



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TÍTULO:

**“EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DOCENTE DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AMAE - MOYOBAMBA PERÍODO
2015”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

GIOVANNA CASIQUE MENDOZA

ASESORA:

Dra. YOLANDA NAVARRO BARRERA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MOYOBAMBA – PERÚ

2016

PÁGINA DEL JURADO

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Vocal

DEDICATORIA

A mis Padres, a mis Hermanos por su apoyo moral, artífices para culminar mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

A los catedráticos de la Universidad César Vallejo, por su asesoramiento y enseñanzas durante el tiempo en los claustros universitarios.

A los funcionarios de la Institución Educativa AMAE por su colaboración acertada en la información brindada para la elaboración del informe final del desarrollo de tesis.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Casique Mendoza Giovanna, con DNI N° 44000966, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, Diciembre del 2016.

GIOVANA CASIQUE MENDOZA

DNI N°44000966

PRESENTACIÓN

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, y con el propósito de obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración, sometemos a vuestro ilustrado criterio el presente informe de tesis titulado: ***“EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y DESEMPEÑO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AMAE – MOYOBAMBA PERIODO 2015”***, con la finalidad de recibir su visto bueno para la respectiva sustentación del mismo.

Moyobamba, Diciembre del 2016.

El autor

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| PÁGINA DEL JURADO | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD | v |
| PRESENTACIÓN | vi |
| ÍNDICE | vii |
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT | xi |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 13 |
| 1.1. Realidad problemática..... | 13 |
| 1.2. Trabajos previos..... | 15 |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema | 19 |
| 1.4. Formulación del problema..... | 40 |
| 1.5. Justificación..... | 40 |
| 1.6. Hipótesis | 41 |
| 1.7. Objetivos | 41 |
| II. MÉTODO..... | 42 |
| 2.1. Diseño de investigación | 42 |
| 2.2. Variables y Operacionalización | 42 |
| 2.3. Población y muestra..... | 45 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 45 |
| 2.5. Métodos de análisis de datos..... | 46 |
| 2.6. Aspectos éticos | 46 |
| III. RESULTADOS | 47 |
| IV. DISCUSIÓN..... | 58 |
| V. CONCLUSIONES | 61 |
| VI. RECOMENDACIONES | 62 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 63 |
| VIII. ANEXOS | 66 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Liderazgo transformacional | 47 |
| Tabla 2. Liderazgo estratégico | 48 |
| Tabla 3. Liderazgo influyente | 49 |
| Tabla 4. Liderazgo del director de la institución educativa AMAE | 50 |
| Tabla 5. Desempeño laboral en su dimensión * motivación laboral | 51 |
| Tabla 6. Condiciones ambientales | 52 |
| Tabla 7. Relaciones sociales..... | 53 |
| Tabla 8. Control laboral | 54 |
| Tabla 9. Desempeño laboral docente..... | 55 |
| Tabla 10. Correlación entre el liderazgo del directo y el desempeño laboral docente | 56 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Resultados de la tabla 01 | 47 |
| Figura 2. Resultados de la tabla 02..... | 48 |
| Figura 3. Resultados de la tabla 03..... | 49 |
| Figura 4. Resultados de la tabla 04..... | 50 |
| Figura 5. Resultados de la tabla 05..... | 51 |
| Figura 6. Resultados de la tabla 06..... | 52 |
| Figura 7. Resultados de la tabla 07..... | 53 |
| Figura 8. Resultados de la tabla 08..... | 54 |
| Figura 9. Resultados de la tabla 09..... | 55 |

RESUMEN

La investigación que lleva por título: ***“El Liderazgo del Director y Desempeño Docente de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba Periodo 2015”***, donde se cuenta con el principal objetivo, determinar la relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente de la Institución Educativa AMAE – Moyobamba, periodo 2015, parte de la problemática, ¿Qué relación existe entre el Liderazgo del Director y Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba período 2015?, teniendo como hipótesis, H1: Existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo del Director y el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba periodo 2015, H0: No existe relación directa y significativa entre el Director y el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba período 2015, la metodología de la investigación es un descriptivo correlacionar, se utilizó la técnica de encuestas mediante el instrumento de cuestionario. Donde la principal conclusión que se encontró fue evidenciar la existencia de una correlación entre las variables de estudio, el cual fue posible establecer por medio de la aplicación del estadístico Rho de Spearman, donde el Sig. (Bilateral) obtenida (0.00) fue menor a 0.05, indicando la existencia de una relación entre las variables de estudio, además el $r=0.567$ encontrado indica la presencia de una correlación positiva. Del cual se deduce que el liderazgo influye en el desempeño del docente de la Institución Educativa EMAE.

Palabra calve: liderazgo, desempeño docente y estilo de liderazgo.

ABSTRACT

The research entitled "The leadership of the director and teaching performance of the AMAE Educational Institution - Moyobamba period 2015", where the main objective is to determine the relationship between the director's leadership and the teaching performance of the AMAE - Moyobamba, period 2015, part of the problem, What is the relationship between the director's leadership and work performance of the teachers of the AMAE - Moyobamba educational institution for 2015? H1: There is a direct and significant relationship between Leadership and work performance of the teachers of the AMAE - Moyobamba educational institution period 2015, H0: There is no direct and significant relationship between the director and the work performance of the teachers of the AMAE - Moyobamba educational institution period 2015, the methodology Of the research is a descriptive correlate, we used the survey technique using the questionnaire instrument for. Where the main conclusion was to show the existence of a correlation between the study variables, which it was possible to establish through the application of the Rho de Spearman statistic, where the obtained (Bilateral) Sig (0.00) was lower than 0.05, Indicating the existence of a relationship between the study variables, in addition the $r = 0.567$ found indicates the presence of a significant positive correlation. From which it is deduced that the leadership influences the performance of the teacher of the educational institution EMAE.

Word mean: Leadership, Teaching, Performance and stile leader.

I. Introducción.

1.1. Realidad Problemática.

En la actualidad nos encontramos viviendo en un mundo donde el tema de la educación es debatido y discutido por diversas agrupaciones, instituciones y de diversas formas. En esta situación en que la educación se encuentra dentro de una sociedad compleja y con numerosas actitudes e intereses, lo que se espera alcanzar es que los líderes o directivos de las escuelas logren sus objetivos en toda sus magnitudes, con el propósito de que los estudiantes alcancen un mejor rendimiento académico y en los profesores un mejor desempeño profesional.

Por otro lado la responsabilidad en una institución no es solamente de la dirección, sino de todo el personal en su conjunto; es por ello que el liderazgo es uno de los temas ampliamente tratado y estudiado, por lo que involucra aspectos como tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover y contribuir más de lo normal de forma eficaz y eficiente; ya que desde el inicio de la formación de empresas, el hombre siempre ha representado el recurso más valioso para ésta, ya que su participación es imprescindible.

Así mismo el liderazgo tiene una gran participación en la forma de medir el desempeño laboral, es un componente muy importante en el funcionamiento de las actividades que se desarrollan en la institución, ayuda de manera directa en los procesos administrativos y al desarrollar una evaluación de desempeño nos va a permitir conocer las circunstancias en las que se encuentra el personal con relación a sus funciones y actividades que realizan, la estrecha relación de liderazgo y desempeño laboral genera llegar a determinar causas que están afectando en el logro de los objetivos institucionales, de tal manera que si se desarrolla una combinación de desempeño y liderazgo se van a obtener resultados muy favorables en beneficio de la institución.

No se puede dejar de mencionar que nuestra sociedad peruana se encuentra atravesando situaciones muy críticas de conflictos sociales y esto lamentablemente se refleja en la administración de la institución educativa,

alterando las relaciones humanas y generando el deterioro del liderazgo y desempeño laboral, el mismo que se refleja negativamente en el actuar diario de los colaboradores de la institución educativa AMAE – Moyobamba, dando como resultado el enfrentamiento con el público en general que tiene diferentes niveles de educación, conocimientos y otros con actitudes violentos , conflictivos y racismo.

La gestión administrativa de los colaboradores de la Institución Educativa AMAE Moyobamba, está conformado por su director y plana docente de nivel secundaria, quienes no cumplen adecuadamente su labor como docente. Donde las funciones no están debidamente dirigidas, en todo caso están siendo dirigidas de forma casual y experimental, ya que no reciben una preparación adecuada, además de la falta de capacitación del mismo para poder desarrollar eficientemente su función, por ende se puede apreciar una incapacidad en dirigir una institución por la falta de conocimiento, esto se obtuviese los profesores o maestros cumplirían de manera eficiente y eficaz su labor profesional.

En consecuencia se podría decir que actualmente en la institución educativa se observa lo siguiente: los colaboradores de la institución educativa no muestran motivación alguna durante el desempeño laboral, sobre todo los docentes; tampoco muestran interés en participar en la toma decisiones para resolver los problemas que se presentan, cada uno termina su jornada laboral y se retira, las quejas se incrementan en relación a que los docentes de la institución no son carismáticos con los alumnos, son impacientes y malhumorados, esto también es percibido por los padres de familia.

Por su parte los docentes también manifiestan que las condiciones del ambiente, no son adecuadas debido a que la infraestructura de las oficinas no están estratégicamente construidas para este fin; en los ambientes hace demasiado calor y no existe aire acondicionado, existen cortinas insuficientes y deterioradas; en cuanto los equipos de cómputo no son adecuados la mayoría son obsoletos, el programa que se utiliza como registro de notas, es lento y con mayor frecuencia se congestiona, por tanto las condiciones del lugar donde

laboran son inadecuados y que de una u otra manera influye negativamente en su trabajo; causando malestar a los usuarios, no se observa que existe compañerismo ni solidaridad entre uno y otro, no hay una confianza plena por los usuarios y ciudadanía en general, en vista de que se siente inseguros, porque los colaboradores no muestran credibilidad, tampoco promueven competitividad en la institución.

