

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARÍA AUXILIADORA EN LA

CIUDAD DE PUNO

PRESENTADO POR:

SONIA BEATRIZ SELLERICO MACEDO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARIA AUXILIADORA - PUNO

PRESENTADA POR:
SONIA BEATRIZ SELLERICO MACEDO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

.....
Dr. EDILBERTO VILCA GONZALES

PRIMER MIEBRO

.....
M.Sc. SALVADOR MAMANI CHAIÑA

SEGUNDO MIEBRO

.....
M.Sc. MARISOL YANA SALLUCA

ASESOR DE TESIS

.....
Dr. FELIPE GUTIERREZ OSCO

Puno, 27 de diciembre de 2017

ÁREA: Gestión y gerencia administrativo.

TEMA: Liderazgo directivo y el desempeño laboral de docentes.

LÍNEA: Liderazgo, coordinación y toma de decisiones.

DEDICATORIA

*Con profundo amor a mis
padres:*

Juan y Juana.

*A mis hijos por ser motor de mis
objetivos:*

*Rómulo, Siolen Saymi y Luzalba
Milagros.*

A mi esposo por su apoyo y comprensión:

Régulo Mucho M.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por la oportunidad que me ha dado y por lo que ahora soy.
- A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, que me abrió sus puertas del conocimiento.
- A todos los maestros de la Escuela de Posgrado por sus conocimientos, consejos, confianza y formación quienes me apoyaron, demostrándome paciencia para la culminación de este trabajo.
- A los miembros de jurado: Vilca Gonzales, Edilberto; Mamani Chaiña, Salvador; Yana Salluca, Marisol y Gutiérrez Osco, Felipe por su apoyo y tolerancia en la elaboración de la presente investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1. Marco teórico	3
1.1.1 Liderazgo	3
1.1.1.1 Características de liderazgo	4
1.1.1.2 Funciones	4
1.1.1.3 Elementos del liderazgo.	5
1.1.1.4 Liderazgo educativo.	7
1.1.1.4.1 La reestructuración escolar y la gestión basada en la escuela.	7
1.1.1.4.2 Impacto del liderazgo en la escuela.	8
1.1.1.4.3 El liderazgo en la formación de los directores.	8
1.1.1.5 Tipos de Liderazgo	9
1.1.1.5.1 Significado de los estilos de Liderazgo	10
1.1.2 Desempeño docente	17
1.1.2.1 Evaluación del desempeño docente.	18
1.1.2.2 Funciones de la evaluación del desempeño docente.	20
1.1.2.3 Fines de la evaluación de desempeño docente.	21
1.1.2.4 Dimensiones del desempeño docente.	22
1.1.2.4.1 Capacidades pedagógicas.	22
1.1.2.4.2 Emocionalidad.	23
1.1.2.4.3 Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.	23
1.1.2.4.4 Relaciones interpersonales.	23
	iii

1.1.3	Definición de términos	24
1.2	Antecedentes	24
1.2.1	Antecedente nacional	24

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Identificación del problema	27
2.1.	Enunciado del problema	28
2.1.1.	Pregunta General	28
2.1.2.	Preguntas específicas	28
2.2.	Justificación	28
2.2	Objetivos	29
2.2.1	Objetivo general	29
2.2.2	Objetivos específicos	29
2.3	Hipótesis	29
2.3.1	Hipótesis general	29
2.3.2	Hipótesis específicas	29

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Lugar de estudio	30
3.2	Población	30
3.3	Muestra	31
3.4	Método de investigación	31
3.4.1	Tipo de investigación	31
3.4.2	Diseño de investigación	31
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	32
3.5.1	Plan de tratamiento de datos	32
3.5.2	Diseño estadístico para la prueba de hipótesis	33
3.5.3	Prueba de Hipótesis	34

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Resultados	35
4.1.1	El liderazgo directivo	35
4.1.1.1	Liderazgo directivo autoritario	37
4.1.1.2	Liderazgo Directivo Democrático	38

4.1.1.3	Liderazgo Directivo Liberal	39
4.2	Discusión1	40
4.2.1	Desempeño laboral	41
4.3	Discusión 2	47
4.3.1	El nivel de Liderazgo Directivo y el desempeño laboral en la IES María Auxiliadora	49
4.4	Discusión 3	53
CONCLUSIONES		54
RECOMENDACIONES		55
BIBLIOGRAFÍA		56
ANEXOS		61

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Fusiones del liderazgo	5
2. Tipos de liderazgo	9
3. Población de la investigación	30
4. Muestra conformada por docentes del nivel secundaria de la Institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno.	31
5. Estadígrafos utilizados en la investigación	33
6. Pearson para ubicar el grado de correlación entre las variables	34
7. Nivel de liderazgo en la dirección de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	35
8. Predominio en el nivel de liderazgo directivo en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	36
9. Nivel de liderazgo Autoritario en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	37
10. Nivel de liderazgo directivo democrático en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	38
11. Nivel de liderazgo directivo liberal en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	39
12. Nivel de desempeño laboral en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	41
13. Nivel de predominio en el desempeño laboral en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	42
14. Nivel de Capacidad Pedagógica en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	43
15. Nivel del aspecto emocional en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	44
16. Nivel de Responsabilidad en el desempeño de sus funciones en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	45
17. Nivel de Relación interpersonal en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	46
18. Correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en los docentes de la I.E.S. “María Auxiliadora”- Puno.	49



19. Valores de prueba de hipótesis	51
20. Valores del coeficiente de correlación	52

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Diversos énfasis derivados de los tres estilos de liderazgo	10
2. Funciones de la evaluación del desempeño profesional del docente	21
3. Predominio en el nivel de liderazgo directivo en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	36
4. Nivel de liderazgo Autoritario en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	37
5. Nivel de liderazgo directivo democrático en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	38
6. Nivel de liderazgo directivo liberal en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	39
7. Nivel de predominio en el desempeño laboral en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	42
8. Nivel de Capacidad Pedagógica en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	43
9. Nivel del aspecto emocional en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	44
10. Nivel de Responsabilidad en el desempeño de sus funciones en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	45
11. Nivel de Relación interpersonal en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017	46
12. Grado de dispersión del liderazgo directivo y el desempeño laboral en la institución educativa Maria Auxiliadora de la ciudad de Puno, 2017.	50

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario sobre liderazgo directivo	62
2. Cuestionario sobre desempeño laboral	66
3. Sistema y operacionalización de variables	70

RESUMEN

La investigación se realizó con el propósito de determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora” en la ciudad de Puno, respecto de las variables: liderazgo directivo y desempeño laboral. Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptivo correlacional; la población está constituida por 50 docentes, a quienes se les aplicó una ficha de 20 ítems para medir la variable liderazgo directivo y se utilizó un cuestionario para medir la variable desempeño laboral. Para establecer la correlación entre las variables liderazgo directivo y desempeño laboral, se utilizó el coeficiente R de Pearson. Los resultados de la investigación son las siguientes: Existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral. Esta conclusión se sustenta en la prueba estadística de Correlación de R de Pearson que es igual a 0.408^{**} ; lo que significa que a la existencia de un liderazgo directivo autoritario se tendrá un desempeño laboral regular - moderado; el director de la I.E.S “María Auxiliadora” presenta un liderazgo autoritario y los docentes de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora” en la ciudad de Puno del año académico 2017, presentan un desempeño laboral regular.

Palabras clave: Aprendizaje, desempeño, directivo, laboral y liderazgo,

ABSTRACT

The research was carried out with the purpose of determining the relationship between management leadership and the work performance of the teachers of the Secondary Educational Institution "María Auxiliadora" in the city of Puno, regarding the variables: managerial leadership and work performance. Methodologically, the research is descriptive correlational type; The population is made up of 50 teachers, to whom a 20-item record was applied to measure the direct leadership variable and a questionnaire was used to measure the variable of work performance. To establish the correlation between the managerial and labor performance variables, the Pearson R coefficient was used. The results of the research are as follows: There is a moderate positive correlation between managerial leadership and work performance. This conclusion is based on Pearson's statistical correlation test of R that is equal to 0.408 **; which means that the existence of an authoritarian leadership leadership will have a moderate work performance; the director of the I.E.S "Maria Auxiliadora" presents an authoritarian leadership and the teachers of the Secondary Educational Institution "Maria Auxiliadora" in the city of Puno of the academic year 2017, present a regular work performance.

Keywords: job, leadership, learning, managerial and performance.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación constituye una investigación de tipo descriptivo correlacional, que consiste en determinar el grado de relación entre el nivel de liderazgo directivo y desempeño laboral.

El liderazgo directivo está asociado con el desempeño laboral. El liderazgo directivo recae indirectamente en el desempeño laboral de los docente de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora” en la ciudad de Puno, en los aspectos Capacidad pedagógica, Emocional , Responsabilidad en el desempeño de sus funciones y Relación interpersonal.

La estructura del presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos, siguiendo el esquema del perfil de tesis posgrado.

En el capítulo I, se fundamenta la revisión literaria y el marco teórico referido a los antecedentes de investigación, así mismo, se desarrolla el sustento teórico, considerando los aportes científicos y teóricos, de diferentes autores relacionados al tema Liderazgo directivo y desempeño laboral; de la misma forma se plantean las hipótesis; por otro lado se mencionan las variables correlacionales investigadas.

En el capítulo II, se sustenta el planteamiento del problema, se describe la problemática de la investigación; por otro, se menciona el problema general de investigación y los problemas específicos a los que se responden al final de investigación; así mismo se consideran los objetivos general y específicos que constituyen la necesidad de determinar el grado de relación entre el liderazgo directivo y desempeño laboral de los docente de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora” en la ciudad de Puno, 2017 y también se explica la justificación de la investigación.

En el capítulo III, se expone el diseño metodológico de la investigación en la que se señala el tipo y diseño; así mismo se describe la población y muestra de estudio; por otro lado se considera las técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento de la investigación, plan de tratamiento de datos y el diseño estadístico para la prueba de hipótesis.

En el capítulo IV, se presentan los resultados y discusiones de la investigación en tablas de distribución de frecuencias y figuras estadísticas con sus respectivos análisis e

interpretaciones; así mismo, se presentan las discusiones correspondientes; considerando las investigaciones que anteceden a nuestra investigación, con las teorías de diferentes autores respecto al tema estudiado en el aspecto epistemológico, filosófico e hipotético.

Finalmente, se presentan las conclusiones que son resultados de la investigación, considerando algunas sugerencias que pueden ser útiles, tanto para el ministerio de educación, para las regiones de educación, las instituciones educativas y docentes; así mismo, se presenta la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1 Liderazgo

Chiavenato (2002) es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. A partir de esta definición afirma que los cuatro elementos que caracterizan al liderazgo son: la influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por seguir.

Por otro lado el liderazgo está relacionado con las capacidades innatas que poseen las personas para dirigir acciones con resultados favorables al logro de sus objetivos.

Maureira (2006) sostiene que, “a lo largo de la historia se han preocupado por dar una definición acerca del Liderazgo relacionando algunos con el concepto de autoridad” ; Maureira (2004) considera que “el liderazgo está más asociado a las estructuras informales y no explícitas de la organización” ; otros autores como Filella (2000) define liderazgo como: “el grado de influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores. Manifiesta que el liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas, aunque generalmente se refiere a grupos de personas”. Para el autor el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborables de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

1.1.1.1 Características de liderazgo

El liderazgo enumera varias características propias las cuales se plantearan desde las tres dimensiones del liderazgo que identifica Álvarez de Mon *et al.* (2001) las tres dimensiones son las siguientes:

- **Primera dimensión:** Esta dimensión se identifica como la base de las demás. El líder ha de ser una persona intelectualmente sólida, profesionalmente capaz, puesto que es la única manera de ganarse el respeto y la admiración de los dirigidos. El líder dirige apoyado por el poder del saber.
- **Segunda dimensión:** se refiere a las habilidades que debe tener un líder como requisitos para guiar a un grupo hacia determinada meta. Las habilidades requeridas para coordinar y aunar el esfuerzo de equipos humanos. Se necesita de una permanente disposición para dialogar, para adquirir nuevas opiniones, para escucharlas con atención, para observar los diversos ángulos de las situaciones con sentido empático de los detalles. La capacidad de comunicar con precisión, de debatir distintos temas con ánimo abierto, de escuchar y valorar las diversas opiniones, de trabajar en equipo desde la singularidad de cada miembro. Todas estas características originan un conjunto de habilidades humanas que influyen en el mejor desempeño de las tareas a realizar de todo líder.
- **Tercera dimensión:** Aquí se distingue la situación moral del líder, donde se encuentra consigo mismo y con el mundo, y piensa e idea proyectos y empresas que incluyen a todos. Se refiere al desarrollo de actitudes y compromisos con la calidad, con el servicio, con la sociedad donde la empresa inserta su actividad profesional.

