	5	1	4	2	3	5	2	5	3	3	1	4	5	5	3	2	5	3	3	5	5	4	3
20	3	5	3	4	5	3	3	3	5	2	4	5	5	4	3	1	3	4	5	4	1	2	4	4	3	5	2	2	2	4	3	4	4	4

DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES																																													
DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	DL7	DL8	DL9	DL10	DL11	DL12	DL13	DL14	DL15	DL16	DL17	DL18	DL19	DL20	DL21	DL22	DL23	DL24	DL25	DL26	DL27	DL28	DL29	DL30	DL31	DL32	DL33	DL34	DL35	DL36	DL37	DL38	DL39	DL40	DL41	DL42	DL43	DL44	DL45	
4	1	5	5	5	4	3	2	4	1	3	2	1	3	1	2	2	1	1	1	4	4	3	3	2	2	5	5	4	3	3	2	4	1	4	1	4	4	4	5	3	2	1	1	4	
4	5	2	3	1	1	2	5	2	4	4	5	5	5	4	4	1	3	5	5	2	4	1	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	3	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	
3	5	4	2	2	1	4	3	3	3	5	3	5	4	4	5	5	3	3	2	4	2	2	4	5	5	2	5	2	1	5	4	5	4	4	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	
5	2	1	3	1	5	3	1	5	4	4	4	1	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	5	2	2	2	4	1	5	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	3	5	4	2	5	3	5	3	4	5	4	3	5	3	3	5	5	4	3	2	3	5	4	5	3	3	3	2	4	4	4	4	3	5	5	3	4	2	4	4	5	5	
2	4	3	1	3	2	2	5	4	4	3	4	3	1	1	3	5	4	4	5	1	2	1	5	3	4	3	4	1	3	3	1	2	1	3	5	4	2	4	2	3	1	2	2	2	
4	1	5	2	4	1	3	3	5	1	3	1	1	4	3	2	3	2	1	1	3	3	4	2	3	1	3	1	1	4	4	1	2	4	3	4	4	3	4	5	2	1	2	4	4	
2	1	2	2	2	2	3	3	4	1	4	4	1	5	4	4	3	5	1	1	5	1	4	1	3	4	4	4	4	2	3	4	3	1	1	4	4	1	1	2	2	4	5	1	1	
4	2	3	4	2	2	4	4	3	4	4	5	4	2	1	1	3	2	4	4	2	3	3	2	4	5	5	1	1	1	1	5	1	1	4	4	3	4	2	4	3	5	3	1	2	
5	4	1	1	5	2	3	3	1	2	4	5	2	4	1	4	4	4	2	2	5	3	5	5	5	3	3	4	2	3	5	2	4	1	4	4	4	4	2	2	1	5	2	4	2	
3	1	1	4	1	3	5	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	4	1	4	4	1	1	3	1	1	1	1	1	5	1	3	4	1	1	1	3	1	1	2	1	1	
3	3	4	3	1	3	1	5	1	2	3	4	2	2	1	5	5	5	2	2	4	4	2	2	5	4	3	2	5	2	5	4	1	4	5	1	5	3	1	5	1	4	2	4	1	
3	3	3	4	5	2	3	4	5	2	5	4	2	2	5	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	2	5	4	3	5	3	3	4	4	5	5	5	2	4	5	5	5	2	4	4
5	2	3	3	5	3	5	4	3	1	1	2	1	5	4	5	1	4	1	1	2	1	2	4	3	2	4	1	3	2	2	2	1	2	4	4	5	2	2	3	2	2	3	2	2	
5	2	5	4	5	1	4	4	2	3	2	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	2	2	1	3	1	5	1	3	2	3	3	1	5	5	5	5	5	2	3	3	1	1	5	5	
3	1	5	4	4	4	5	1	1	4	2	3	4	2	1	4	4	2	4	4	2	1	1	1	2	3	1	3	5	1	1	3	1	1	1	4	4	5	5	1	3	3	1	1	5	
4	4	2	5	2	5	2	5	3	3	1	4	3	5	3	5	2	5	3	3	3	1	5	5	2	4	2	1	5	3	1	4	4	1	1	4	5	2	4	5	5	4	5	1	4	
2	1	5	3	3	1	2	1	2	5	1	4	5	4	4	5	2	4	5	5	5	1	2	4	4	4	2	5	5	4	5	4	3	4	2	4	5	3	2	5	1	4	2	4	2	
2	2	3	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	4	1	1	1	1	1	5	2	1	3	5	2	5	2	3	4	5	1	2	3	4	2	5	5	3	3	
5	2	4	4	5	4	2	5	1	3	4	4	3	5	2	5	3	3	5	5	3	1	2	4	5	2	1	3	5	4	4	4	2	3	1	2	5	2	5	4	2	4	5	2	4	5

## ANEXO 7: Constancia de acreditación de estudio



# INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA "KAROL JEAN PIAGET" INICIAL - PRIMARIA - SECUNDARIA

MZ. L LOTE 14-15-16-17 CON FRENTE A LA AVENIDA MORALES  
URBANIZACIÓN CIUDAD MORALES DISTRITO LURIN  
Telf., 6628043/ 991480392

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

## CONSTANCIA DE ESTUDIO

La Directora de la Institución Educativa Privada "KAROL JEAN PIAGET" del distrito de Lurín U.G.E.L N° 01 S.J.M.

Por medio de la presente dejamos constancia Que la Srta.: **KAREN ALEXANDRA MORALES ACUÑA**, identificado con D.N.I N°77810135, ha realizado su trabajo de investigación titulado "ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO LABORAL" en los Docentes de la Institución "karol Jean Piaget" Lurín 2017 en la Institución **karol Jean Piaget** realizado encuestas correspondientes al tema de estudio, cabe resaltar que el estudio en la organización se realizó en agosto 2017.

Expedimos esta certificación para fines académicos de la solicitante.

Atentamente.

Lurín 02 de Agosto 2017.

  
  
DIRECTORA  
I.E.P. KAROL JEAN PIAGET  
Luz Maribel Acuña Vega

DIRECTORA