Por esta razón es de gran importancia realizar esta investigación a fin de brindar la información necesaria a la Institución Educativa para la implementación de un plan de mejora y de integración de sus docentes.

1.2. Trabajos Previos.

Internacionales.

Fuentes, S. (2012), *“Satisfacción Laboral y su influencia en la Productividad, Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades”* Concluye:

Encontró que no hay presencia de una influencia entre la variable desempeño laboral y la productividad

Las personas tomadas en la encuesta, en este caso fue un total de 20 personas aseguraron tener un nivel de desempeño laboral alto (de 67 a 100 puntos) pudiendo confirmarlo con los resultados obtenidos con la pregunta No, 16 sobre, si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera sentirse siempre satisfechos con el trabajo que realizan el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% dieron información que generalmente se sienten satisfechos.

Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la delegación de recursos humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

Según la evaluación realizada por los jefes, los trabajadores de la Empresa son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el organismo Judicial les brindan los materiales y la infraestructura adecuada para llevar acabo sus funciones de la mejor manera, así como

también el hecho de recibir beneficios como (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de la institución del estado.

Se concluye que los trabajadores de la delegación tienen alto desempeño laboral, por lo que la institución busca que exista comunicación asertiva y un ambiente en armonía con las diferentes unidades que conforma la delegación de Recursos Humanos.

Martín, C. (2011). En su tesis doctoral de *“Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas”*. Concluye que:

Las estrategias que se llevan a cabo en el área de recursos humanos influye de alguna manera en los resultados de la empresa, concretamente, los resultados de innovación. Por lo demás, aunque éstos sean los pilares teóricos de este trabajo, a lo largo de la presente investigación también recolectaremos información más detallada y aportaciones de otros enfoques, principalmente, derivados del enfoque de Empresa basado en el conocimiento.

Es por ello que las empresas tienen al área de recursos humanos como uno de los recursos más importantes para el desarrollo empresarial. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de recursos humanos, quien, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos.

Quintero, A. y Rojas, J. (2009), *“Relación entre los Estilos de Liderazgo y las Actitudes Éticas de los Dirigentes Gremiales Empresariales”*. Concluye que:

Las empresas gremiales presentan en su mayoría de los casos estilos de liderazgo de tipo transformacional además del liderazgo transaccional, es por ello que se puede apreciar que los líderes de las empresas gremiales se inclinan más a un tipo o estilo de liderazgo transformacional, ya que se manifiestan que los líderes de esta Empresa ponen toda su atención en todos sus colaboradores con que cuentan, donde siempre se trabaja bajo una visión, donde se esfuerzan todos en alcanzar los objetivos propuestos, donde

proponen a sus subordinados mayores expectativas, siempre promoviendo el desarrollo personal de todos sus subordinados, estrategias de solución de problemas sin ningún tipo de complicaciones, es por ello el trato que se tiene con los colaboradores del trabajo individual, busca instruir y aconsejar lo que logra obtener con ellos, siempre promoviendo entre todos el respeto y la confianza.

Otro de los tipos de líderes que tiene presencia en los dirigentes gremiales es el de tipo transaccional, por ello se sostiene que los dirigentes comparten ambos estilos de líder, este les permite utilizar distintos tipos de estrategias en la solución de problemas, es por ello los dos tipos de líder no deben ser vistos como una oposición.

Por tanto, se puede deducir que los dirigentes gremiales buscan siempre apoyar, dirigir en todo momento a sus subordinados, siempre en la búsqueda de los objetivos.

Otro de los estilos de liderazgo que se intentó medir fue la de Laissez faire, logrando obtener indicadores bajos, uno de las razones de este resultado fue que los líderes no dejan el cargo que ocupan, en todo caso no renuncian, ya que se toman con total responsabilidad dicha función, donde intentan cumplir con todas las expectativas que tienen sobre ellos, por medio de decisiones correctas en el cumplimiento eficiente de las actividades.

Obando (2008), *“Estrategias para la inducción del sistema para analizar y/o calificar el desempeño que cada colaborador realiza dentro de la República Dominicana”*, Concluye:

Los criterios de evaluación del desempeño de cada colaborador son de suma importancia en las entidades públicas, con el objetivo de mejorar la diligencia, apoyo como pautas de planificación y el encargo de recursos, proteger los procedimientos de carrera y los sistemas de remuneración, y en general mejorar la eficacia y la eficiencia de la institución en que se apliquen.

Esta estrategia no pretende ser una solución, ni resolución de problemas antepasados del sector justicia como son: la falta de recursos, ausencia de personal calificado, infraestructura inadecuada, corrupción, entre otros. Sin

embargo, se podrá cubrir con todas las expectativas en la gestión de educación, de tal suerte que cada día se pueda contar con mejores Docentes que satisfagan las expectativas de los usuarios.

Nacionales

Vásquez W. (2009). *“Evaluación del Desempeño Docente y el Rendimiento Académico de los estudiantes del nivel secundario en el área de matemática de las Instituciones Educativas estatales del distrito de Carmen de la Legua Reynoso en el año 2008”*. Concluye que:

La investigación fue una investigación de tipo cuantitativo, de diseño descriptivo correlacionar, donde se tomaron dimensiones como: las estrategias educativas, materiales didácticos, actitudes, evaluaciones, donde se tomó como muestra a 41 alumnos y 6 profesores de la institución Barnechea, la otra muestra se tomó de institución Bondy , un total de 33 personas, 29 alumnos y 4 docentes. Las herramientas ejecutadas en la investigación fueron encuestas para los docentes y alumnos, así como también se dio uso al método de observación, encontrando como resultados que el 54% de los alumnos tomados en la encuesta de ambas instituciones, refieren que el desempeño de cada uno de los docentes es regular, en el área de matemática, por otro lado también se permitió una autoevaluación de los mismos profesores, donde los profesores se calificaron de un alto rendimiento.

Ramírez, D. (2006) *“El Desempeño Profesional de los Docentes de Educación Secundaria de Menores de la UGEL N° 6 de Lima”* Concluye que:

La metodología de la investigación fue descriptivo explicativo, donde se tomó como muestra a 55 profesores, además se consideró a 10 estudiantes de 4to y 5to de educación secundaria, además de los padres. Los instrumentos que pudimos utilizar en esta investigación fueron cuatro cuestionarios, así como la aplicación del método de la observación estructurada de clase; en dicha investigación a los profesores se aplicaron dos de los cuestionarios. Se encontró como resultado que el 50% de los profesores manifiesta que el trabajo que desempeñan es bueno, por otro lado también los alumnos tomados en la

encuesta consideran que el desempeño que muestra el docente va desde bueno a muy bueno, ya que consideran que el método de observación realizada en clase contradicen a los resultados obtenidos por la investigación. Por ello se considera que las evaluaciones realizadas al desempeño de los docentes es una herramienta que contribuye de alguna manera a mejorar el mismo.

Rincos, I. (2005), *“El Estilo de Liderazgo del Director y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas”*. Concluye que: existe alto grado de correlación entre las variables, la metodología de la investigación fue una decorativa correlacionar, donde se tomó como muestra tanto a alumnos y profesores de la institución, el cual fue comparada con distintas estrategias a la cual se aplicó dos técnicas, teniendo en primer lugar a la entrevista elaborada mediante una base estructural dirigida a los profesores y la siguiente evaluación fue hecha por medio de cuestionarios el cual se elaboró teniendo en cuenta la base teórica, llegando a encontrar como resultado que el estilo de liderazgo se relaciona con el desempeño presentado por el director. Por ello se deduce que para lograr un desempeño eficiente por parte de los profesores de la institución, lo primero es lograr un estilo de liderazgo óptimo por parte del director de la institución. Como un punto último se tiene el clima organizacional presentado por la institución, quien genera dentro del área laboral el tipo de comunicación que subsiste entre los miembros de trabajo.

1.3. Teorías Relacionadas al Tema.

Una vez planteado el problema de investigación y determinada la viabilidad del mismo, se sustentará teóricamente el estudio a través de la elaboración del marco teórico, el cual ayudará a prevenir errores que se han cometido con otros estudios respecto a Liderazgo.

Liderazgo.

El liderazgo se encuentra conformado por diversas habilidades gerenciales o directivas que una persona tiene para influir en las personas, áreas o grupos determinados, logrando que los equipos de trabajo realicen sus funciones

eficientemente, y con la motivación al tope, permitiendo así el logro de los objetivos de forma eficiente.

También podemos comprenderlo como la capacidad de tomar buenas decisiones, dar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo se da a ejecutar en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El autor Daft (2007), define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, por la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Asimismo, **(O'Leary, 2006)**, lo define como la capacidad de comunicar de manera asertiva y de inspirar a otros. Liderazgo es la capacidad para influir sobre los demás, el liderazgo es conocido como el proceso de gerenciar exitosamente cualquier tipo de cambio organizacional: Empresarial, político-social. El liderazgo cuenta con pasos específicos, los cuales permiten visualizar pequeños logros, en el corto y mediano plazo, que apunten a practicar ese futuro. Tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida. En este sentido es colectivo, intentan inspirar colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores, sin someterlos a reglas universales. Abre las puertas al aprendizaje permanente, a la exploración y experimentación de soluciones, y la búsqueda de criterios compartidos y no de prácticas repetitiva.