1.1.1.2 Funciones

De acuerdo al autor Adair (1990) (citado en Medina y Moran, 2006) el liderazgo basado en su acción presenta una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como en una institución educativa:

Tabla 1
Fusiones del liderazgo

FUNCIONES	ACCIONES QUE REALIZA
Planeación	Define la tarea, objetivo o meta. Elabora un plan realizable para la toma de decisiones. Ejemplo buscar información de la tarea a realizar.
Inicio	Explica las razones acerca de la necesidad de las metas y los planes. Asigna tareas y establece estándares del grupo. Señala y controla el tiempo de una tarea.

Fuente: Medina y Moran (2006)

Para Perlman (citado Medina y Moran, 2006) “la función exitosa del liderazgo dependerá de dos factores las competencias del grupo y la situación del grupo” (p. 46) Revisando sus rasgos se encuentra que en cuanto a las competencias de los miembros, sostiene que el grupo conoce lo que va a hacer y como lo va a realizar que quiere hacer y como lo va a realizar. Las funciones del liderazgo recaerán en los miembros que ya tienen competencia o están capacitados para adquirirla. Esto puede darse entre los que contribuyen a las y tareas y obtención de las metas y los que apoyan en las necesidades de relación o interacción.

Por otro lado considera la situación del grupo y el liderazgo ejercido por un grupo que tiene valores compartidos y distintos y competencia entre sus miembros también responderá a las circunstancias.

1.1.1.3 Elementos del liderazgo.

Alvarado (2008) presenta cuatro elementos fundamentales en el ejercicio del liderazgo, estos son:

- El primero está constituido por el objetivo, que viene a ser la clave de cualquier actividad como la educación y la administración. Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales. Solo así podrá lograr la supervivencia y el desarrollo cualitativo de la institución en su conjunto.
- El segundo elemento se refiere al poder, en el cual el liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Basado en las cualidades que perfilan a un líder se llega a la adhesión voluntaria de los seguidores. Alvarado (2008) el poder se puede ejercer de cinco formas: mediante recompensas el líder moldea y controla la conducta de los demás, es el poder premiador; mediante la aplicación de premios y castigos, es el poder coercitivo; mediante la imposición de ciertas conductas basado en su derecho por la posición alcanzada como líder es el poder legítimo; el poder basado en el dominio del conocimiento y habilidades del líder sobre los subalternos, el poder experto; en virtud a sus atributos personales el líder inspira a sus seguidores su aprobación y emulación, el poder referente.
- El tercer elemento viene a constituir el estilo, que consiste en las diversas conductas que manifiesta el líder en ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr objetivos.
- El cuarto elemento corresponde a los seguidores que considera que la esencia del liderazgo es la adhesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo.

1.1.1.4 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.

Maureira (2006), hace un breve recorrido histórico de como el término liderazgo, se va introduciendo en el campo escolar, ordenándolo de la siguiente manera:

- La primera generación de estudios en eficacia escolar, el liderazgo de la gestión y de la instrucción, se enfatiza en el logro de resultados, la acción del director muestra un fuerte liderazgo centrado en un claro matiz instructivo y control hacia la docencia del profesor.
- En la segunda ola de los estudios sobre la eficacia escolar, el liderazgo directivo en las escuelas más eficaces hizo mayor énfasis sobre temas curriculares en cuanto al control del progreso individual de los estudiantes.

1.1.1.4.1 La reestructuración escolar y la gestión basada en la escuela.

Se toma en cuenta la redefinición de la función del liderazgo del director, exigiendo un papel de parte del director, más transformador que directivo, ya que tiene que implicar a otros en la función de líderes.

La perspectiva del liderazgo en las organizaciones educativas vistas como organizaciones de aprendizaje. En el contexto escolar, lo que más se acerca a este enfoque organizativo, es la denominada comunidad profesional de

aprendizaje, cuyo núcleo definitorio se establece en orden a que el personal comparte una comprensión, tanto social, ética y profesional acerca de los objetivos de su trabajo. Como dicen los autores Louis y Leithwood (citado por Maureira, 2006) la posible y mejor reconstrucción educativa de este enfoque, procedente de los ámbitos no escolares, al mundo de la organización escolar. Así, el centro se convierte, además de un lugar de trabajo, en un espacio abierto a la formación e innovación, configurándose de esta manera un aprendizaje organizativo o institucional, en donde las relaciones de trabajo enseñan y la organización como conjunto aprende.

1.1.1.4.2 Impacto del liderazgo en la escuela.

El impacto del liderazgo según Castro, Nader y Casullo (2004) el liderazgo es un factor evidente en la gestión de la calidad de las instituciones educativas, existen factores que influyen con la eficacia de una escuela, en este sentido el liderazgo del director y la atención que presta a la instrucción da grandes expectativas de los profesores sobre los alumnos, el énfasis del trabajo en el aula sobre las habilidades básicas, el control continuo del progreso del alumno y el clima ordenado y seguro en el centro.

1.1.1.4.3 El liderazgo en la formación de los directores.

De acuerdo con Castro, Nader y Casullo (2004) se reconoce la importancia del liderazgo en la escuela; sin embargo pocas personas son conscientes de ejercer algún tipo de liderazgo. Y este se hace evidente ante el surgimiento de algún problema por eso quien desempeña este rol debe ser capaz de compartir conocimientos, debe ser un agente de cambio, debe

ser un líder que sepa asumir responsabilidades y tener capacidades de autocrítica. Respecto a sus conocimientos y experiencias; debe manejar eficazmente los métodos de toma de decisiones; además, debe conocer el manejo integral de la escuela, especialmente de las aéreas estratégicas. Con respecto a sus habilidades; debe tener una capacidad analítica e integradora, debe ser capaz de solucionar conflictos, establecer y manejar las relaciones humanas.

1.1.1.5 Tipos de Liderazgo

Según el autor White, Lippit y Lewin (1943), los tres tipos o estilos de liderazgo más resaltantes son:

Tabla 2
Tipos de liderazgo

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (Laissez-faire)
El líder fija las directrices sin la participación del grupo.	Las directrices son debatidas por el grupo y son decididas por éste con el estímulo y el	Libertad completa en las decisiones grupales o individuales. Participación mínima del
A medida que se requiere, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así las tareas requieren nuevas perspectivas en los debates.	La participación del líder en el debate es limitada. Presenta algunos materiales al grupo y aclara que se suministrará información si la solicitan.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	La división de las tareas quedan a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a	La división de las tareas y la elección de compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro.	El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluarlo o regularlo el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.

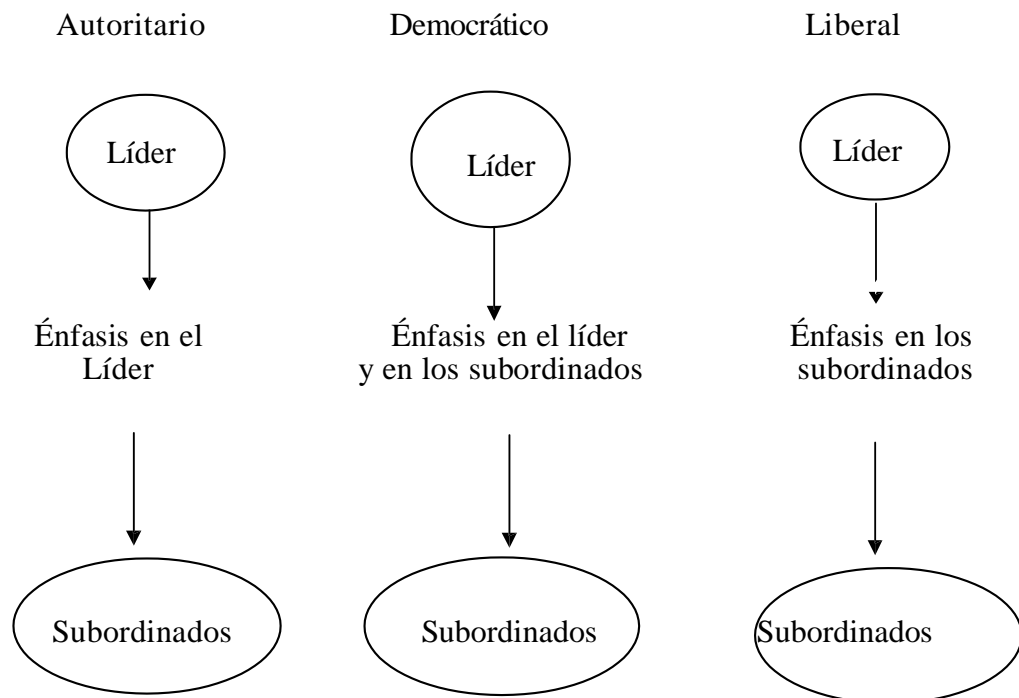


Figura 1. Diversos énfasis derivados de los tres estilos de liderazgo

Fuente: (White, Lippit y Lewin, 1943)

1.1.1.5.1 Significado de los estilos de Liderazgo

Según Hampton (1993), (citado por Rincón Chahuillco, p. 34), se denomina “estilo de liderazgo a la suma total del comportamiento de un funcionario en las relaciones directas con los subordinados”.

Para Davis (1999), (citado por Rincón Chahuillco, p. 34), el “estilo de liderazgo es considerado como el conjunto total de acciones del liderazgo, tal como es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas”. En esta definición el estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias, la orientación hacia la tarea y hacia el potencial humano, sin embargo actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del potencial humano. Hampton (1993) y Davis (1999), coincidieron que los estilos de

liderazgo son considerados como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en las cuestiones vitales de la misma y pueden estar orientados hacia las personas o hacia la organización.

Para Adair (1990), (citado por Rincón Chahuillco, p. 37), el estilo correcto no existe. El estilo depende en parte de la situación de los individuos con quien se trata y de la propia personalidad. Un amplio rango de estilos puede ser igualmente correctivo. Por lo tanto, para el autor, el estilo es como es cada persona.

El estilo de liderazgo, es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión de las organizaciones. El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente. El estilo de liderazgo es determinante para lograr la excelencia.

Según White, Lippitt y Lewin (1943) hay tres estilos de liderazgo:

- a. **El estilo democrático participativo.** Liderazgo orientado al grupo. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.
- b. **El estilo autoritario o autocrático.** Liderazgo orientado a la tarea y la acción. Todas las decisiones se toman por el directivo en un ambiente de disciplina extrema. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.
- c. **El estilo concesivo liberal.** La actividad directiva real del líder se mantiene en grado mínimo con escasa supervisión. Es decir, las funciones del líder son dispersas en los componentes del grupo. Se delega, la autoridad en los miembros con libertad absoluta para tomar decisiones.

Por su parte, Knickerbocker (1990), clasifica los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

El estilo autoritario. Con este estilo el líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Las decisiones se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es componente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o pueden tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y la adhesión a sus decisiones.

El estilo democrático. Con este estilo el líder “utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben.

Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico”.

El estilo liberal. (Rienda suelta). El líder “delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio”.

Al respecto, Velásquez (1985), los denominó estilos básicos y los clasificó a base de la forma en que los líderes utilizan la autoridad:

Estilo de liderazgo autoritario.-El profesor se preocupa mucho por los resultados de las tareas asignadas. No permite que se inmiscuyan los sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en el aula. Es firme en sus convicciones. Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones. Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los alumnos qué deben hacer. Basa su poder en amenazas y castigos.

Estilo de liderazgo democrático.- El líder demuestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo. Confía en la capacidad y buen juicio del grupo. Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad. Crea un fuerte sentido de solidaridad. Toma decisiones compartidas.

En el estilo liberal.-El líder demuestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea. Procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Evade la responsabilidad por el resultado obtenido. Da libertad absoluta para que trabajen y tomen decisiones. Proporciona información solo cuando lo solicitan. Deja que el grupo se organice.

Con estos tres estilos básicos el autor muestra los estilos que deben aplicar los docentes en las aulas como líderes que dirigen grupos humanos, y que, lo general, el estilo de liderazgo democrático no siempre es el mejor. A veces hay excepciones y es necesario que los profesores identifiquen cuando deben utilizar un estilo diferente.

A su vez, Delgado (2002) nos dice que: “La realidad práctica del liderazgo es uno de los más importantes objetos de estudio por parte de las ciencias de la conducta. Los gerentes administradores y dirigentes en general se hallan enfrentados a diferentes problemas en el liderazgo: asumir responsabilidades y compartirlas, delegar autoridad, fijar objetivos, controlar el trabajo, organizar actividades en grupo, dirimir conflictos interpersonales, etc.

Es importante que tengamos en cuenta que el único liderazgo verdadero es el democrático, aquel que fluye de las necesidades e intereses del grupo y son canalizados por el conductor. Sepamos entonces que no haya “liderazgo ciego” (autoritario o autocrático), porque sería simple manipulación consentida por los integrantes del grupo. Tampoco hay lo que algunos autores denominan liderazgo anárquico (“dejar hacer, dejar pasar”) porque significa que nadie asume el rol del conductor”.

Actualmente los estudiosos del comportamiento humano dentro de las organizaciones coinciden en dividir el liderazgo en tres categorías:

Autocrático o coercitivo, Laissez Faire o permiso y el Democrático, sin embargo en los últimos años se ha visto con insistencia del liderazgo situacional o contingencial. Estas categorías están determinadas por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran.

El liderazgo democrático. Para Brito, citado en Ascanio (1995), este estilo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera, trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento que sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

El liderazgo democrático. Recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlas a la acción, asimismo, usa la información para mayor conocimiento de los antecedentes, interés y habilidades de todos los miembros.

También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

El liderazgo autoritario. Es un tipo de liderazgo donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos. Esta clase de autoridad no existe en las pautas de liderazgo democrático. En muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados.

El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados. En uno o en otro caso se está dentro de una situación de autarquía.

El estilo autoritario. Según Brito, citado en Ascanio (1995), este estilo se caracteriza por una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se

cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, que los individuos no desvíen la atención de su labor. El líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás. Impide que se siga un camino para alcanzar los objetivos comunes, aunque se pueden producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

El liderazgo liberal. Este estilo se caracteriza esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” en el contexto de la organización. El gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona. Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores.

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Un líder autoritario asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerarse que

solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse por sí mismo o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Cuando un líder adopta el estilo participativo o democrático, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Mediante el estilo de liderazgo liberal, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores: - aquí hay un trabajo que hacer. No importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este tipo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos, de los cuales solo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos

de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo singularmente provechoso.

1.1.2 Desempeño docente

Se entiende el desempeño como el cumplimiento de las funciones profesionales, que en sí mismo, se encuentra determinado por factores asociados al propio docente, a los alumnos y al entorno. El buen desempeño de los docentes, se determina desde la ejecución desde lo que sabe y puede hacer, la manera cómo actúa o se desempeña, y por los resultados de su actuación.

Valdés (2000) manifiesta que el desempeño docente es el quehacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, en donde las competencias del docente son el dominio del conocimiento teórico y práctico acerca del aprendizaje y de la conducta humana, actitudes que promuevan el aprendizaje y las relaciones humanas, dominio de la materia a desarrollar y Conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje.

Asimismo, Valdés (2009), señala que: La evaluación del desempeño profesional de los docentes, se entiende como el conjunto de principios, supuestos, conceptos, así como de métodos, procedimientos e instrumentos que ponen en marcha los directivos, los alumnos, sus padres y los profesores, los que, ordenadamente, relacionados entre sí, contribuyen a recoger y sistematizar la información que previamente se ha considerado relevante a los efectos de alcanzar juicios justificados de valor sobre la calidad del desempeño profesional de estos últimos. Tales juicios de valor deben tomarse en cuenta a efectos de cualquier decisión que se adopte sobre la situación laboral de los docentes y su plan de capacitación profesional (p.13).

Según Montenegro (2003), el desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno.

El proceso del desempeño laboral del docente está centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan lo cual se determina con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el director y el supervisor considerándose como una estrategia de motivación (Montenegro, 2003).

Por otro lado, Picón (1990) citado por Nieves (2000) manifiesta que, el educador, ya no debe ser un simple expositor de temas, el docente está obligado a ser la persona que va a orientar al alumnado en el aprendizaje, no sólo desde el punto de vista del conocimiento y de las informaciones, sino también de los hábitos, aspiraciones, preferencias, actitudes e ideales del grupo que conduce.

Asimismo, Fernández (2008) afirma: “desempeño docente es la autovaloración que el maestro realiza de la calidad y efectividad del conjunto de acciones que lleva a cabo en el marco de sus actividades laborales”.

Es importante señalar que el desempeño docente abarca no sólo la tarea dentro del aula, sino la tarea que se realiza dentro de las instituciones educativas, aquí se incluyen aspectos como: la emocionalidad del docente, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa. Podemos concluir diciendo que el desempeño docente abarca dos aspectos dentro del aula y dentro de la institución educativa, considerada ésta como una organización.

1.1.2.1 Evaluación del desempeño docente.

El concepto de evaluación del desempeño docente es algo que varía en la forma, pero no en la base o fondo de las diferentes teorías. Asimismo, la evaluación del desempeño docente es tan importante y necesaria como la evaluación del alumno. En la medida que la evaluación arroje resultados con mínimo margen de error, es posible que la toma de decisiones, sobre la base de estos resultados, contribuyan a mejorar la calidad de la enseñanza y, consecuentemente, del aprendizaje.

Según Mateo (2005) indica que la evaluación del profesor juega un papel importante en la mejora, de hechos las comunicaciones educativas no

pueden sustraerse y es evidente que existe la convicción de que detrás de cualquier mejora significativa en la escuela subyace la actividad del profesorado. Además hay una conexión nacional entre los vértices del triángulo, evaluación de la docencia mejora y desarrollo profesional del profesorado - mejora de la calidad de la institución educativa, es fundamental para introducir acciones sustantivas de gestión de calidad.

Por otro lado, Valdés (2009) en su manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes, menciona que el desempeño es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales de la comunidad educativa.

En esa línea se interpreta el aporte de Valdés (2000), en la medida que busca construir una cultura que permita ver a la evaluación como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los objetivos.

Murillo y Cuenca (2007) señalan que un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa.

La evaluación del desempeño docente se ha convertido en un tema prioritario de las políticas referidas a docentes en muchos países, particularmente en aquellos del mundo desarrollado. Esto se explica por varias razones, algunas de las cuales se relacionan directamente con la necesidad de mejorar los resultados de aprendizaje del sistema educativo y el supuesto que los maestros tienen un rol decisivo en el logro de los resultados. Se ha aceptado por demasiado tiempo que los docentes sean autónomos en su gestión de aula, situación que debería empezar a cambiar,

en cuanto a rendir cuentas respecto a la calidad de sus actividades y que la evaluación de su desempeño es una forma de asegurar que esto ocurra (Montenegro, 2007)

Finalmente, podemos decir que la evaluación del desempeño docente significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que tiene, en un tiempo determinado y conforme a los resultados que se esperan en la institución.

1.1.2.2 Funciones de la evaluación del desempeño docente.

En los últimos años se está incrementando el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño docente, como un instrumento para impulsar una mejora formativa para todos los implicados en las acciones evaluadoras.

Por ello, es importante analizar, debatir en conjunto todas las evidencias que salgan durante el proceso de evaluación, razón por la cual se debe precisar las funciones que debería cumplir la evaluación del desempeño docente. En este sentido Valdez (1995) establece las siguientes:

La función de diagnóstico, principales aciertos y desaciertos del maestro en un periodo de tiempo, y esto servirá de guía para el director, jefe de área o al propio docente para que se capacite y mejore.

La función instructiva, produce una síntesis de indicadores de desempeño del maestro a fin de favorecer una experiencia de aprendizaje laboral.

Función educativa, permite al docente conocer como es percibido su trabajo y erradicar las insuficiencias.

La función desarrolladora, permite que el docente madure y sea consciente de sus aciertos y errores laborales, orientándose de manera constante hacia la autoevaluación crítica.

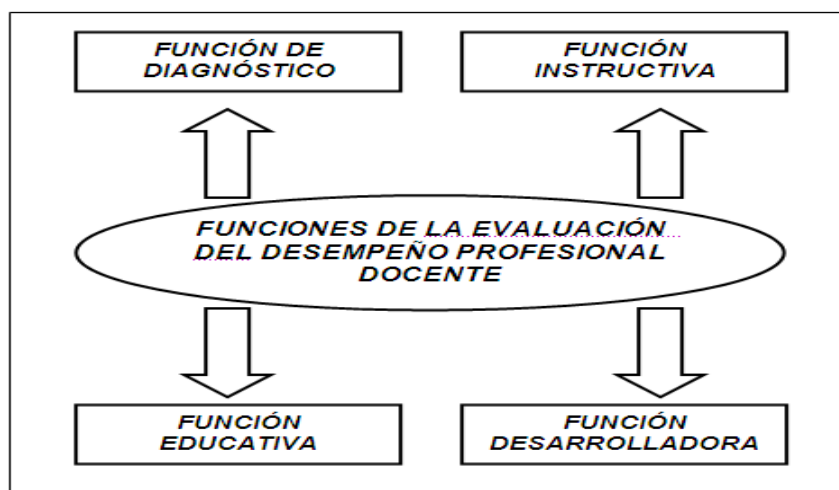


Figura 2. Funciones de la evaluación del desempeño profesional del docente

1.1.2.3 Fines de la evaluación de desempeño docente.

El principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del profesor. Por ello, se ha identificado los fines de la evaluación como; el mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, este fin tiene un crecimiento educativo continuo a través del cual la persona puede mejorar, y así cambiar las evaluaciones sumativas por formativas. La mayor eficacia se logra cuando hay una buena integración de desarrollo personal, evaluación de docentes y mejora de la escuela.

Para Mateo (2000), las diversas experiencias de evaluación del desempeño docente nos demuestran que las finalidades o las razones por las que se puede implementar un sistema de evaluación del desempeño docente son varias, y estas mismas experiencias nos demuestran que no se trata de alternativas excluyentes ya que todas ellas contribuirían, unas más y otras menos, a mejorar la calidad de la docencia y con ello la calidad de los procesos educativos y de la educación en general.

Según Valdés (1995) las iniciativas de mejora de las escuelas que suelen tener éxito son los esfuerzos basados en la escuela que centra su atención en un número realista de objetivos prioritarios que abordan las necesidades del alumno y motivan a su personal. Estos objetivos

prioritarios proporcionan al centro de atención para las actividades de mejora, que se pueden integrar en el proceso de evaluación.

Otro fin de la evaluación del desempeño docente es la responsabilidad y desarrollo profesional, podemos ver que los mayores defensores de este punto vista son los maestros, porque tienen una fuerte visión de la enseñanza como profesión con sus propios estándares, ética e incentivos íntimos para el docente. Esta evaluación se centra en la reunión de datos para ayudar a mejorar a los profesores que tienen deficiencia en su trabajo.

1.1.2.4 Dimensiones del desempeño docente.

El desempeño docente presenta muchas dimensiones de las cuales se ha considerado sólo algunas para la investigación por ser consideradas las que determinan importante evaluar en la institución educativa.

Según Valdés (1995), los indicadores tienen la virtud, entre otras, de objetivarle debate educativo en las sociedades democráticas, proporcionando una información relevante, significativa y fácilmente comprensible, incluso para los ciudadanos no especialistas en educación. Es importante mencionar que los indicadores deben apoyarse en las teorías o modelos de procesos educativos. Estos nos sirven para medir y proporcionar información que es fácil de comprender.

Según Sánchez (2008) las áreas de desempeño docente tienen que ver con las siguientes dimensiones: Dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos. Del mismo modo, Valdés (1995), define las siguientes dimensiones en el desempeño docente: capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y relaciones interpersonales.

1.1.2.4.1 Capacidades pedagógicas.

Valdés (1995), considera que la actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica,

así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas.

1.1.2.4.2 Emocionalidad.

Los procesos emocionales y los estados emocionales y sentimientos constituyen la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos. La emoción es la experimentación directa, inmediata, de cualquier sentimiento (Valdés, 2000).

Por esta razón todo docente debe aprender a autorregularse, a dominar sus emociones de orientación negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje y en general en sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas.

1.1.2.4.3 Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

Esta dimensión se refiere al cumplimiento de sus funciones como docente. Valdés (1995) considera dentro de la misma, la asistencia y puntualidad, el grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes, el cumplimiento de la normatividad, capacitarse constantemente, implicación personal en la toma de decisiones de la institución, etc.

1.1.2.4.4 Relaciones interpersonales.

Valdés (1995), con respecto a esta dimensión refiere que se debe tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales. En estas relaciones desempeña un papel esencial las relaciones maestro alumno, no sólo en el marco de la clase, sino también en el trabajo que el maestro desarrolla fuera de la clase. Podemos concluir que el desempeño docente abarca no sólo la tarea dentro del aula, sino la tarea que se realiza dentro de las instituciones educativas, aquí se incluyen aspectos como: capacidades pedagógicas, la emocionalidad del docente, responsabilidad en el desempeño de sus

funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

1.1.3 Definición de términos

a. Desempeño docente.

Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (Valdez, 1995).

b. Liderazgo.

Lepeley (2001), liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder.