Kotter, (2008), Indica que el liderazgo es un fenómeno grupal que se da a conocer cuando alguna situación lo requiere para influenciar y coordinar actividades de un grupo o área de trabajo hacia metas u objetivos propuestos. En entre ellos podemos encontrar los siguientes aspectos.

- ✓ Cuando hay presencia de un líder, habrá aquellos que lo sigan.
- ✓ El líder surge cuando logran influir en las personas, de forma positiva, y cuando estas lo permiten.
- ✓ Para que exista un líder debe haber un objetivo común a lograr, además de un equipo de trabajo.
- ✓ Un líder es aquello que guía el desarrollo y progreso de los demás, influyendo el lograr sus objetivos.

Por otro lado **Mondy (2010)** sostiene que líder es aquello que logra influir en las personas, con ello logran desempeñarse de forma voluntaria en el logro de los objetivos del grupo”. Debido a que lo más importante en el liderazgo es el ambiente organizacional.

De lo interior se desarrollan dos campos primordiales del liderazgo.

- 1) La primera con respecto al desarrollo intelectual como medio para para poder lograr los objetivos perseguidos por una organización.
- 2) Otro de los campos que rige el liderazgo es el de factor humano, el cual consiste en lograr que las personas se empeñen en poder cumplir y/o lograr sus metas de forma voluntaria.

Palomo (2010), El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Hellriegel (2005), sostiene que el liderazgo se relaciona con el estilo de liderazgo que maneja una determinada organización, donde sus colaboradores ponen todo su esfuerzo por lograr un cambio positivo y real, el mismo que se refleje en los resultados. En el mundo actual hay presencia de un conjunto de tipos de liderazgo, estos tipos de liderazgo se presenta según la realidad de su entorno, desde tipos de líderes que influyen a las personas de sus alrededor hasta aquellos que no lo hacen.

Robbins (2008), sostiene que el líder es aquella persona que posee las habilidades y capacidades de poder dirigir y persuadir a grupos de personas, muy aparte de la situación o entorno social en la que se encuentra, de sus cargos o funciones. Es aquel que tiene habilidad para captar y obtener adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, un líder por lo general se logra caracterizar cuando logran influir a los demás dentro de un grupo, como resultado de sus habilidades y aptitudes personales.

Asimismo, **O'Leary, (2008)** en su libro Alcanzar el Liderazgo, lo define como capacidad de comunicar de manera asertiva y eficiente a otros. Liderazgo es el talento con el que cuenta un individuo para influir sobre los demás. El liderazgo es reconocido como la causa por el cual se puede gerenciar exitosamente cualquier tipo de cambio organizacional: Empresarial, Político-Social.

El Liderazgo como Cualidad Personal.

Kotter (2008), continúa mencionando que, en los albores de la historia, el líder era conocido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con habilidades especiales, una persona al demostrar que era superior al resto de la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos talentos o habilidades especiales nacían con ellos. En la actualidad con el apogeo de la psicología, se ha tratado de establecer esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, el primer y primordial modelo presentado.

Estudios demuestran que lo que se pretende buscar en un líder, son los símbolos de paternidad que nos caracterizan, el cual lo ponemos como un ejemplo ante nuestros líderes, considerando a estos importantes, más grandes, con mayores aptitudes y capacidades que nosotros.

A pesar de que en el presente no pensamos que nuestras aptitudes y habilidades suelen ser supernaturales, aquellos privilegios de poseer habilidades los tienen muchos y son comunes a todos, pero lo que se espera es que aquellos líderes poseen estas en mayor grado.

El Liderazgo como Función dentro de la Organización.

Kotter (2008), manifiesta que un líder proviene como aquella respuesta a las necesidades de un cierto grupo de personas, donde un grupo de personas intenta dar su punto de vista por medio de otro integrante del mismo grupo, en este sentido cuando todos intentan actuar en el mismo tiempo, muchas veces el resultado es la reunión resulta ser confusa y ambigua.

Un líder no es considerado así por su habilidad y capacidad que suele tener, más bien es por sus características como aquellas necesidades para poder alcanzar los objetivos planteados, este se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de este status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder es quien distribuye las actividades y responsabilidades entre los miembros de su grupo. La distribución que se realiza es muy importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también el apoyo que el grupo le otorga. Un personaje que destaca como líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Los liderazgos nunca recaen en personas similares, sino en personas diferentes. En síntesis, “el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.”

El líder adecuado en los momentos apropiados.

Si una Empresa posee colaboradores que capaces de fijar su propio camino, y lo guían por el buen camino en el logro de sus objetivos por medio de estrategias adecuadas, en este contexto se tienen un líder adecuado para la organización. Ya que un líder verdadero es aquella persona que lleva adelante a la Empresa, por medio de motivaciones a los integrantes del mismo, para que todo colaborador cumpla su función eficientemente. En efecto, el líder adopta estrategias para alcanzar el logro de la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor estratégico.

Los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades desde la organización, ya que existe en

la entidad diversas formas de liderazgo, por ello toda Empresa debe poseer un adecuado líder en sus filas, que le permita cumplir sus objetivos eficientemente.

Tipos de Liderazgo.

Más que identificar estilos concretos de liderazgo, Robbins (2009) apuesta por un líder más participativo, que comparta su amplia responsabilidad con otros dentro de la organización, todo ello dentro de un esquema sistémico orientado hacia el logro de los objetivos propuestos. Sin embargo, señala que debe transmitir una gran seguridad en los siguientes aspectos:

- En sí mismo y en sus propias convicciones.
- En su habilidad, no sólo para organizar las tareas, sino también para desempeñarlas correctamente.
- En los objetivos que se propone.
- En su capacidad para tomar decisiones y actuar de acuerdo con ellas.

Definición de Estilo de Liderazgo

Para Kotter (2008), el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a las personas para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, comprendiendo que el grupo es aquella área de la organización con intereses comunes. Kotter considera necesario tener una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa ("network") de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

Asegura el autor que el liderazgo y la administración ("dirección") son dos sistemas de acción complementarios. "Cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante". En su opinión, el verdadero reto consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada.

Estilos para Liderar.

Según **Kotter (2008)**, existen seis estilos de liderazgo.

Un estilo de liderazgo de tipo coercitivo. Cuando existe la presencia de este tipo de líder: Cuando se utiliza este estilo, líder:

- ✓ Este líder acostumbra dar órdenes y/o instrucciones directas, donde no permite al subordinado dar su punto de vista u opinión.
- ✓ Le gusta que le obedezcan en seguida.
- ✓ Tiene con control estricto.
- ✓ Es un líder que suele hacer uso del feedback, con ello trata de persuadir al colaborador, ya que cuando identifica alguna acción equivocada intenta ridiculizar al colaborador.
- ✓ Es un líder que motiva a sus colaboradores dando a conocer las consecuencias negativas.

Eficacia del Estilo Coercitivo.

- ✓ Cuando se desarrolla tareas sin dificultades (sencillas).
- ✓ Cuando se desarrollan funciones complicadas o complejas.
- ✓ En momentos difíciles el colaborador se requiere que sigan sus funciones en todo caso que abandonen.
- ✓ Cuando el trabajador presenta dificultades solo tiene dos opciones ya sea el despido o una pronta mejora.

El Estilo Orientado:

Es un tipo de líder que presenta:

- Es un líder que intenta asumir mayores responsabilidades por medio de la creación de nuevas visiones y objetivos.
- En momento adecuado pide la opinión de cada uno de sus colaboradores, compartiendo la visión y la forma de desarrollar actividades para lograr aquello.
- Da explicaciones a todo colaborador.

- Desarrolla estrategias para lograr la visión que persigue.
- Hace el uso del feedback tanto positivo y negativo, ya que intenta equilibrar.

Eficacia del Estilo Orientativo.

- ✓ Tareas e instrucciones precisas y claras.
- ✓ Cuando el líder no logra el desarrollo de sus trabajadores y estas se desmotivan.
- ✓ El líder es considerado preparado en su función.
- ✓ Cuando el líder no se considera como un experto en lo que realiza.
- ✓ Apoyo a los trabajadores nuevos.

Estilo Afiliativo.

Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- ✓ Uno de las prioridades del líder es lograr un ambiente amable y agradable.
- ✓ Se preocupa sobre las necesidades de sus colaboradores, para ello realiza reuniones con la finalidad de identificar aquellas necesidades de los mismos.
- ✓ Le gusta prestar la mayor atención posible.
- ✓ Intenta esquivar confrontaciones.

Eficacia del estilo afiliativo:

- Lograr que las actividades son adecuadas.
- Cuando se presentan un desempeño inadecuado por parte de los colaboradores, esto debe ser mejorado de inmediato, por medio del Feedback negativo.
- En momentos cuando se requiera ofrecer ayuda.
- Es momentos difíciles se debe tener un control adecuado y claro.
- En momentos que se requiera reunir al grupo de trabajo, con la finalidad de lograr un trabajo conjunto.

Estilo Participativo.

Se presenta cuando:

- ✓ Brinda confianza a sus trabajadores, ya que son capaces de trabajar por si solos.
- ✓ Hace partícipe a los colaboradores en la toma de decisiones de la organización.
- ✓ Realiza reuniones seguidas.
- ✓ Desarrollo estrategias de recompensas por los rendimientos.

Eficacia del estilo participativo

- En momentos de que los trabajadores muestran competencia
- En momentos difíciles
- En momentos que se deben coordinar las actividades.
- En momentos que se identifiquen que los colaboradores presentan dificultades, el cual requiere una supervisión adecuada.
- En momentos de que los colaboradores tengan ideas claras.

Estilo Imitativo.