1.2 Antecedentes

1.2.1 Antecedente nacional

Zarate (2011) llega a las siguientes conclusiones: Las instituciones educativas se comprometían a implementar una autoevaluación y certificación de calidad educativa siendo vigilada por entes intermedios, Ministerio de Educación ó instituciones que apoyen a un logro de objetivos de metas a corto y largo plazo. Logrando evaluaciones internas y heteroevaluación docente y director, director y docente, docentes y alumnos y entes intermedios con el fin de revisar los alcances de los objetivos del PEN. Asimismo apoyará a insertar a los actores de la comunidad y autoridades sociales para el apoyo de las gestiones institucionales con el fin de lograr que los estudiantes tengan una vinculación y relación laboral. El líder director, los docentes y alumnos conjuguen acciones para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo del director siendo necesario renovar estudios de especializaciones en forma periódica de temas relacionados a la parte pedagógico y gestión. Realizar una investigación

cualitativa con el fin de conocer las opiniones de los alumnos. Un estudio de las relaciones humanas docentes y alumnos, director y docente, personal administrativo y padres de familia ayudará al clima institucional. Debido a la correlación entre el líder director y desempeño docente en el nivel Primaria se recomienda que, el nivel de secundaria opte por el mismo desarrollo de horarios, cronogramas y sesión pedagógico utilizando el aprendizaje por módulos de aprendizaje, de tal forma que los docentes se encuentren en mayor tiempo pedagógico con los alumnos de cada sección. Los estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional de los directores de las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia que son aplicados contribuyen directamente al desempeño docente en forma cordial y efectiva por ende se recomienda realizar las premisas a los nuevos directores que asuman el cargo por reemplazo o encargatura.

Anderson (2010) concluye que, el conocimiento acumulado sobre procesos de mejoramiento escolar, nos falta todavía mucho que comprender respecto del rol y de las buenas prácticas del liderazgo directivo a nivel de la escuela y del sostenedor. Sobre todo, nos falta saber más cómo se pueden adaptar los principios generales de prácticas claves a diferentes contextos de política, de gobierno, de recursos materiales y humanos, de demografía, de geografía, y de condiciones socioeconómicas. Y nos falta saber más sobre las mejores estrategias para apoyar la difusión de buenas prácticas a una escala mayor.

Furguerle y Vitorá (2016) publican el estudio de esta investigación concluyen que, el directivo no desarrolla plenamente la comunicación, motivación y apertura al cambio como características de liderazgo dentro de las instituciones educativas de la parroquia Juan Ignacio Montilla del municipio Valera, estado Trujillo. Además Con respecto a la comunicación existen debilidades en cuanto a los propósitos de informar, motivar y expresión de emociones, así como en la dirección ascendente, descendente y horizontal, razón por la cual se impide el acercamiento con los docentes, comprensión, interpretación y realimentación como mecanismo para viabilizar el trabajo en equipo en la labor educativa. Este proceso se ve afectado por las barreras comunicacionales que tanto daño hace en el ambiente escolar. Por otro lado afirman, que el directivo en su función de liderazgo desconoce las acciones para propiciar la motivación intrínseca y

extrínseca a los docentes, en función de fomentar el impulso e incentivo, premiar con elogios el trabajo realizado e inspirarlos cada vez más por cumplir su labor de forma eficiente.

Sánchez, Tapia y Becerra (2006) concluyen que, es importante recordar que no existe un solo estilo de liderazgo para todas las circunstancias. Si bien se podría considerar el “liderazgo transformacional” como el más apropiado para los requerimientos actuales de la gestión educacional, se estima necesario adecuar el rol directivo al contexto en el que deben manifestarse ciertas competencias que le permitan al líder adaptarse a los cambios futuros. Además, e los participantes significan el liderazgo desde una perspectiva “individualista o psicologista”, como señalan López *et al.* (2003), que no considera la influencia del estilo o conducta del líder (años 50’), ni del contexto (años 60’-80’). Esto se relaciona más bien con un “enfoque de rasgos” que con un liderazgo transformacional como se esperaría en instituciones en proceso de “mejora” (años 80’-90’), en “reestructuración escolar” (87-90) o en una gestión más moderna de un liderazgo sustentable.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

La escuela es el lugar donde ocurre el proceso educativo formal y donde se deben concretar los mayores esfuerzos de gestión del sistema educativo. Por ello tanto el liderazgo del director como el desempeño laboral del docente se encuentran estrechamente relacionados, ya que ambos juegan un papel fundamental en el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes.

Es importante la gestión que realiza el director en la institución educativa por ser la persona que está en contacto directo con los docentes y es él quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas del colegio y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para la búsqueda de la calidad educativa. Es importante que el director escolar desarrolle todo su empeño, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo para poder cumplir su gran labor.

Los centros educativos tienen atribuciones para poder diseñar su proyecto educativo institucional de acuerdo a la realidad del estudiante y su comunidad. Además, evalúa y conduce los procesos de gestión institucional; asigna el tercio curricular del tiempo para el desarrollo de áreas y/o asignaturas relacionadas a su entorno para satisfacer necesidades y requerimientos de la comunidad. El director es el responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos. Pero ante la falta de lineamientos precisos para el ejercicio directivo, los establecimientos de educación básica afrontan diversas problemáticas en el ámbito administrativo, financiero, curricular y sobre todo en lo pedagógico que es el más significativo en la calidad de los aprendizajes.

2.1. Enunciado del problema

Por los factores antes mencionados, con la certeza y convencimiento de la importancia del decisivo papel del líder directivo y la labor educativa que realiza el docente es que considero plantear las siguientes preguntas:

2.1.1. Pregunta General

¿Cuál es el grado de correlación del estilo de liderazgo directivo y el desempeño laboral de docentes en la institución educativa María auxiliadora de la ciudad de Puno – 2017?

2.1.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo directivo predominante en la institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno – 2017?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los docentes en la institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno – 2017?

2.2. Justificación

La presente investigación está orientada fundamentalmente a contribuir al mejoramiento de la educación en el país porque la administración educativa juega un papel sumamente importante.

La baja calidad de la educación en nuestro país requiere la activación y dinamización inmediata de los dos factores más importantes para la optimización de los aprendizajes: el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes. Por ende, la concientización a los responsables de las direcciones de los centros educativos así como de los mentores directos en el aula sobre esta realidad, debe constituirse en una tarea permanente y dinámica.

Para ello, es importante que el director escolar sea un líder en la institución educativa, ya que teniendo un conveniente liderazgo garantizará que los miembros y componentes de la institución educativa cumplan con sus funciones y lo que se espera de ellos.

Siendo así importante porque permitirá conocer el estilo de liderazgo directivo que tienen los directores de las instituciones educativas, describiendo su actuación y labor en su

centro de trabajo. Así mismo conocer, si el director cumple las labores que caracteriza y debe tener un líder directivo en la institución educativa. Así mismo permitirá conocer el nivel de desempeño que presentan los docentes en la institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Determinar el grado de correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño laboral de docentes en la institución educativa María auxiliadora de la ciudad de Puno – 2017.

2.2.2 Objetivos específicos

- Establecer el estilo de liderazgo directivo predominante en la institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno – 2017.
- Conocer el nivel de desempeño laboral de los docentes de la institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno – 2017.

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

El grado de correlación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa secundaria María auxiliadora de la ciudad de Puno, es positiva moderada.

2.3.2 Hipótesis específicas

- El estilo de liderazgo directivo predominante del director de la institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno – 2017, es autoritario.
- El nivel de desempeño laboral de los docentes de la institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno – 2017, es regular.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

La Institución Educativa Secundaria EMBLEMÁTICA MARÍA AUXILIADORA – PUNO se encuentra ubicada en el Jr. Manco Capac N° 146 del departamento de Puno, teléfono 366085.

3.2 Población

La población considerada para esta investigación está constituida por los tres niveles el cual comprende a directores, docentes, administrativos de la Institución educativa María auxiliadora de la ciudad de Puno – 2017

Tabla 3
Población de la investigación

Niveles de la Institución Educativa	Número de Participantes			
	Directivos	Docentes	Admin.	Total
Nivel inicial	01	10	02	13
Nivel primario	01	50	03	54
Nivel secundario	01	100	04	105
Total	03	160	09	172

Fuente: Registro de la I.E.S. Maria Auxiliadora 2017

3.3 Muestra

Según Hernández Fernández y Baptista (2006), la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de la población. Para el estudio del caso se escogió una muestra intencional, conformada por 50 docentes del nivel secundaria de la Institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

Tabla 4

Muestra conformada por docentes del nivel secundaria de la Institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

N°	Nivel	N° Docentes	Total Docentes
1	Secundaria	50	50
Total			50

Fuente: Nómina de la I.E.S. María Auxiliadora 2017

3.4 Método de investigación

3.4.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo correlacional con una muestra intencional. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre dos variables asociativas y el cruce de dimensiones de ambas variables de estudio. Se fundamentó en un enfoque cuantitativo de paradigma positivista y según criterio propósito es básico.

3.4.2 Diseño de investigación

El diseño que se utilizó para la presente investigación es descriptivo correlacional no experimental. Según Oseda (2008), el diseño no experimental es aquel diseño donde las variables independientes no son manipuladas deliberadamente.

3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario; para la segunda variable del mismo modo.

3.5.1 Plan de tratamiento de datos

Para la recolección de datos se realizó a través de la aplicación del cuestionario para la variable Liderazgo directivo, que consta de 20 ítems. Para cada una de las alternativas se codificó, donde a cada nivel de escala se le da un valor respectivo, además para medir el nivel de liderazgo directivo se realizó a través de la escala de Likert, que nos permitió ubicar los resultados obtenidos en la escala mencionada, que se detalla de la siguiente manera:

Muy bajo

Bajo

Regular

Alto

Muy alto

Por otro lado, para el tratamiento de datos del nivel de desempeño laboral también se consideró la aplicación de un cuestionario con 20 ítems con la siguiente escala de valoración:

Muy bajo 1

Bajo 2

Regular 3

Alto 4

Muy alto 5

Finalmente se elaboraron tablas de distribución de frecuencias, figuras, análisis e interpretación y discusión respectivamente.

3.5.2 Diseño estadístico para la prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis se utilizó el programa de SPSS versión 20, y se realizó mediante el valor de significancia y se aplicó los siguientes estadígrafos:

Tabla 5
Estadígrafos utilizados en la investigación

	Liderazgo directivo (X)	Desempeño laboral (Y)
Media	- $X = \frac{\sum x}{n}$	- $Y = \frac{\sum y}{n}$
N	n	n
Σ variable	Σx	Σy
Σvariable²	Σx^2	Σy^2
XY	Σxy	

Fuente: Programa SPSS

Para la correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes, se aplicó la fórmula de correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \cdot \sum f \cdot dx \cdot dy - (\sum fx \cdot dx)(\sum fy \cdot dy)}{\sqrt{[n \cdot \sum fx \cdot dx^2 - (\sum fx \cdot dx)^2][n \cdot \sum fy \cdot dy^2 - (\sum fy \cdot dy)^2]}}$$

Del mismo modo, se consideró la tabla de Pearson para ubicar el grado de correlación existente entre las variables estudiadas.

Tabla 6
Pearson para ubicar el grado de correlación entre las variables

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

3.5.3 Prueba de Hipótesis

a. Planteamiento de hipótesis

Ho: $r = 0$ No existe correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docente.