Se presenta en:

- ✓ Se dirige por medio de muestras o ejemplos.
- ✓ Desarrolla altos estándares.
- ✓ Muestra dudas al momento de dar tareas.
- ✓ Por lo general no está de acuerdo con rendimientos bajos.
- ✓ Da soluciones rápidas a los problemas existentes.

Eficacia del Estilo Imitativo:

- En momentos de que los trabajadores presenten una alta motivación, ello les permite ser más eficientes en el desarrollo de las tareas.
- En momentos que la dirección no puede lograr desarrollar su función.
- Cuando los trabajadores presenten necesidades de la dirección, para ello lograr coordinar de forma adecuada.

Estilo Capacitador.

Se presenta:

- ✓ Es un líder que siempre intenta ayudar a todo sus colaboradores, ya sean en sus puntos débiles o fuertes.
- ✓ Incentiva a todos sus trabajadores a fijar objetivos claros.
- ✓ Es un líder que brinda orientación, con la finalidad de lograr el desarrollo permanente de todos sus trabajadores.
- ✓ Muestra preocupación por sus trabajadores.

Eficacia del estilo capacitador:

- En momentos de que los trabadores sean conscientes de las deficiencias de su función y rendimiento.
- En momentos que la dirección tenga dificultades.
- En momentos que los trabadores muestran mayor motivación.
- Cuando se requiere la presenta de una alta dirección.
- Cuando el directivo no es un experto.

Warren y Bennis (2006), al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que una gran parte de las organizaciones están sobre administrado y sub lideradas. Una persona quizás sea un Gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carecen de las habilidades del líder para motivar e impulsar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con potenciales habilidades para generar en los otros miembros motivación y entusiasmo, pero las habilidades administrativas son escasas para generar en otros una misma energía y entusiasmo. Ante los cambios globales en nuestro mundo real de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Importancia del liderazgo,

Según **Chiavenato, (2007)**.

- Es importante contar con capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y sistemas negativos de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Componentes del Liderazgo, Chiavenato, (2007).

- Capacidad ejecutar su función eficientemente y con mucha responsabilidad.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para conducir a un mejor desarrollo ambiental dentro de la organización y obtener respuestas eficaces a las motivaciones brindadas a los integrantes del grupo.

Características de los Estilos de Dirección según Lewin, Lippitt y White.

| Autoritario | Democrático (liberal) | Laissez - faire |
|--|--|---|
| El Líder determina todas las normas. | Todas las normas se discuten y se determinan en orientación y apoyo. | Los miembros del grupo toman decisiones libres sin participación del líder. |
| Las fases de actividad aislada, así como las técnicas a utilizar, se determinan por el líder a corto plazo; los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto. | En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo actividad conjunto, y muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos; en caso de necesidad, el líder propone | El Líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por sí las necesita; sin embargo, no en la difusión propiamente dicha. |

| | | |
|---|--|---|
| | dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede elegir. | |
| El Líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. | Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y auto determinan las tareas individuales. | El Líder no influye de ningún modo en la formación de grupos ni en la división de tareas. |
| El Líder está personalmente para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo; no toma parte en su trabajo, ni siquiera para aclarar cosas. Se muestra más bien amistoso o impersonal que enemigo. | El Líder juzga “objetivamente” los trabajos individuales; intenta valer como miembro regular del grupo, sin realizar no obstante, personalmente demasiadas tareas. | Cuando no se solicita, el Líder hace raras veces comentarios sobre los resultados sobre los miembros del grupo; no intenta tomar parte en el trabajo del grupo ni participar en su actividad. |

Fuente: Álvarez, M. (2010). Libro: “El Liderazgo Educativo”.

Evaluación del Liderazgo.

a) Liderazgo Transformacional.

Palomo (2010). sostienen que el liderazgo transformacional está relacionado con la modificación de la organización, con la finalidad de mejorar las habilidades y movilizar los recursos humanos con que cuenta, en busca de los niveles más altos de satisfacción, es decir que los profesionales logren conseguir lo que se espera. Por ello el líder transformacional debe tener la suficiente habilidad de lograr en sus colaboradores que piensen de forma creativa e innovadora, por ello Un líder transformacional no se queda en el presente de la gestión y en las mismas estrategias operacionales y actividades para llevar su empresa, departamento o equipo de trabajo a un nivel mayor de rendimiento y éxito. Por ello un líder transformacional posee creatividad, para poder generar nuevas ideas, interactividad, ya que un líder interactivo es aquello que logra mejores resultados, visión, ya que un líder transformacional es aquello que hace partícipe a todo sus colaboradores, ya que crea una visión compartida, además de ello este tipo de líder posee pasión, prestigio, más que todo la orientación hacia las personas y la formación asesoramiento de los colaboradores, ya que este líder deja de lado la supervisión para ser formadores, por ello estos líderes presentan:

Motivación inspiracional. El líder genera ánimos así como expectativas, además trata de modificar actitudes y comportamientos, por ello es un líder que guía a sus subordinados y los inspira, motivándolos con competencias con el fin de tener un mejor desarrollo personal de quienes los siguen.

Estimulación intelectual. Este líder se caracteriza en dar ánimos promoviendo la innovación además de la creatividad de todos sus colaboradores, con la finalidad de dar solución a problemas así como permitir plantear estrategias, por ello el líder fomenta en sus colaboradores a tener ideas creativas e innovadoras y, consideración individualiza, siendo

esta la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

Consideraciones individualizadas. Es aquel líder que presta atención a cada uno de los colaboradores de manera personal, otorgando responsabilidades diferentes.

b) Liderazgo Estratégico.

El Líder estratégico planifica, formula decisiones, analiza estrategias y es un ejecutor de estructuras y procesos: una imagen más propia de un directivo que de un líder. Sin embargo, los autores de este artículo afirman que una de las funciones clave del liderazgo es la misión dada en las organizaciones y explican a grandes rasgos las áreas en las que los líderes estratégicos tienen un impacto sobre él.

Solucionar Problemas: El líder tiene la capacidad para solucionar problemas y lograr la calma y entendimiento entre los miembros del grupo

Utilizar Información: El líder ante toda decisión se informa ya sea por documentos o en interacción con los trabajadores para poder ser justo e imparcial al momento de decidir.

c) Líder Influyente.

Estos son aquellos líderes que cuentan con un don enorme para escuchar a los demás, pero buscan la influencia de personas confiables, personas de buena idiosincrasia. Si se busca influir a otros de manera positiva, es necesario desarrollar las siguientes cualidades y vivirlas a diario.

Auténtico. Un líder 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 a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

Comunicación. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. Es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos o retenerlas, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia.

Desempeño Docente.

Ministerio de Educación (2008), La función del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este está determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno, así mismo, el cumplimiento se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio – cultural, el entorno institucional, la infraestructura del aula y sobre el propio profesor mediante una acción reflexiva. El cometido se valúa para obtener una mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta cargos y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

El Desempeño Docente es una Acción Situada.

Delannoy (2011), define que la docencia es un campo que trata de forma particular, ya que la competencia es entendida como un sinfín de valores, el cual es presentado por un docente dentro de las aulas.

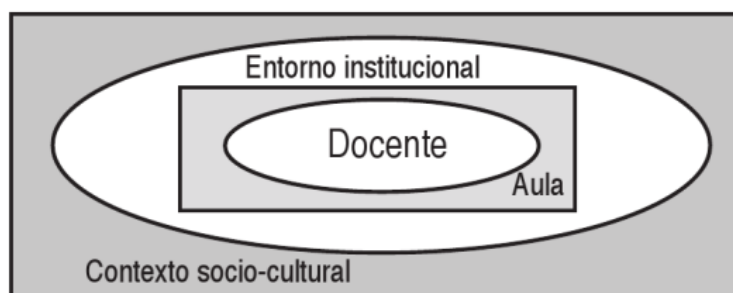
Para **Chavienato (2007)**, conceptualiza al desempeño docente diciendo que el medio ambiente laboral involucra de una forma a la organización y la estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero a los fines del estudio del tema, podemos diferenciar los aspectos estrictos del medio ambiente laboral.

Cerda (2013), refiere que una competencia se puede lograr por medio del desempeño, ya que este puede ser evaluado desde el punto de vista de las acciones, donde el desempeño es una concepción que proviene en lo particular de las formas y maneras de administrar una Empresa, donde se toma en cuenta las estrategias presentadas en dicho Empresa, y las formas y estilos de la selección del personal que integra dicho Empresa, ya que de ello dependerá el éxito de la gestión.

Es por ello que el desempeño logra obtener un conjunto de acciones realizadas, en cumplimiento de los objetivos, ya que toda persona desarrollar un conjunto de actividades en vías de dar cumplimiento a sus objetivos, es por ello en el campo de la educación el desempeño está orientado a como el maestro lleva la enseñanza a los niños, con el objetivo de impartir un mayor conocimiento.

El Desempeño se Ejerce en Campos de Acción o Dominios Globales.

Cerda (2013), La anterior característica de los factores nos da razón para identificar áreas en el cual los maestros desarrollan su función, la actividad a realizar es diversa, el cual se enmarca en 4 formas, tales como: las acciones del docente, el ambiente, entorno institucional, contexto socio cultural. Como se muestra en la siguiente imagen.



Fuente: Cerda (2013) Comportamiento Organizacional.

Campos en los cuales se ejerce el desempeño docente, el campo central es el aula de clase y los demás ambientes de aprendizaje.

Valoración del Desempeño.

Chiavenato (2007), sostiene que la valoración del desempeño se da por medio de la identificación de las acciones y rendimientos de los trabajadores de una Empresa.

Donde la institución valora el rendimiento de los colaboradores con la finalidad de tomar las mejores decisiones posibles, donde se debe tener en consideración las estrategias de recompensa, desarrollo de capacidades y competencias.

Ventajas del Valor del Desempeño.

Chiavenato (2007), refiere que es importante evaluar el desempeño del trabajador, ya que los resultados de este le permitirá mejorar en el mismo, poniendo más entusiasmo y esfuerzo en el desarrollo de sus funciones. Las empresas evalúan el desempeño de sus trabajadores desde el punto de vista:

- Desde el punto de vista de la información, por medio de ello logran identificar el desempeño de cada uno de los colaboradores.
- Donde para lograr mejorar el desempeño se debe obtener una valoración con tendencia positiva.
- Es necesario permitir evaluar el rendimiento entre los colaboradores.
- Tener en cuenta la motivación, ya que es un factor importante que puede ser un camino para mejorar el rendimiento.
- Por medio de ella se logra identificar a los colaboradores que requieren de capacitación en su área.
- Permitir por medio de estrategias ascensos, no solo ello si no también el crecimiento profesional.

Medición del Desempeño.

Por lo general el desempeño es medido, con la finalidad de obtener el rendimiento de un colaborador en las actividades desarrolladas, si el rendimiento del colaborador permite que la Empresa alcance sus objetivos, donde se mide su potencialidad, competencia, sus límites que pueda tener.

Medición del Desempeño en base a Normas.

Según Chiavenato (2007).

- La medida del rendimiento se desarrolla dando cumplimiento a las reglas, con la finalidad de poder detectar aquellas falencias que puedan ser perjudiciales para la organización, el mismo que le ayudará a la mejor toma de decisiones.
- En momentos se hace difícil la identificación de las dificultades del desempeño, el cual disminuye los estatutos.
- El encargado de la Empresa puede pretender evaluar se forma simple el desempeño de sus colaboradores, por medio de la observación directa, pero esta en su mayoría de los casos no suele ser efectivo en todo caso no es posible realizarlo.
- Para le medición de deben determinar áreas donde se necesita una mayor atención.

Capacidades Cognitivas.

La Competencia Laboral está presente en los procedimientos en general y se ejecutan en los diferentes servicios de las entidades, siendo la capacidad cognitiva, según Urbina Laza. O; y Barazal Gutiérrez, A. (2002) “La sabiduría de un profesional que ha sido instruido y verificado su aptitud y experiencia ha sido demostrado.”, en el desarrollo profesional destaca estos autores la capacidad desempeñada por los profesionales con su capacidad cognitiva que es un instrumento fundamental para el análisis y resolución de los problemas inherentes en su labor profesional, o a los problemas de salud en general.

Evaluación del Desempeño Docente.

Motivación Laboral.

Chiavenato, (2007). Las personas tienen el proceder de los objetivos hacia sus metas, bien sean organizacionales o personales en respuestas a estímulos internos y externos que reciben los estímulos de motivación.

Por ello **Martínez, (2013)**. Menciona que la motivación es una herramienta fundamental dentro de las instituciones, que permite lograr la efectividad de los colaboradores, el cual se centra en su propia necesidad

Factor intrínseco. La motivación intrínseca refiere a la satisfacción del personal por el trabajo realizado. Por ello el profesional para lograr el desempeño laboral se impulsa en los motivos intrínsecos. Tales como: el logro, el reconocimiento y el trabajo en sí. Donde el primer indicador de la motivación intrínseca es el **logro**, por otro lado está el sistema de reconocimiento es el segundo indicador de la motivación intrínseca del desempeño laboral, puede servir no solo para determinar si un empleado, efectúa bien su trabajo, sino también para decidir la manera como puede mejorar el desempeño laboral y ser tomados en cuenta a través de: cartas de felicitaciones, premios, publicaciones de artículos o fotografía.

Factores extrínsecos. Refiere a los factores que intervienen en la motivación extrínseca, ya que este se mueve en los beneficios que uno puede obtener, por ejemplo salarios, de acuerdo a la acción realizada, por ello éstos se relacionan con la insatisfacción, y se encuentran localizadas en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las cualidades en que desempeñan su trabajo. Ya que estas cualidades son administradas y decididas por la Empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la entidad, el clima de comunicación entre la Empresa y el personal que en ella laboran, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores ambientales del contexto externo y se sitúan por el individuo.

Factor Trascendente. Refiere a la acción del sujeto, donde espera que tal acción produzca una reacción o acción entre persona, por ejemplo la ayuda que puede ocasionar la ayuda a una colega para resolver dificultades.

d) Condiciones del Ambiente.

Chiavenato, (2007). El clima laboral integra por algún motivo a la organización y estructura del trabajo, ya que las organizaciones se forjan en la atmósfera, pero los temas finales de estudio, los podemos diferenciar por los aspectos estrictos del medio ambiente laboral y aquellos que dependen de la constitución del trabajo. De esta forma se genera fundamentalmente la comprensión de problemas relacionados con lesiones corporales o factores nocivos físicos o químicos. Por ejemplo, la temperatura de muchos lugares de trabajo no es confortable o adecuada, a veces no lo es la humedad o la iluminación, en otros lugares se considera que hay demasiado ruido, o polvo en el ambiente, o los trabajadores se exponen a sustancias tóxicas.

Seguridad. Según **Chiavenato (2007)**, nos informa sobre la existencia de un Plan de Seguridad que incluye los siguientes requisitos: la seguridad en sí, las condiciones ambientales de trabajo (el tamaño, la ubicación de la Empresa); la seguridad debe llegar hasta las oficinas, almacenes, y no solo limitarse al área de producción, porque éstas áreas también presentan riesgos para toda la Empresa, por otro lado el programa de seguridad implica que la persona debe adaptarse al trabajo y el trabajo debe adaptarse a la persona; por último la seguridad laboral, donde deben realizarse las respectivas capacitaciones así como brindar una instrucción adecuada al personal, desarrollando ejercicios de simulacros, con el motivo de estar preparados al momento de una eventualidad.

Espacio Físico. – Se refiere al ambiente físico en donde el trabajador desarrolla su labor, ya sea en un ámbito profesional, comercial o industrial, este afecta el rendimiento laboral. Los investigadores descubrieron que el rendimiento laboral de los trabajadores se ve afectado por varios factores ambientales, uno de ellos es el nivel de iluminación, la calidad de los aislantes de ruido y el estado de la infraestructura. Los efectos del ambiente físico sobre el rendimiento son substanciales, ya que determinan la

productividad, la eficiencia, la precisión, la fatiga o el tedio. **(Chiavenato, 2007).**

e) Relación Social.

Se refiere a la diversidad de interacciones sociales, establecidas por reglas sociales, entre dos o más personas, teniendo cada uno una posición social. El resultado que se obtiene se puede apreciar en el cambio de conducta, En jerarquía sociológica, las interacciones sociales se encuentran en un mayor nivel al del comportamiento, proceder social, comportamiento social, contacto social e interacción social.

Comunicación. - Chiavenato (2007), La comunicación se denomina como un proceso importante dentro de las relaciones sociales, que debe ser cultivado porque este es uno de los pilares que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales entre dos o más personas, o entre los integrantes de un equipo para evitar los conflictos que se pueden presentar por una mala interpretación de los mensajes, su omisión o distorsión.

Compañerismo. - El compañerismo y la amistad en la institución, se da cuando se comparte al resto del grupo las opiniones o conocimientos que se sabe, en esta función se deja el egoísmo y la soberbia, pero lo interesante de este tema es como se crean los lazos de amistad para convivir con otras personas.

Proceso de Grupo. Refleja las actividades llevadas de forma grupal, como las discusiones de algún tema de importancia en grupos, confrontaciones, es decir es el esfuerzo realizado por los integrantes de la institución en mejorar las relaciones interpersonales, ya que esto permite una mayor comunicación entre los integrantes.

C. Control Laboral.

Chiavenato (2007), menciona que las instituciones buscan los medios de control que garanticen que el personal del mismo se desempeñe dentro de las normas.

Reglas y Procedimientos. Toda institución tiene reglas que lo rigen, las mismas que guían el comportamiento del personal de la institución, ya que las reglas son controles impersonales que guían o controlan la forma de comportarse del personal dentro de la institución

Establecimiento de objetivos. Es una guía para el desarrollo de las actividades, hasta cierto punto sirven como medios de medición o control del desempeño del personal.

1.4. Formulación del Problema.

¿Qué relación existe entre el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa AMAE - Moyobamba periodo 2015?

1.5. Justificación de Estudio.

Justificación Teórica.

Se justifica en la medida en que se ha empleado teorías reales, existentes y confiables para su respectivo desarrollo, con la finalidad de fortalecer los conocimientos acerca del Liderazgo y el Desempeño Docente, enmarcado a la realidad de la Institución Educativa AMAE – Moyobamba.

Justificación Práctica.

El resultado de la investigación permitirá que la institución mejore notablemente las relaciones con sus docentes, generando un mejor desempeño y desarrollo de sus funciones, y por consiguiente, un mejor rendimiento académico, así como unas mejores relaciones laborales.

Justificación Metodológica.

En la presente investigación se justificó de forma metodológica ya que se obtuvo conocimientos nuevos a raíz de la formulación de instrumentos de recolección de datos para cada una de las variables, otorgándose de esta manera bases científicas para futuras investigaciones y servir de material didáctico para las personas interesadas.

1.6. Hipótesis

H1: Existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo del Director y el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba periodo 2015.

Ho: No existe relación entre el Liderazgo y el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba periodo 2015.