Hi: $r > 0$ Existe correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docente.

b. Nivel de significancia

$\alpha = 5\%$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 El liderazgo directivo

La investigación de esta variable se realizó con la escala de Likert. El proceso de recojo de datos se realizó con el instrumento señalado, se ejecutó en los meses de setiembre y octubre del presente año escolar. Se aplicó a una muestra constituida por 50 docentes de la Institución Educativa Secundaria “María Auxiliadora” de Puno. Los datos tabulados considerando la escala de valoración de la variable respecto al Liderazgo Directivo se muestra en el tabla 7:

Tabla 7

Nivel de liderazgo en la dirección de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

Liderazgo directivo	fi	%
Muy Alto	2	4
Alto	23	46
Moderadamente	20	40
Bajo	4	8
Muy Bajo	1	2
TOTAL	597	100

Tabla 8
Predominio en el nivel de liderazgo directivo en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

LIDERAZGO DIRECTIVO	fi	%
Autoritario	30	60
Democrático	14	28
Liberal	6	12
TOTAL	50	100

Fuente: Resultados recabados por la investigadora

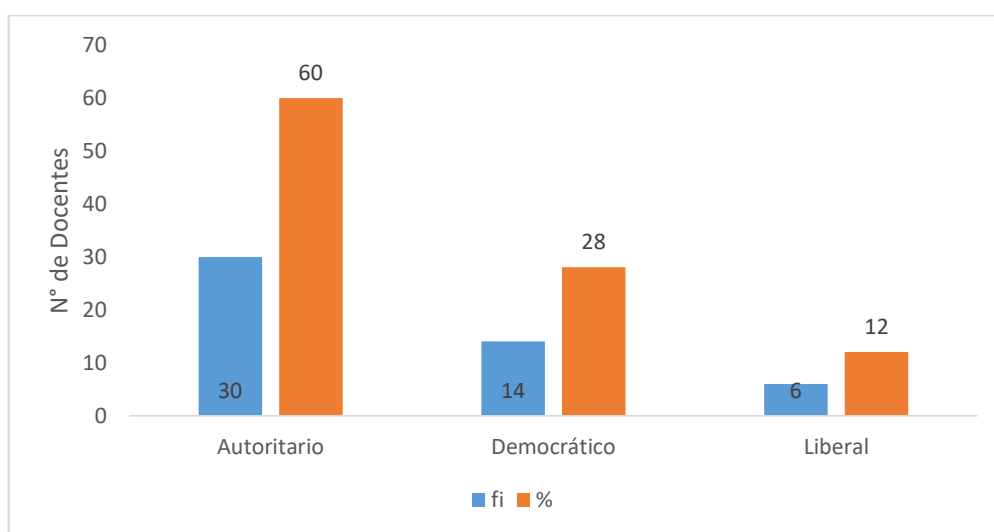


Figura 3. Predominio en el nivel de liderazgo directivo en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

En la tabla 8 y figura 3 se evidencia el nivel de Liderazgo directivo en la dirección de la I.E.S María Auxiliadora de la ciudad de Puno, datos que se ubican en el nivel alta y moderadamente (46%; 40%) respectivamente, y sólo en un 2% no se ejecuta un liderazgo directivo. En la tabla 6 y figura 1 se presenta los resultados obtenidos sobre el nivel de predominio dentro del liderazgo directivo en la I.E.S. “María Auxiliadora” de Puno, los mismos que evidencian que el liderazgo directivo autoritario (60%) es el que predomina en la I.E.S María Auxiliadora. Por otro lado se observa que en un 12% se estaría

ejecutando un liderazgo directivo liberal y el liderazgo directivo democrático está ejecutándose en un 28%.

4.1.1.1 Liderazgo directivo autoritario

Tabla 9
Nivel de liderazgo Autoritario en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

ESCALA DE VALORACIÓN	fi	%
Muy bajo	6	12
Bajo	12	24
Regular	17	34
Alto	9	18
Muy alto	9	18
TOTAL	50	100

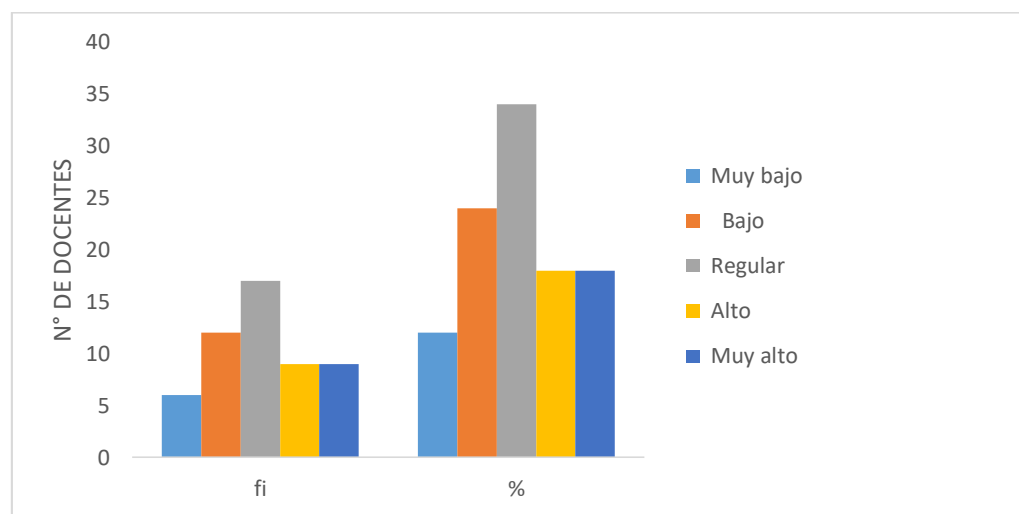


Figura 4. Nivel de liderazgo Autoritario en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

En la tabla 9 y figura 4 se presenta los resultados obtenidos sobre el nivel de liderazgo directivo autoritario en la IES “Maria Auxiliadora Puno en el año académico 2017. Donde se advierte que el liderazgo directivo autoritario se ejecuta en un 34%, 18% y 18% (Regula, alto y muy alto)

respectivamente. Es decir aproximadamente en un 70% se estaría ejecutando un liderazgo autoritario. Por otro lado se observa que en un 12% (muy bajo) se ejecuta el liderazgo directivo autoritario.

4.1.1.2 Liderazgo Directivo Democrático

Tabla 10
Nivel de liderazgo directivo democrático en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

ESCALA DE VALORACIÓN	fi	%
Muy bajo	11	22
Bajo	26	52
Regular	11	22
Alto	2	4
Muy alto	0	0
TOTAL	50	100

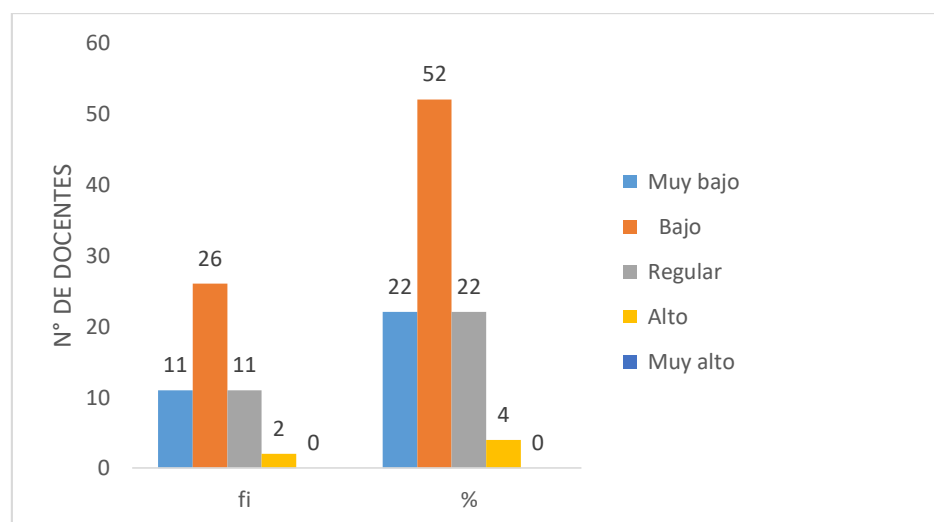


Figura 5. Nivel de liderazgo directivo democrático en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

En la tabla 10 y figura 5 se presenta los resultados obtenidos sobre el nivel de ejecución del liderazgo directivo democrático en la IES “Maria Auxiliadora Puno. Donde se advierte que en un 0% (muy alto) se realiza

un liderazgo democrático; en un 52% (nivel bajo) se ejecuta el liderazgo democrático, es decir, en la mayoría de los casos no se ejecuta este tipo de liderazgo. Por otro lado, sólo el 4% (nivel alto) se realiza este tipo de liderazgo directivo y tanto en el nivel muy bajo como el nivel alto, evidencian un porcentaje de 22% respectivamente.

4.1.1.3 Liderazgo Directivo Liberal

Tabla 11
Nivel de liderazgo directivo liberal en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

ESCALA DE VALORACIÓN	fi	%
Muy bajo	11	22
Bajo	18	36
Regular	17	34
Alto	4	8
Muy alto	0	0
TOTAL	50	100

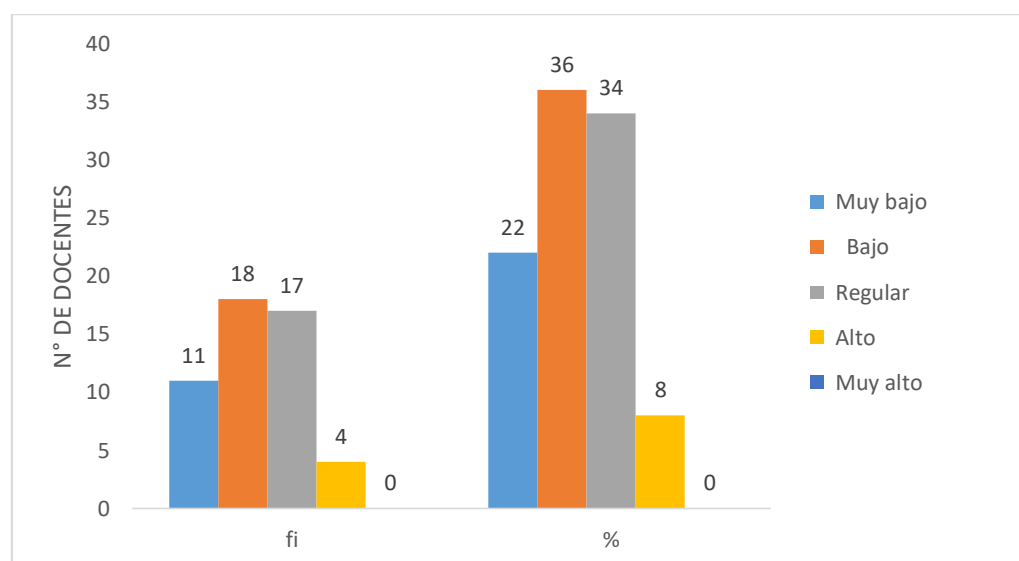


Figura 6. Nivel de liderazgo directivo liberal en la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

En la tabla 11 y figura 6 se presenta los resultados obtenidos sobre el nivel de liderazgo directivo liberal en la IES “María Auxiliadora” Puno. Resultados que advierten que en más del 90% no se ejecuta el liderazgo directivo liberal en la I.E.S María Auxiliadora. Por otro lado sólo en un 8% se ejecuta un liderazgo directivo; en un 22% (muy bajo), en un 34% (bajo) y un 34% (regular) se ejecuta liderazgo liberal. Se desprende que, en un nivel muy bajo se ejecuta este tipo de liderazgo.

4.2 Discusión 1

Los resultados de la investigación sobre el liderazgo directivo en su tipología autoritario, democrático y liberal asociados con el desempeño laboral en la IES “María Auxiliadora” Puno, evidencian una correlación positiva alta. Entonces se puede decir que la ejecución de un liderazgo directivo se relaciona con el desempeño laboral de los docentes.

Con los resultados que se muestran en la tabla 6 y la figura 1 se prueba como cierta las hipótesis específicas planteadas, es decir, se relaciona moderadamente el nivel de liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes. Una de las razones de su relación es que la institución está implementado con el programa JEC, por lo que los docentes como el director están en constante observación, monitoreo, acompañamiento y asesoría en el proceso de E-A. Una vez más queda demostrado entonces que no siempre se depende de la ejecución del liderazgo en una institución educativa secundaria “María Auxiliadora”. Además se evidencia notablemente el paradigma positivista, lo que con los datos recogidos se demuestra objetivamente su veracidad. De tal manera que, el positivismo sustentado por Comte (1973) se demuestra con la presente investigación, se prueba en los hechos objetivos.

Los resultados de esta investigación se relacionan con la investigación de Zarate (2011). Resultados que evidenciaron que los estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional de los directores de las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia contribuyen directamente al desempeño docente en forma cordial y efectiva por ende se recomienda realizar las premisas a los nuevos directores que asuman el cargo por reemplazo o encargatura. En esta investigación se concluye que pese a que el director ejecute un liderazgo directivo autoritario los docentes demuestran un desempeño laboral moderado a alto respectivamente.