1.7. Objetivos.

General

Determinar la relación entre el Liderazgo del Director y el Desempeño Docente de la Institución Educativa AMAE – Moyobamba, periodo 2015.

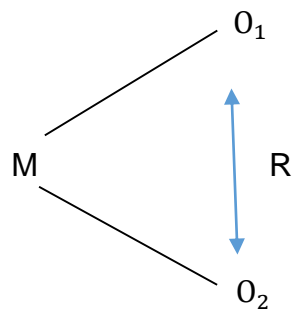
Específicos

- Conocer el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba período 2015.
- Identificar el Desempeño Docente de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba período 2015.
- Establecer el grado de relación entre el Liderazgo del Director y el Desempeño Docente de la institución educativa AMAE – Moyobamba, periodo 2015.

II. Método.

2.1. Diseño de Investigación.

Descriptiva - Correlacional, ya que se describió cada una de las variables dentro de su realidad, es decir, en primer lugar se realizó la descripción de las características y cualidades que presentan las variables para luego encontrar la relación entre la variable independiente y dependiente.



Dónde:

M: Muestra.

R: Relación.

O₁: Liderazgo

O₂: Desempeño Laboral.

2.2. Variables y Operacionalización.

Identificación de Variables:

Variable I : Liderazgo

Variable II : Desempeño Laboral

Operacionalización de Variables.

Tabla 1. Operacionalización de la Variable I.

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|------------------|--|---|----------------------------|--|--------------------|
| LIDERAZGO | El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. (Palomo, 2010) | Se refiere a la direccionalidad asertiva de una organización con la finalidad de lograr los objetivos de la misma, como es el de la institución educativa AMAE de Moyobamba periodo 2015. | Liderazgo Transformacional | - Motivación Inspiracional. - Estimulación intelectual. - Consideraciones individualizadas | Ordinal |
| | | | Liderazgo Estratégico | - Solucionar problemas. - Utiliza información. | Ordinal |
| | | | Líder influyente | - Autentico. -Comunicación. | Ordinal |

Fuente: Marco Teórico.

Tabla 2. Operacionalización de la Variable II.

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|------------------------------|---|--|---------------------------------|--|-----------------------|
| DESEMPEÑO DOCENTE | El medio ambiente laboral involucra de una forma a la organización y la estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero a los fines del estudio del tema, podemos diferenciar los aspectos estrictos del medio ambiente laboral. Chiavenato (2007). | Se refiere al accionar laboral de los colaboradores de la institución educativa AMAE Moyobamba 2015. | Motivación laboral | - Factor intrínseco. - Factor extrínseco. - Factor trascendente. | Ordinal |
| | | | Condiciones del Ambiente | - Seguridad. - Espacio físico. | Ordinal |
| | | | Relación Social | - Comunicación. - Compañerismo. - Proceso de Grupo. | Ordinal |
| | | | Control Laboral | Reglas y procedimientos Establecimiento de objetivos | Ordinal |

Fuente: Marco Teórico.

2.3. Población y Muestra.

Población.

La población se conformó por todos los docentes de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba, periodo 2015, el cual cuenta con un total de 39 docentes, además del Director de la Institución, quien fue el encargado de evaluar a los 39 docentes sobre su desempeño.

Muestra.

Se consideró como muestra de estudio al total de la población por ser reducida.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Tabla 5. Técnicas e Instrumentos.

| Técnica | Instrumento | Alcance | Informante |
|----------|--------------|-------------------|--|
| Encuesta | Cuestionario | Liderazgo | Docentes de la institución educativa – AMAE. |
| Encuesta | Cuestionario | Desempeño laboral | Docentes de la institución educativa – AMAE. |

Fuente: Elaboración Propia.

Validez y Confiabilidad.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de los instrumentos se llevó por medio del programa Alfa Crombach. (Anexo 04).

El cual fue aplicado a 20 personas, dando como resultado que el Alfa de Crombach obtenido (0.936) es excelente, ello con referencia a al instrumento de la variable de liderazgo, el cual indica que los 18 ítems medidos por medio de la escala de Likert son confiables. Por otro lado el Alfa de Crombach obtenido (0.858) que corresponde al instrumento del variable desempeño docente, también es altamente confiable, ya que sus 22 ítems de preguntas se encuentran altamente correlacionados.

Validación del Instrumento.

La validación de los instrumentos para la recolección de datos se realizó mediante criterio de expertos, ya que la elaboración de las encuestas fue verificada por especialistas en el área y la confiabilidad se dio por el programa SPSS, en donde se plasmó toda la información estadística.

2.5. Métodos de Análisis de Datos.

El análisis de los datos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos por cada variable se realizó mediante el programa Excel, en el cual se procesó y graficó dichos datos los cuales posteriormente fueron analizados uno por uno para finalmente encontrar la relación existente entre ambas variables.

2.6. Aspectos Éticos.

Los aspectos éticos de la investigación están relacionados con el respecto a la confidencialidad de los informantes, por lo que se mantiene el anonimato de los encuestados.

Como respecto a los derechos de autor, se utilizaron las normas APA 6ta. Edición, para la elaboración de citas y referencias bibliográficas.

III. Resultados.

3.1. Estilo de liderazgo del Director de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba periodo 2015.

Tabla 1. Liderazgo Transformacional.

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| BAJO | 19 | 49% |
| REGULAR | 16 | 41% |
| ALTO | 4 | 10% |
| TOTAL | 39 | 100% |

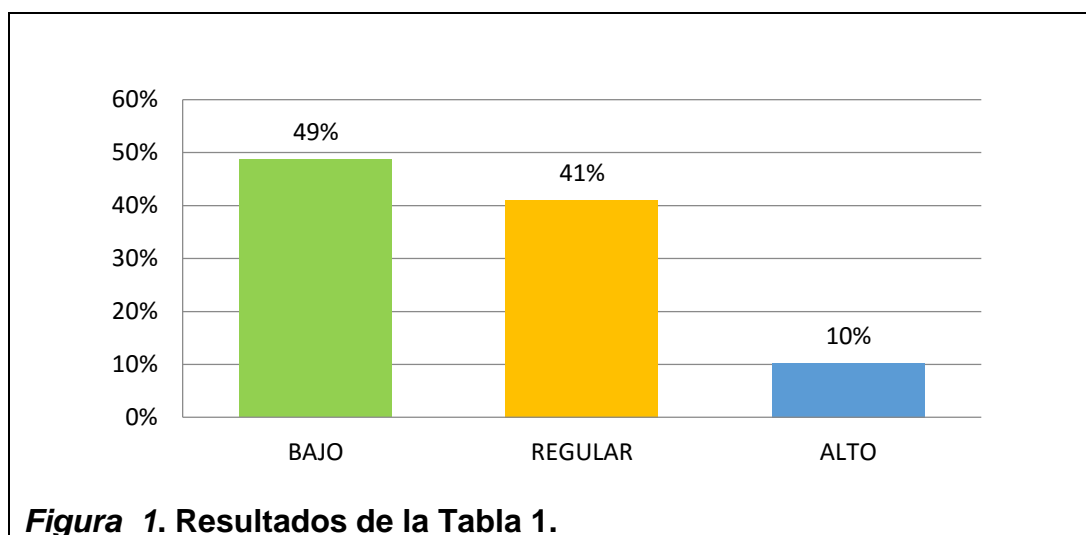


Figura 1. Resultados de la Tabla 1.

Interpretación

De la tabla y la figura 1, podemos deducir que el liderazgo transformacional es bajo dentro de la Institución Educativa AMAE, ya que el 49% de los encuestados así lo confirman, puesto que manifiestan que el director de la institución no acostumbra a motivar a los que laboran dentro de la institución, por ello el director no muestra un liderazgo transformacional, ya que no acostumbra guiar a los docentes. Por otro lado la mayor parte manifiesta que no se promueve e innovación dentro de la institución, todo ello hace que el personal docente de la institución muestre poca motivación en el desarrollo de sus labores. Sin duda una notoriedad de ausencia de un líder transformacional dentro de la institución AMAE.

Tabla 2. Liderazgo Estratégico.

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| BAJO | 17 | 44% |
| REGULAR | 15 | 38% |
| ALTO | 7 | 18% |
| TOTAL | 39 | 100% |

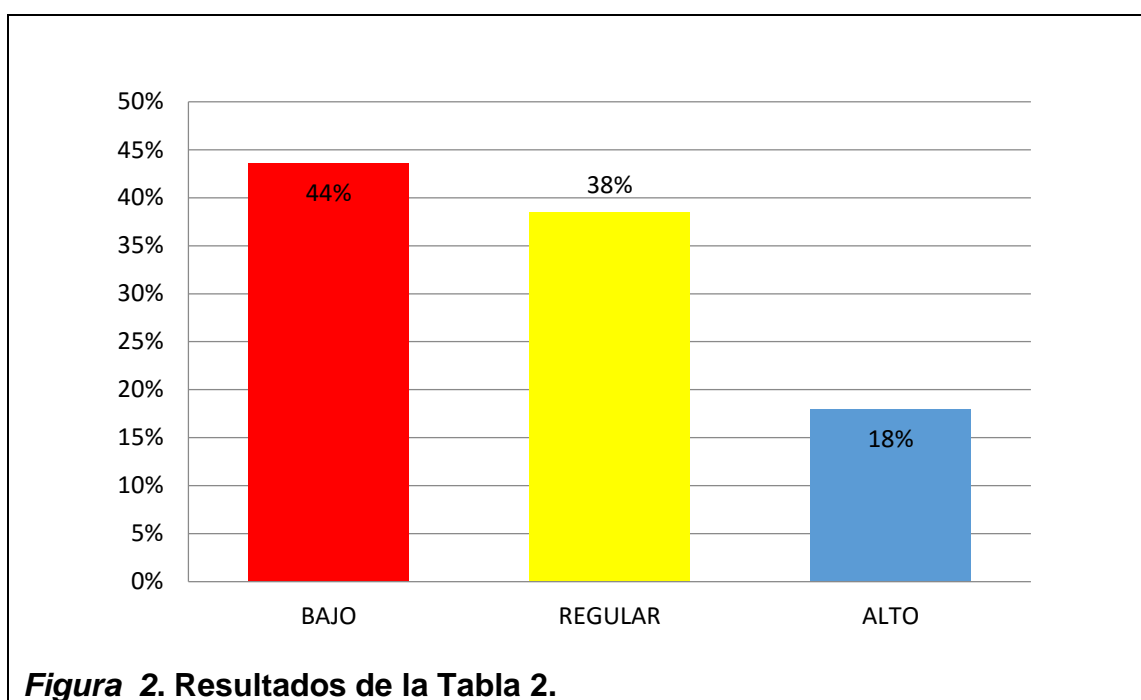


Figura 2. Resultados de la Tabla 2.

Interpretación

La tabla y la figura 2, muestran resultados de la aplicación de la encuesta a los docentes de la Institución Educativa AMAE, relacionado a la presencia del liderazgo estratégico dentro de la institución, teniendo como resultado que la presencia del liderazgo estratégico es bajo, según el 44% de los encuestados, ya que afirman que en la institución no se suelen planificar estrategias, para el correcto desarrollo de las actividades, además la mayor parte de los docentes no acostumbran utilizar información para poder actualizarse de forma profesional, mientras el 38% de los encuestados consideran que el liderazgo estratégico es regular, ello se debe a que con regularidad los docentes asumen el rol del líder, además planifican de forma individual estrategias en el desarrollo de sus actividades.

Tabla 3. Liderazgo Influyente.

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| BAJO | 20 | 51% |
| REGULAR | 14 | 36% |
| ALTO | 5 | 13% |
| TOTAL | 39 | 100% |

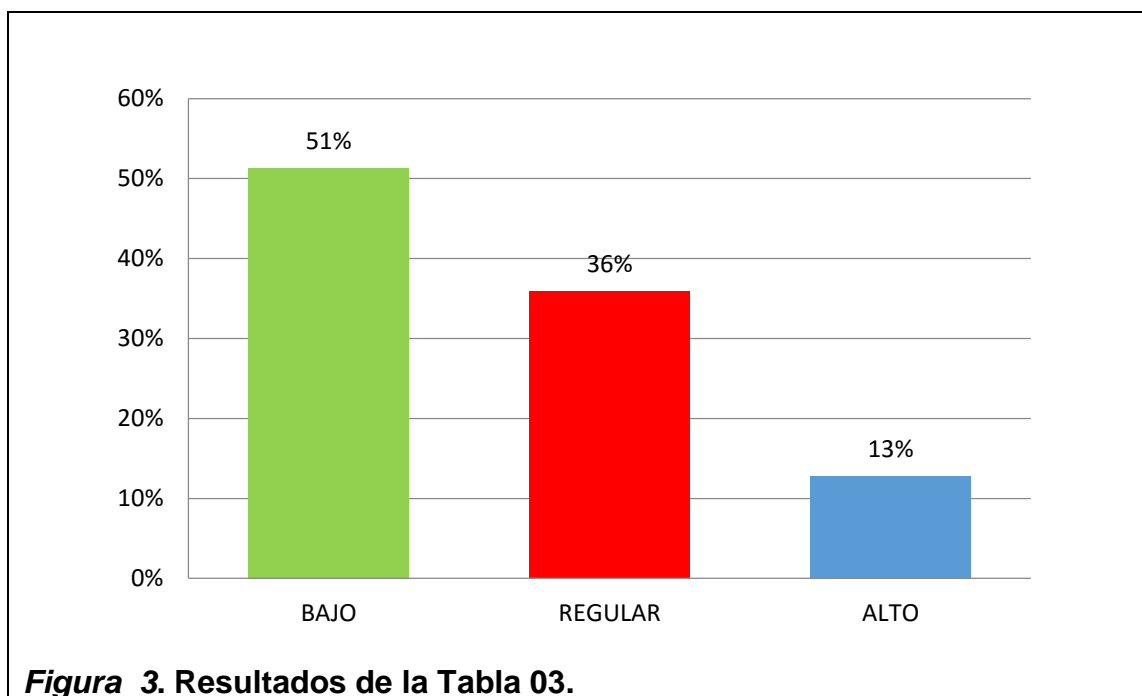


Figura 3. Resultados de la Tabla 03.

Interpretación

Según los resultados de la tabla y figura 3, el liderazgo influyente dentro de la institución es bajo, según el 52% de los encuestados, dentro del cual manifiestan que no suelen organizar charlas informativas dirigidas a los alumnos, para mejorar la competitividad del mismo, por ello la mayor parte de los encuestados consideran que los docentes de la institución en su mayoría no poseen capacidad de comunicación.

Tabla 4. Liderazgo del Director de la Institución Educativa AMAE

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------|------------|------------|
| BAJO | 18 | 46% |
| REGULAR | 15 | 38% |
| ALTO | 6 | 15% |
| TOTAL | 39 | 100% |

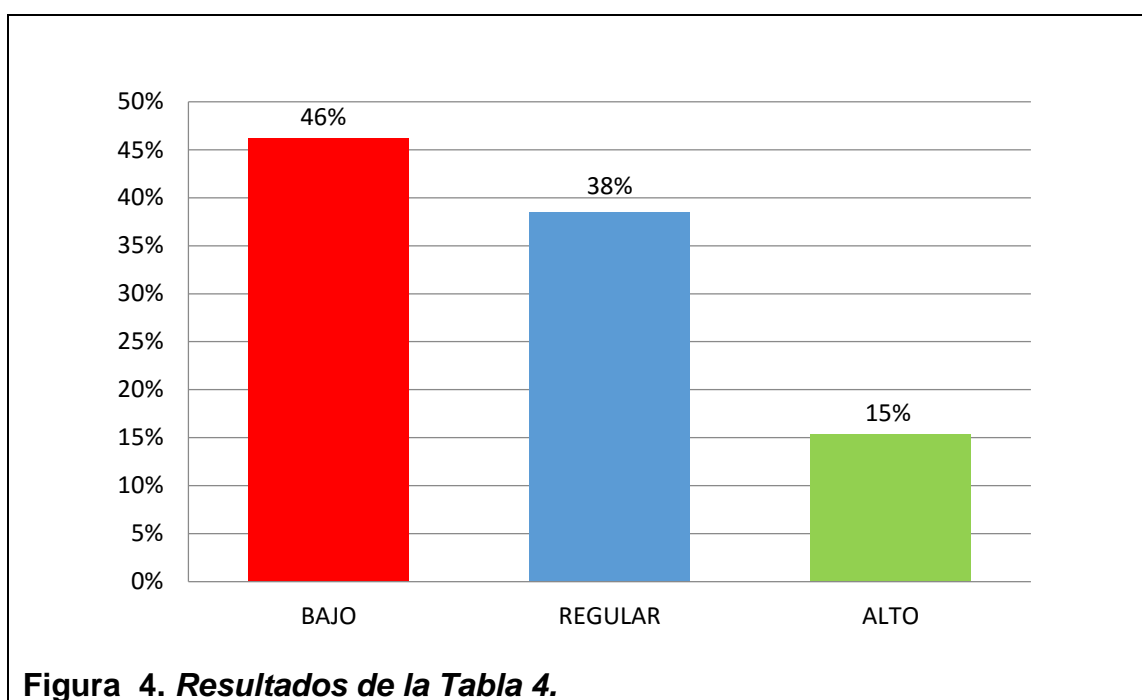


Figura 4. Resultados de la Tabla 4.

Interpretación

Después de haber analizado cada uno de las dimensiones del liderazgo, la tabla y figura 4 muestra el resultado general de la variable liderazgo, de donde desprende que el 46% tomados en la encuesta consideran que el liderazgo dentro de la institución AMAE es bajo, es decir no hay presencia de un líder dentro de la institución que permita guiar, orientar a los colaboradores del mismo, el cual hace que la gestión dentro de la institución no sea lo más óptimo, generando desconcierto, desorden en el desarrollo de las actividades. Uno de los liderazgos que tiene presencia con regularidad dentro de la institución, es el líder transformador, ya que el director de la institución con regularidad suele prestar atención a los docentes de la institución, básicamente cuando hay algún problema, más no promueve la creatividad e innovación.

3.2.El Desempeño Docente de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba periodo 2015.

Tabla 5. Desempeño Laboral en su dimensión Motivación Laboral.