4.2.1 Desempeño laboral

La investigación de la segunda variable asociativa es referente al desempeño laboral de los docentes de la institución educativa secundaria “María Auxiliadora” de la ciudad de Puno. El proceso de recojo de datos se realizó con el instrumento cuestionario, se realizó en los meses setiembre y octubre del presente año escolar. Se aplicó a la misma muestra constituida por 50 docentes de la institución educativa secundaria “María Auxiliadora” de la ciudad de Puno. Los datos tabulados considerado para la segunda variable se muestra en el siguiente tabla 12:

Tabla 12
Nivel de desempeño laboral en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

Desempeño Laboral	fi	%
Muy Alta	2	4
Alto	11	22
Regular	31	62
Bajo	4	8
Muy Bajo	1	2
TOTAL	597	100

Tabla 13
Nivel de predominio en el desempeño laboral en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

DESEMPEÑO LABORAL		fi	%
Capacidad Pedagógica	Muy bajo	19	38
Aspecto emocional	Bajo	7	14
Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	Regular	14	28
	Alto	14	28
Relación interpersonal	Muy alto	10	20
TOTAL		50	100

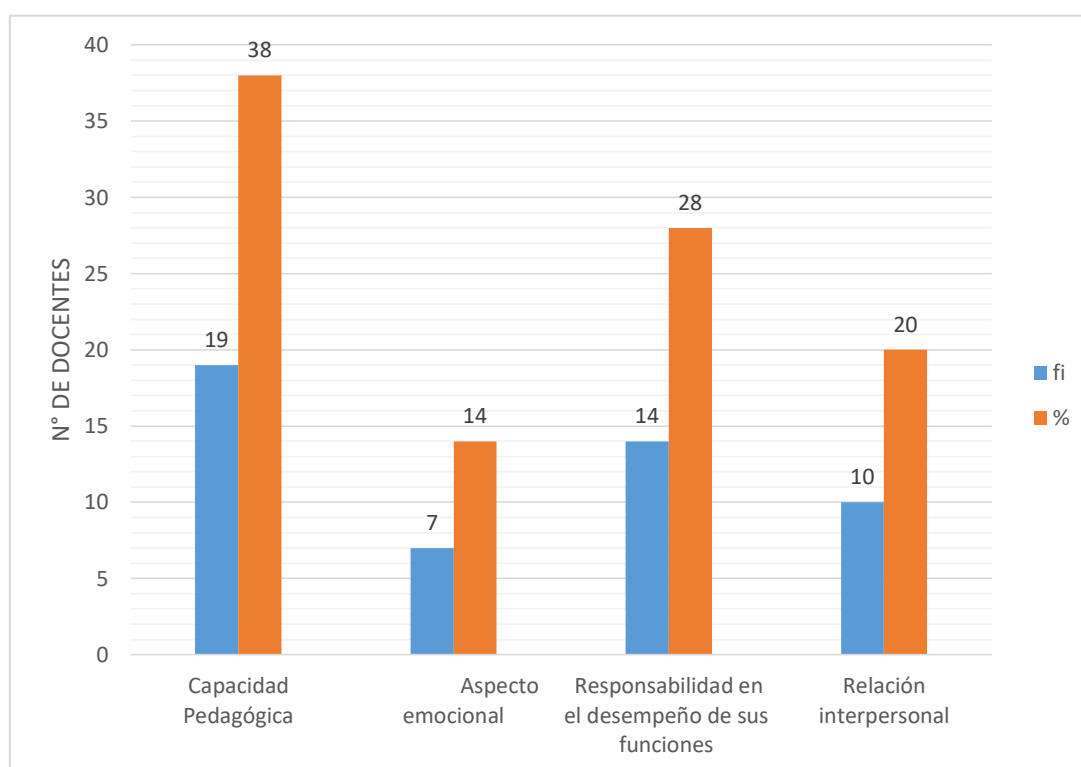


Figura 7. Nivel de predominio en el desempeño laboral en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

En tabla 13 se evidencia que los docentes de la I.E.S María Auxiliadora se encuentran en el nivel moderadamente y alta (62%; 22%) respecto al desempeño laboral (Capacidad pedagógica, aspecto emocional, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y relacional interpersonal). Por otro lado, en un 8% (nivel bajo) en desempeño laboral y sólo en un 2% (nivel muy bajo) se encuentran algunos docentes de la I.E.S María

Auxiliadora. En la tabla 11 y figura 5 se puede observar los resultados del nivel de predominio dentro del desempeño laboral de los docentes de la I.E.S María Auxiliadora. Resultados que evidencian que en un 38% los docentes no tienen inconvenientes respecto a la capacidad pedagógica, por lo que se infiere que existe mayor predominio en este aspecto. En un 14% existe menor predominio con respecto al aspecto emocional. En un 28% de predominio se encuentra la responsabilidad en el desempeño de sus funciones y en un 20% de predominio se encuentra la relación interpersonal del docente y sus alumnos.

Tabla 14
Nivel de Capacidad Pedagógica en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

Capacidad Pedagógica	fi	%
Muy Alto	3	6
Alto	14	28
Moderadamente - Regular	26	52
Bajo	6	12
Muy Bajo	1	2
TOTAL	50	100

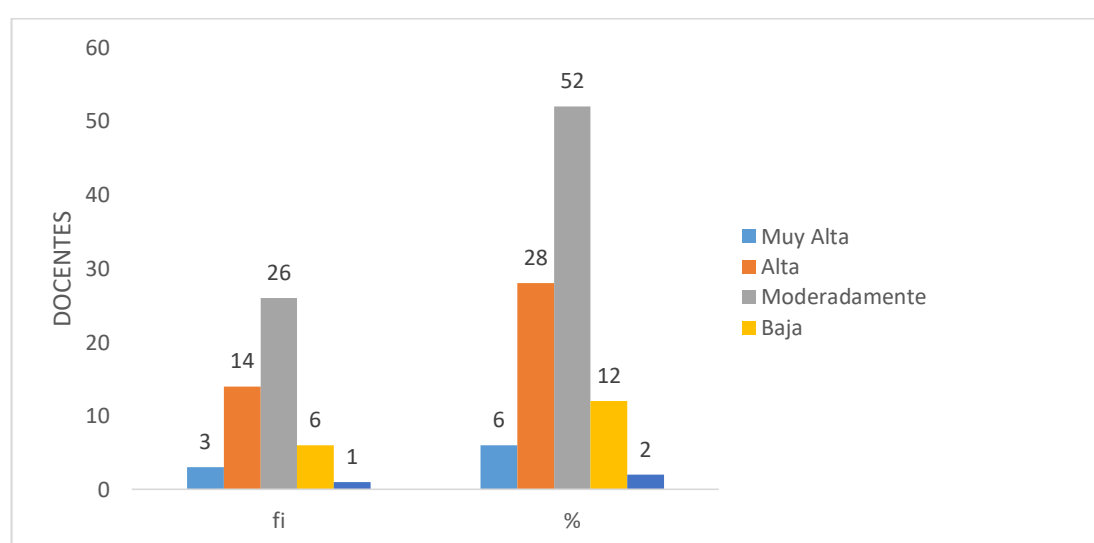


Figura 8. Nivel de Capacidad Pedagógica en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

En tabla 14 y figura 8 se detalla sobre el nivel de capacidad pedagógica en el proceso de desempeño laboral que asumen los docentes de la IES “María Auxiliadora” Puno. Los resultados evidencian que los docentes responden muy bien en este aspecto (más del 80%) se encuentran entre los niveles moderadamente, alta y muy alta respectivamente. Por otro lado en un 12% los docentes se encuentran en nivel bajo en la capacidad pedagógica y sólo en un 2% los docentes tiene problemas con la capacidad pedagógica, ubicándolos en el nivel muy bajo.

Tabla 15
Nivel del aspecto emocional en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

Aspecto Emocional	fi	%
Muy Alta	2	4
Alta	13	26
Moderadamente - Regular	25	50
Baja	9	18
Muy Baja	1	2
TOTAL	50	100

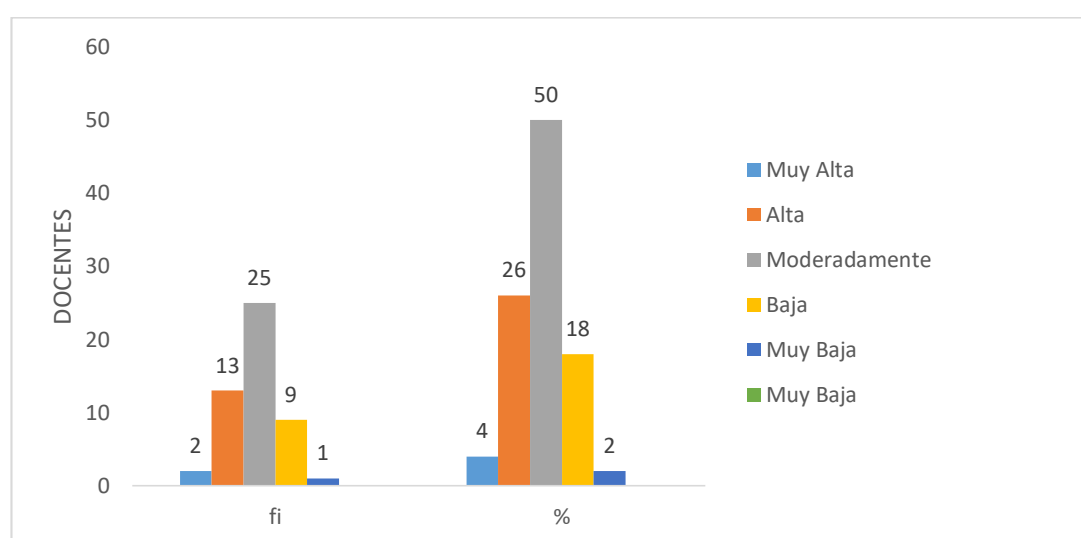


Figura 9. Nivel del aspecto emocional en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

En la tabla 15 y la figura 9, se presentan los resultados sobre el aspecto emocional de los docentes en el proceso de desempeño laboral. Los resultados muestran que en un 50 % los docentes se ubican en el nivel moderadamente en el aspecto emocional para con sus alumnos. Sólo en un 2% los docentes tienen inconvenientes en el aspecto emocional durante el proceso de desempeño laboral. En un nivel alto (26%) se encuentran algunos docentes. En el nivel bajo (18%) se ubican otros docentes y finalmente en el nivel muy alto (4%) se encuentra una mínima cantidad de docentes.

Tabla 16

Nivel de Responsabilidad en el desempeño de sus funciones en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

Responsabilidad en el desempeño de funciones	fi	%
Muy Alta	3	6
Alta	7	14
Moderadamente - Regular	20	40
Baja	19	38
Muy Baja	1	2
TOTAL	50	100

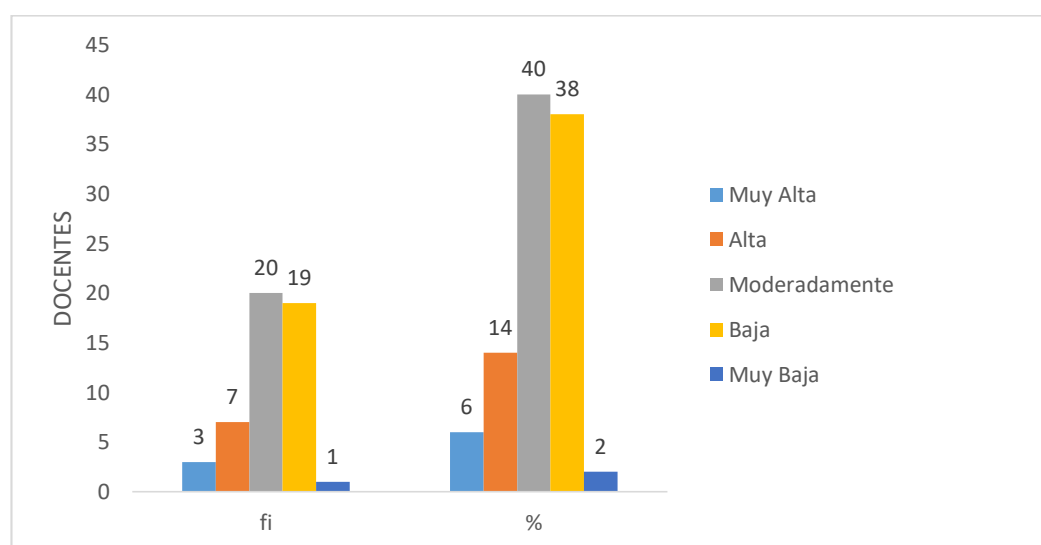


Figura 10. Nivel de Responsabilidad en el desempeño de sus funciones en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

En la tabla 16 y la figura 10, se presentan los resultados sobre el nivel de responsabilidad en el desempeño de sus funciones como parte del desempeño laboral que desarrolla en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estos, evidencian que en un 40% los docentes se encuentran en el nivel moderadamente. En un 2% los docentes se ubican en la escala muy baja. En un 14% los docentes se encuentran en la escala alta y sólo en un 6% los docentes se encuentran en la escala muy alta con respecto al nivel de responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

Tabla 17
Nivel de Relación interpersonal en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

Relación interpersonal	fi	%
Muy Alta	1	2
Alta	7	14
Moderadamente - Regular	25	50
Baja	16	32
Muy Baja	1	2
TOTAL	50	100

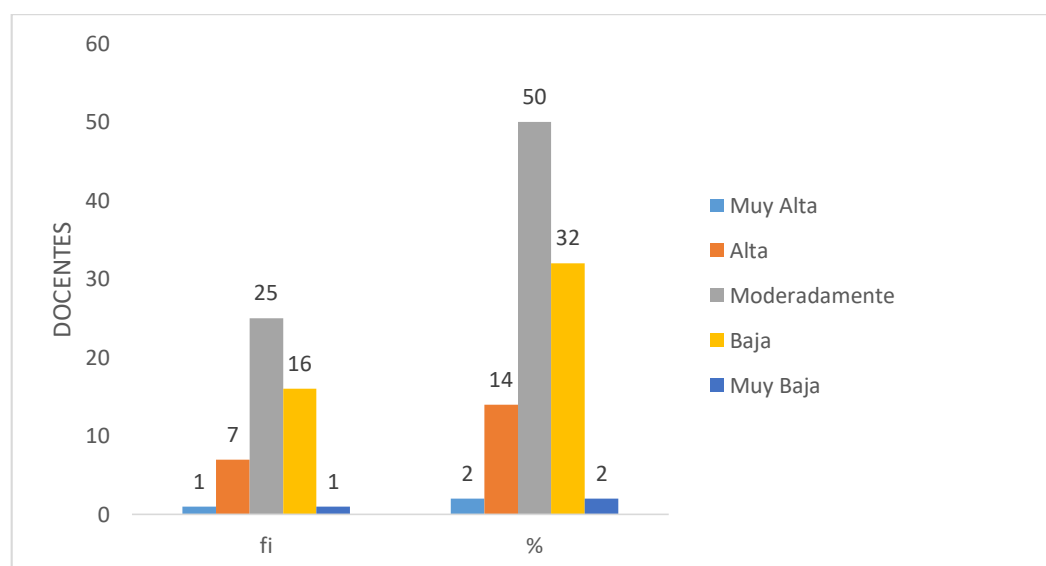


Figura 11. Nivel de Relación interpersonal en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno en el año académico 2017

En tabla 17 y figura 11, se detalla el nivel de relación interpersonal en los docentes de la IES “Maria Auxiliadora Puno. Se observa que en un (50%) nivel moderadamente se ubican una mayoría de docentes. En el nivel bajo (32%) se ubican los docentes que tienen algunos problemas con la relación interpersonal. En el nivel alto (14%) se encuentran una menor cantidad de docentes. Sólo en el nivel muy alto (2%) se encuentra la mínima cantidad de docentes. Finalmente, también sólo en un 2% docentes se ubican en la escala muy bajo.

4.3 Discusión 2

Por otro lado, los resultados evidencian que aún no conocemos todos los factores que se relacionan con el desempeño laboral de los docentes, sólo uno de ellos es el nivel de liderazgo directivo. Tal como Anderson (2010) afirma: nos falta todavía mucho que comprender respecto del rol y de las buenas prácticas del liderazgo directivo a nivel de la escuela y del sostenedor. Sobre todo, nos falta saber más cómo se pueden adaptar los principios generales de prácticas claves a diferentes contextos de política, de gobierno, de recursos materiales y humanos, de demografía, de geografía, y de condiciones socioeconómicas. Y nos falta saber más sobre las mejores estrategias para apoyar la difusión de buenas prácticas a una escala mayor.

La presente investigación concuerda con Furguerle y Vitorá (2016). Ellos afirman que no desarrolla plenamente la comunicación, motivación y apertura al cambio como características de liderazgo dentro de las instituciones educativas de la parroquia Juan Ignacio Montilla del municipio Valera, estado Trujillo. Además Con respecto a la comunicación existen debilidades en cuanto a los propósitos de informar, motivar y expresión de emociones, así como en la dirección ascendente, descendente y horizontal, razón por la cual se impide el acercamiento con los docentes, comprensión, interpretación

y realimentación como mecanismo para viabilizar el trabajo en equipo en la labor educativa. Este proceso se ve afectado por las barreras comunicacionales que tanto daño hace en el ambiente escolar. Por otro lado afirman, que el directivo en su función de liderazgo desconoce las acciones para propiciar la motivación intrínseca y extrínseca a los docentes, en función de fomentar el impulso e incentivo, premiar con elogios el trabajo realizado e inspirarlos cada vez más por cumplir su labor de forma eficiente.

También, Sánchez, Tapia y Becerra (2006) llegaron a resultados similares a nuestra investigación. Los investigadores consideran que, que no existe un solo estilo de liderazgo para todas las circunstancias. Si bien se podría considerar el “liderazgo transformacional” como el más apropiado para los requerimientos actuales de la gestión educacional, se estima necesario adecuar el rol directivo al contexto en el que deben manifestarse ciertas competencias que le permitan al líder adaptarse a los cambios futuros. Además, en los participantes significan el liderazgo desde una perspectiva “individualista o psicologista”, como señalan López et al. (2003), que no considera la influencia del estilo o conducta del líder (años 50’), ni del contexto (años 60’-80’). Esto se relaciona más bien con un “enfoque de rasgos” que con un liderazgo transformacional como se esperaría en instituciones en proceso de “mejora” (años 80’-90’), en “reestructuración escolar” (87-90) o en una gestión más moderna de un liderazgo sustentable. en la revista Psicología, el artículo: Liderazgo: una mirada desde directivos, profesores y alumnos. En esta investigación concluyen que, es importante recordar que no existe un solo estilo de liderazgo para todas las circunstancias.

4.3.1 El nivel de Liderazgo Directivo y el desempeño laboral en la IES

María Auxiliadora

El Liderazgo directivo y el desempeño laboral en la I.E.S. “María Auxiliadora”- Puno se midieron a través del sistema de correlación de Pearson en el formato estadístico de SPSS. A continuación presentamos los resultados:

Tabla 18
Correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral en los docentes de la I.E.S. “María Auxiliadora”- Puno.

VARIABLES ASOCIATIVAS		V. LIDERAZGO DIRECTIVO	V. DESEMPEÑO LABORAL
V. LIDERAZGO DIRECTIVO	Correlación de Pearson	1	,408**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
V. DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,408**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Datos que corresponden al coeficiente estadístico. Desviaciones respecto de la variable y diseño de correlación de datos agrupados en clases:

$$r = \frac{50(45.81) - 22.905(24.625)}{\sqrt{(50 * 45.81 - 22.905^2)(50 * 49.25 - 29.625^2)}}$$

r = 0,408 en un aprox. 40 % con un margen de 0.05 existe correlación positiva muy alta entre las dos variables.

En la tabla 18 se detalla que el coeficiente de correlación es $r = 0.408$ se asume que, según la tabla de correlación de Pearson el grado de correlación es positiva moderada y de tipo directo. Este grado de correlación significa que en 40% de casos existe correlación, mientras que en el resto de casos se supone que existen otros factores que concurren en el comportamiento o manifestación de las variables de estudio. Además, la intersección que predomina es liderazgo directivo

autoritario y el nivel del desempeños laboral entre una tendencia de moderada a alto, tal como se puede observar en la tabla 10.

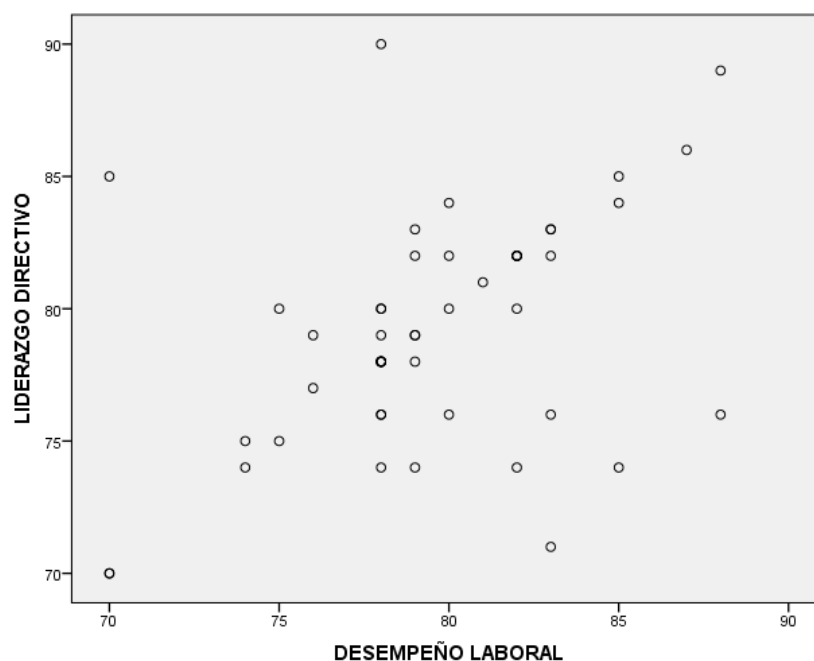


Figura 12. Grado de dispersión del liderazgo directivo y el desempeño laboral en la institución educativa María Auxiliadora de la ciudad de Puno, 2017.

La figura 12 muestra el grado de dispersión del liderazgo directivo frente al nivel de desempeño laboral en la institución educativa secundaria María Auxiliadora. La forma más sencilla que se tiene para predeterminar si existe o no correlación entre dos variables es construir un diagrama de dispersión (Rosas y Zuñiga 1992). En el presente estudio los puntos de dispersión están alineados en su mayoría con algunos puntos dispersos, notando una clara tendencia creciente, es decir que la correlación es positiva y directa entre las dos variables, ello quiere decir que a mayor liderazgo directivo autoritario mayor será el nivel de desempeño laboral. Tal como afirman Rosas y Zuñiga : “Cuando los puntos se van localizando en los ejes coordenados de manera que veas que si los valores de la variable X aumentan y los valores de la variable Y también aumentan entonces existe una Correlación Lineal Positiva”.

Tabla 19
Valores de prueba de hipótesis

	LIDERAZGO DIRECTIVO (X)	DESEMPEÑO LABORAL (Y)
Media	$X = \frac{\sum x}{n} = \frac{22.905}{50}$	$Y = \frac{\sum y}{n} = \frac{24.625}{50}$
N	50	50
Σ variable	$\Sigma x = 22.905$	$\Sigma y = 24.625$
Σ variable ²	$\Sigma x^2 = 42.81$	$\Sigma y^2 = 49.25$
XY	$\Sigma xy = 45.81$	

Fuente: resultados del programa SPSS

Correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral

Al reemplazar los datos a al fórmula de correlación de Pearson se tienen:

$$r = \frac{n \cdot \sum f \cdot dx \cdot dy - (\sum fx \cdot dx)(\sum fy \cdot dy)}{\sqrt{[n \cdot \sum fx \cdot dx^2 - (\sum fx \cdot dx)^2][n \cdot \sum fy \cdot dy^2 - (\sum fy \cdot dy)^2]}}$$

Donde:

n = población

Xi = frecuencia marginal de la variable X

Yi = frecuencia marginal de la variable Y

$$r = \frac{50(45.81) - 22.905(24.625)}{\sqrt{(50 * 45.81 - 22.905^2)(50 * 49.25 - 29.625^2)}}$$

r = 0,408 en un aprox. 40 % con un margen de 0.05 existe correlación positiva muy alta entre las dos variables, según la tabla de valores de Pearson.

Tabla 20
Valores del coeficiente de correlación

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Karl Pearson

Representa que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la I.E.S María Auxiliadora de la ciudad de Puno.

Prueba de hipótesis

- a. Planteamiento de hipótesis:

Ho: $r = 0$ No existe correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la I.E.S María Auxiliadora

Hi: $|r| > 0$ Existe correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la I.E.S María Auxiliadora

- b. Nivel de significancia:

$$\alpha = 5\%$$

- c. Regla de decisión:

Entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna que indica que existe correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la I.E.S María Auxiliadora, dado que el coeficiente de correlación es de $r = 0,408$ en un aprox. 40 % con un margen de 0.05.

Los resultados que hasta aquí se muestran, confirman las hipótesis planteadas en la investigación, es decir, existe una correlación de tipo directo entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes de la I.E.S María Auxiliadora.

Además con estos resultados se ha logrado nuestros objetivos generales y específicos.

4.4 Discusión 3

Respecto a los resultados a la correlación Los resultados de la investigación permiten sostener que entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes existen un grado de correlación positiva moderada y de tipo directo. Este grado y tipo de correlación que se sustenta en el coeficiente de $r = 0,408$, significa que cuanto mayor sea el nivel de ejecución de liderazgo autoritario es mayor es el nivel de desempeño laboral. Así como cuanto menos sea el nivel de ejecución de liderazgo directivo, también, menos serán los desempeño laboral de los docentes de la I.E.S María Auxiliadora. Este sentido de la correlación se da en el 40.8% de casos.

Además se evidencia notablemente el paradigma positivista, lo que con los datos recogidos se demuestra objetivamente su veracidad. De tal manera que, el positivismo sustentado por Comte (1973) se demuestra con la presente investigación, porque se comprobó en hechos objetivos.

CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos de la presente investigación con respecto a nuestro objetivo general evidencian que existe correlación positiva moderada entre el Liderazgo directivo y el desempeño laboral en los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno, con un coeficiente de Pearson $r = 0,408$. Se arriba a esta conclusión porque el 46% de docentes consideran que se ejecuta un liderazgo directivo, la misma que se relaciona directamente con el nivel de desempeño laboral en donde la mayoría de los docentes (46%) presentan un desempeño moderado.
- Los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno del año académico 2017, consideran que en el liderazgo directivo de su institución predomina el liderazgo autoritario, la misma que se encuentra en una escala de 60%. Es decir, existe una toma de decisión vertical y un alto grado de toma de decisión autoritaria.
- El desempeño laboral de los docentes de la IES “María Auxiliadora” de Puno se ubican entre el nivel regular y alto (62% ; 22%) respectivamente; y solo un mínimo porcentaje se ubica en el nivel bajo. Se explica este resultado por lo que la institución está dentro del programa JEC y los docentes están de alguna manera atentos a las evaluaciones y supervisiones de las entidades encargadas del acompañamiento y monitoreo.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere difundir la presente Investigación siendo una evidencia de gran aporte a la función del docente y directivo dentro del marco del buen desempeño docente y el liderazgo en las instituciones educativas de nivel secundaria.
- Se recomienda a los docentes de la IES “María Auxiliadora Puno, trabajar en busca de objetivos comunes que permitan afianzar la formación integral de los estudiantes del nivel secundario.
- Se invita a continuar con la investigación referente a otros factores que determinen el liderazgo y el desempeño laboral en las instituciones educativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes*. Bogota, Colombia: LEGIS.
- Alvarado, O. (2008). *Gerencia y Marketing Educativo, para una gestión de calidad*. Edición Universitaria USIL. Unidad de publicaciones Universidad San Ignacio de Loyola: Lima, Perú.
- Álvarez De Mon, S., Cardona Soriano, P., Chinchilla Albiol, M^a N., Miller, P., Pérez López, J. A. y Pin Arboledas, J. R. (2001). *Paradigmas del liderazgo claves de la dirección de personas* ISBN: 9788448133238. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Álvarez, V. S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_.pdf
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela*. *Psicoperspectivas*. 9 (2): 34-52, 2010. [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625003>
- Ascanio E. (1995). *El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica* (Trabajo de Grado para optar el título de Magíster en Administración Educativa). Universidad Rafael Urdaneta. Caracas, Venezuela.
- Castro, A., Nader, M. & Casullo, M. (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar: Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio*. *Revista de Psicología*.

- Castro, Lupano, Benatuil & Nader (2007) *Teoría y Evaluación del Liderazgo. Cuaderno de evaluación Psicológica*. Buenos Aires. Barcelona.
- Chiavenato, I. (2002a). *Administración en los nuevos tiempos* (Segunda Ed.). Bogotá (Colombia): Quebecor.
- Chiavenato, I. (2002b). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Tercera Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Comte, A. (1973). *Discurso sobre el espíritu positivo*. Curso de Filosofía Positiva. Buenos Aires.
- Davis, K. (1999). *El Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Delgado, K. (2002). *Educación participativa*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- Fernández, J. (2002). *Fuentes de presión laboral, tipo de personalidad, desgaste psíquico (Burnout), satisfacción laboral y desempeño docente en profesores de educación primaria de Lima Metropolitana*. (tesis doctoral.). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Fernández, J.C. (2008). *La evaluación del desempeño docente y su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación*. San Fernando (Chile): Universidad La República. Referencia electrónica, recuperado el 18 de abril del 2010, de <http://www.liceus.com/cgi-bin/ac/pu/Evaluacion%20Docente2.pdf>
- Filella, J. (2000). *Poder y liderazgo en centros educativos en Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Furguerle, J. y Vitorá, M. Liderazgo en los directivos de educación primaria. Telos. 18 (2): 208-227, 2016. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99345727004>
- Hampton, D.R. (1993). *Administración*. Ciudad Federal de México: McGraw-Hill.
- Knickerbocker. (1990). *Dirección y concepción de un líder. lecturas Selectas. Inglaterra*.

- Lepeley, M. T. (2003) *Gestión y Calidad en educación*. USA: McGrawHill/Interamericana. p. 1-118.
- López, J., Sánchez, M. y Murillo, I. (2003). *Dirección de centros educativos*. España: Síntesis Educación
- Mateo J. (2005). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona, España: Horsori.
- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*.
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e). Referencia electrónica, recuperado el 16 de mayo del 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140402.pdf>
- Medina W. y Moran S (2006). *Seminario de Gestión Educativa y Liderazgo*.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Colombia: ARTE JOVEN.
- Murillo, F. (coord.) (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Bogotá (Colombia): Convenio Andrés Bello.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE . *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11-24. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140403.pdf>
- Nieves, E. F. (2000). *Desempeño docente y clima organizacional en el liceo Agustín Codazzi de Maracay, estado de Aragua, Venezuela*. Recuperado de www.iresie/Clima_organizacional.html
- Oseda, D. Cori, S. L. y Vila, M. C. (2008) *Metodología de la investigación*. Huancayo, Perú: Pirámide.

- REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre *Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2 (1). Referencia electrónica, recuperado el 16 de febrero del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- Rincon, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del Director y desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*. Trabajo de Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Lima-Peru.
- Rincón, J. C. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas* (Tesis para optar el grado de Magíster en Administración Educativa). UNMSM. Lima. Perú
- Rosas, A. y Zuñiga, J. (1992) Estadística descriptiva e inferencial I. *Fascículo 3 Correlación y regresión lineales*. Colegio de Bachilleres. Recuperado de http://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material_bachilleres/cb6/5sempdf/edi1/edi1_f03.pdf.
- Sánchez, C. (2008) *Investigación acción: una metodología para estudiar el hecho educativo en el aula*. Lima: Fondo editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sánchez, V., Tapia, C., & Becerra, S. (2006). *Liderazgo: una mirada desde directivos, profesores y alumnos*. Revista de Psicología, XV (2), 29-52. Fecha de consulta: 19 de octubre de 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26415202>
- Valdés, H. (1995). *Informe de investigación: Diseño de un sistema para evaluar la calidad de la educación en Cuba*. La Habana- Cuba: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba (ICCP MINED).
- Valdés Veloz, H. (2000). *Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre la evaluación del desempeño docente, realizado en la ciudad de México, del 23 al 25 de mayo del 2000. Organizado por la Organización de Estados Iberoamericanos. OEI. Educación, la Ciencia y la Cultura*.

- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Velásquez, G. (1985). *El liderazgo del profesor universitario (en busca de la efectividad docente)*. México: Limusa.
- White, R., Lippit R. y Lewin K. (1943). *The Social Climates of Childre's Groups*. Journal of Social Phychology. Vol 10.
- White. Mayo (1939). *Patternsof aggressive Behavior in Experiemntally Greated Social Climates*. Journal of Social Psychology. Vol. 10.
- Zarate Ramirez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* (Tesis Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria. Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Facultad de Educación Unidad de Post-Grado. Lima, Perú .



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario sobre liderazgo directivo**CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO**

La presente encuesta tiene como fin obtener información que acredite el resultado de la investigación sobre **Liderazgo directivo y el desempeño laboral de docentes en la instituciones de educativa María Auxiliadora en la ciudad de Puno**, para lo cual solicitamos su sincera colaboración en el llenado del presente cuestionario, cuya información será eminentemente confidencial, anticipadamente agradecemos su colaboración.

Instrucción: el presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Marque con una (X) el enunciado que se identifica sentimiento o situación actual. Toda la información que se obtenga será manejada condicionalmente.

Liderazgo directivo

1. Nivel de decisión vertical.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
2. Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
3. Grado de control al subalterno.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
- 4.
5. Grado de toma de decisiones.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto

6. Grado de estima a sus subalternos.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
7. Grado de valoración del pedido de sus subalternos.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
8. Grado de impedimento a los aportes de sus subalternos.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
9. Grado de preocupación por su personal
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
10. Nivel de confianza en la capacidad de su personal.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
11. Nivel de asignación de responsabilidades al personal.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
12. Nivel de toma decisiones compartidas.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto

13. Acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
14. Grado de aceptación de aportes de su personal.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
15. Nivel de fomento de confianza del personal.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
16. Nivel de preocupación por la tarea de su personal.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
16. Nivel de intromisión al trabajo del grupo.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
17. Grado de evasión de responsabilidades
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
18. Nivel de accesibilidad de información.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto

19. Nivel de delegaciones de responsabilidades.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto
20. Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos.
 - a. Muy Bajo
 - b. Bajo
 - c. Regular
 - d. Alto
 - e. Muy Alto

Anexo 2. Cuestionario sobre desempeño laboral**CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL**

La presente encuesta tiene como fin obtener información que acredite el resultado de la investigación sobre **Liderazgo directivo y el desempeño laboral de docentes en la instituciones de educativa María Auxiliadora en la ciudad de Puno**, para lo cual solicitamos su sincera colaboración en el llenado del presente cuestionario, cuya información será eminentemente confidencial, anticipadamente agradecemos su colaboración.

1. **Instrucción:** el presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Marque con una (X) el enunciado que se identifica sentimiento o situación actual. Toda la información que se obtenga será manejada condicionalmente.

Desempeño laboral

1. Usted demuestra que domina la temática en su curso
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
2. Usted trata que sus clases sean interesantes
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
3. Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
4. Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
5. Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos entre otros).
 - a. Muy baja
 - b. Baja.

- c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 6 Percibe que sus alumnos se aburren y distraen en clases por ello les tiene que llamar la atención
- a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 7 Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos
- a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - Muy alta
- 8 Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje
- a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 9 El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional
- a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 10 Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración
- a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 11 Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase
- a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 12 Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente
- a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta

- 13 Realiza proyectos de investigación.
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - Muy alta
- 14 Cumple con el horario de clase establecido.
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 15 Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución.
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 16 Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 17 Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina.
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 18 Planifica sus sesiones de clase secuencialmente.
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 19 Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos
 - a. Muy baja
 - b. Baja.
 - c. Regular
 - d. Alta
 - e. Muy alta
- 20 Propicia un ambiente adecuado
 - a. Muy baja
 - b. Baja.



- c. Regular
- d. Alta
- e. Muy alta

Anexo 3. Sistema y operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Criterios de valoración
1. Liderazgo directivo	Forma como el director de una institución educativa cumple la función de conducir, guiar y dirigir a los colaboradores (maestros/as) en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.	Reporte del cuestionario sobre el ejercicio de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional de los directores aplicado a los docentes	1.1. Autoritario 1.2. Democrático 1.3. Liberal	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de decisión vertical. Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones. Grado de control al subalterno. Grado de toma de decisiones. Grado de estima a sus subalternos. Grado de valoración del pedido de sus subalternos. Grado de impedimento a los aportes de sus subalternos. Grado de preocupación por su personal Nivel de confianza en la capacidad de su personal. Nivel de asignación de responsabilidades al personal. Nivel de toma decisiones compartidas. Acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Grado de aceptación de aportes de su personal. Nivel de fomento de confianza del personal. Nivel de preocupación por la tarea de su personal. Nivel de intromisión al trabajo del grupo. Grado de evasión de responsabilidades Nivel de accesibilidad de información. Nivel de delegaciones de responsabilidades. Grado de aceptación del trabajo de sus subalternos. 	<p>Escala de Lykert</p> <p>Estilo autoritario Estilo democrático Estilo liberal</p> <p>Valoración Muy alta (5) Alta (4) Regular (3) Baja (2) Muy baja (1)</p>
2. Desempeño laboral	Desde la perspectiva teórica expuesta por Valdez (2004), “el desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y	El desempeño docente comprende un desarrollo adecuado de capacidades pedagógicas, que pone a prueba su emocionalidad con vocación pedagógica, además de la responsabilidad en el desempeño	2.1. Capacidad pedagógica 2.2. Emocional	<p>1.Usted demuestra que domina la temática en sus cursos</p> <p>2.Usted trata que sus clases sean interesantes</p> <p>3.Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones</p> <p>4.Utiliza diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje</p> <p>5.Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo,</p>	<p>Escala de Lykert</p> <p>Capacidad pedagógica Emocional Responsabilidad en el desempeño de sus funciones Relación interpersonal</p> <p>Valoración Muy alta (5) Alta (4) Regular (3) Baja (2)</p>

	<p>valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad” (p. 57).</p>	<p>de sus funciones laborales y un manejo adecuado de las relaciones interpersonales</p>	<p>2.3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones</p> <p>2.4. Relación interpersonal</p>	<p>proyectos entre otros.</p> <p>6.Percibe que sus alumnos se aburren y distraen en clases por ello les tiene que llamar la atención</p> <p>7.Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos</p> <p>8.Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje</p> <p>9.El tema que va a tratar le motiva a que busque información adicional</p> <p>10.Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración</p> <p>11.Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase</p> <p>12.Promueve con responsabilidad el cuidado del medio ambiente</p> <p>13.Realiza proyectos de investigación.</p> <p>14.Cumple con el horario de clase establecido</p> <p>15.Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución.</p> <p>16.Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo y demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.</p> <p>17.Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización docente y de su disciplina.</p> <p>18.Planifica sus sesiones de clase secuencialmente.</p> <p>19.Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos</p> <p>20.Propicia un ambiente adecuado</p>	<p>Muy baja (1)</p>
--	--	--	---	--	---------------------