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| DEFICIENTE | 18 | 46% |
| REGULAR | 18 | 46% |
| EFICIENTE | 3 | 8% |
| TOTAL | 39 | 100% |

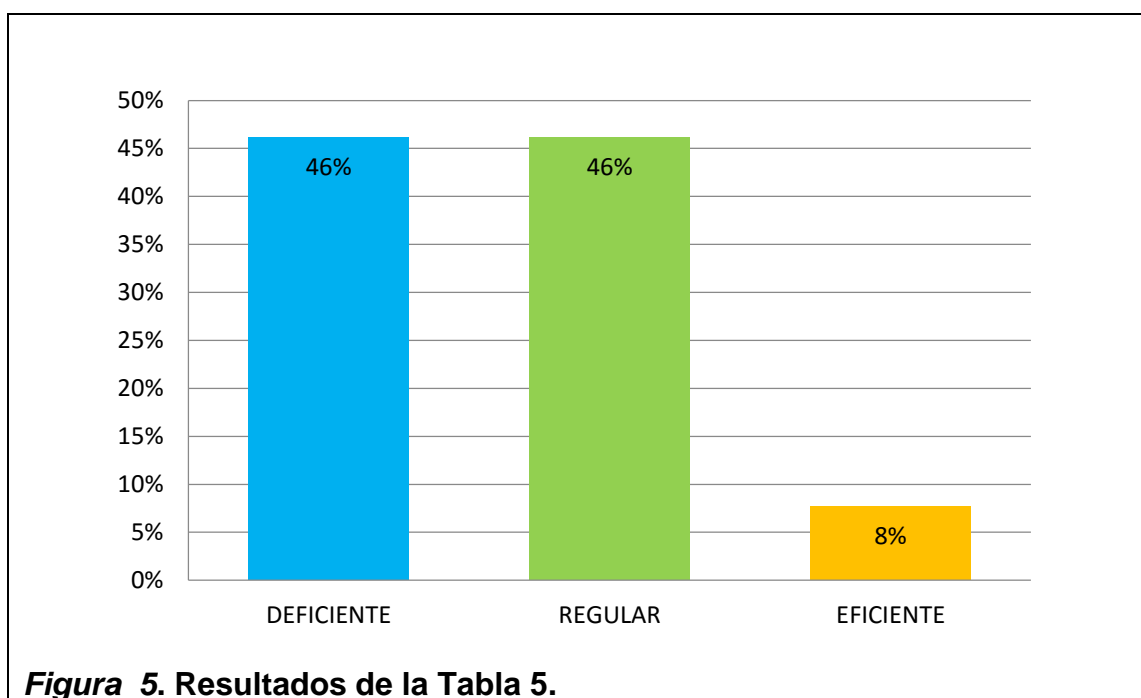


Figura 5. Resultados de la Tabla 5.

Interpretación

La Motivación Laboral, que fue tomada como dimensión del variable Desempeño Laboral, presenta un comportamiento deficiente y regular, el 46% de los profesores presentan esta deficiencia según el director de la institución, tal como se muestra en la tabla y figura 5, ya que la mayor parte de los docentes no se sienten satisfechos con el desarrollo de las labores, ya que los docentes de la Institución Educativa no suelen aportar nuevas ideas a la gestión.

Tabla 6. Condiciones Ambientales.

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| DEFICIENTE | 22 | 56% |
| REGULAR | 14 | 36% |
| EFICIENTE | 3 | 8% |
| TOTAL | 39 | 100% |

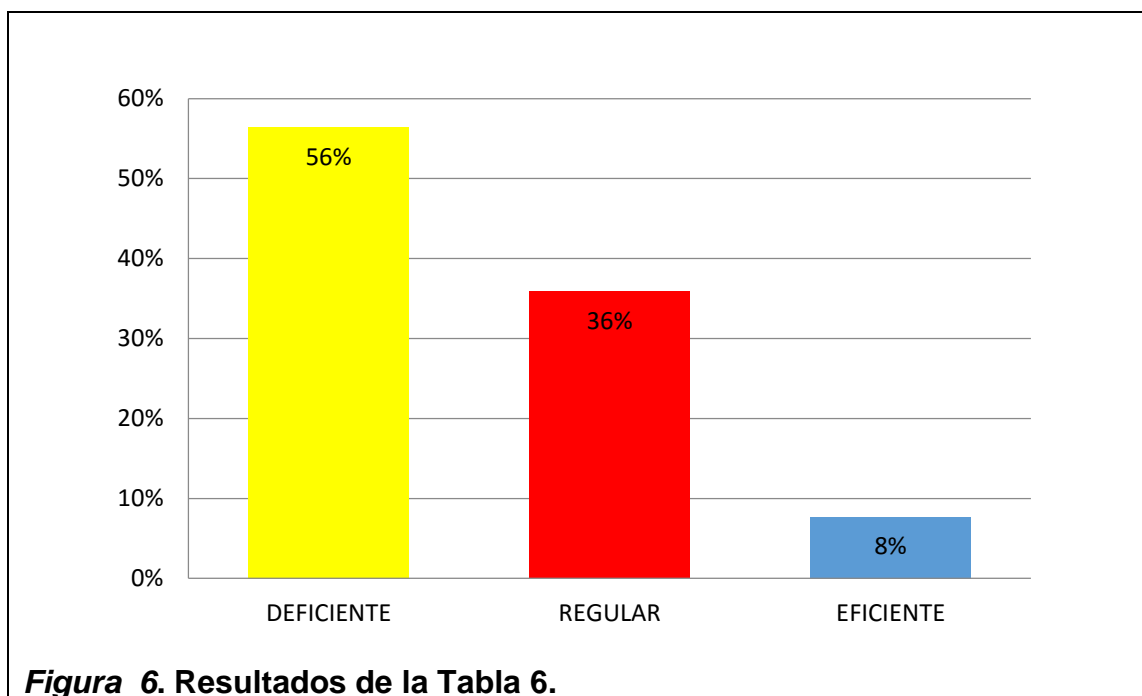


Figura 6. Resultados de la Tabla 6.

Interpretación

Otro de los factores que genera el desempeño deficiente de los docentes de la Institución Educativa, son las condiciones ambientales, ya que el 56% de los docentes muestran su incomodidad por este factor según lo mencionado por el director de la institución, como muestra la tabla y la figura 6, ya que considera que los docentes no se sienten seguros en su puesto de trabajo, sin duda alguno de los docentes están día a día con la idea de que en cualquier momento pueden dejar de trabajar, perjudicando en su desempeño laboral, además de ello los docentes no se sienten cómodos en los ambientes de la Institución Educativa. Si bien esta es un factor físico, la misma que pueda tener repercusiones en el Desempeño Laboral, al presentar ambientes en malas

condiciones sería un factor que desmotive para el desarrollo de clases, como lo refiere el director de la institución.

Tabla 7. Relaciones Sociales.

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| DEFICIENTE | 22 | 56% |
| REGULAR | 15 | 38% |
| EFICIENTE | 2 | 5% |
| TOTAL | 39 | 100% |

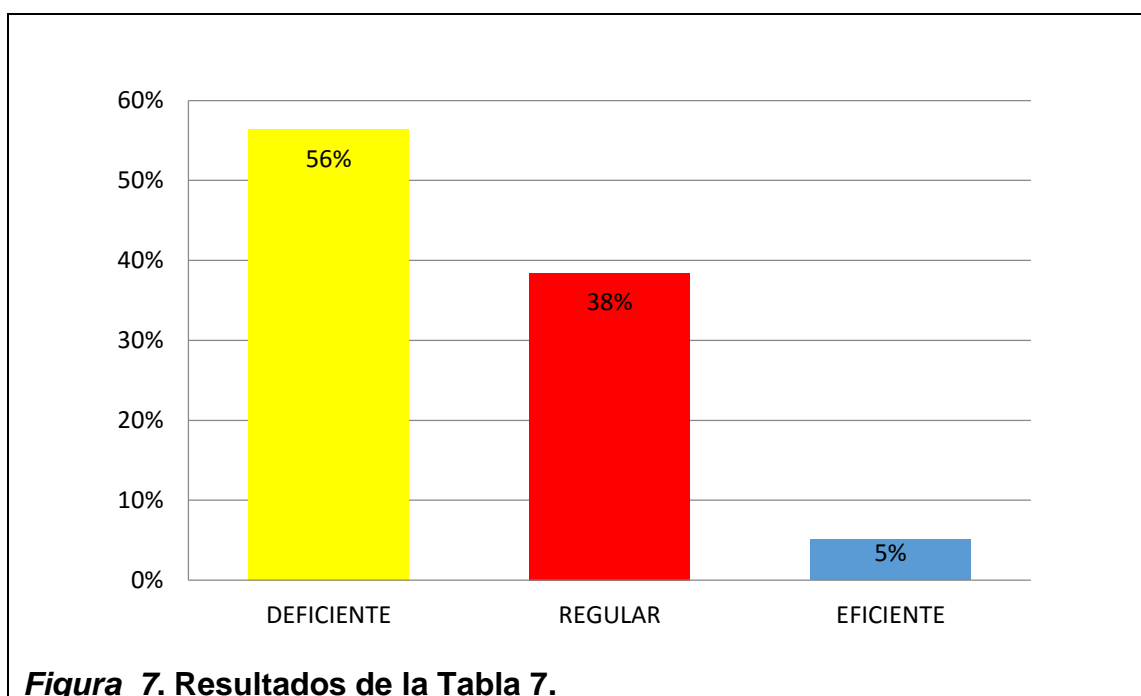


Figura 7. Resultados de la Tabla 7.

Interpretación

De la tabla y la figura 7, podemos deducir la dimensión relaciones sociales presenta un comportamiento deficiente, en esta dimensión el 56% de los docentes presentan su incomodidad, el mismo que viene afectando en su desempeño como docente, ya que el director refiere que los docentes no suelen compartir ideas, conocimientos, ya que no se escatiman esfuerzos en promover actividades que promueven la amistad y compañerismo entre los que laboran en la institución. Tal situación perjudica al desempeño laboral de los docentes, al poseer poca comunicación entre los mismos están generando un clima

organizacional inadecuado, el mismo que está siendo trasmitió a los alumnos de la institución.

Tabla 8. Control Laboral.

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| DEFICIENTE | 19 | 49% |
| REGULAR | 10 | 26% |
| EFICIENTE | 10 | 26% |
| TOTAL | 39 | 100% |

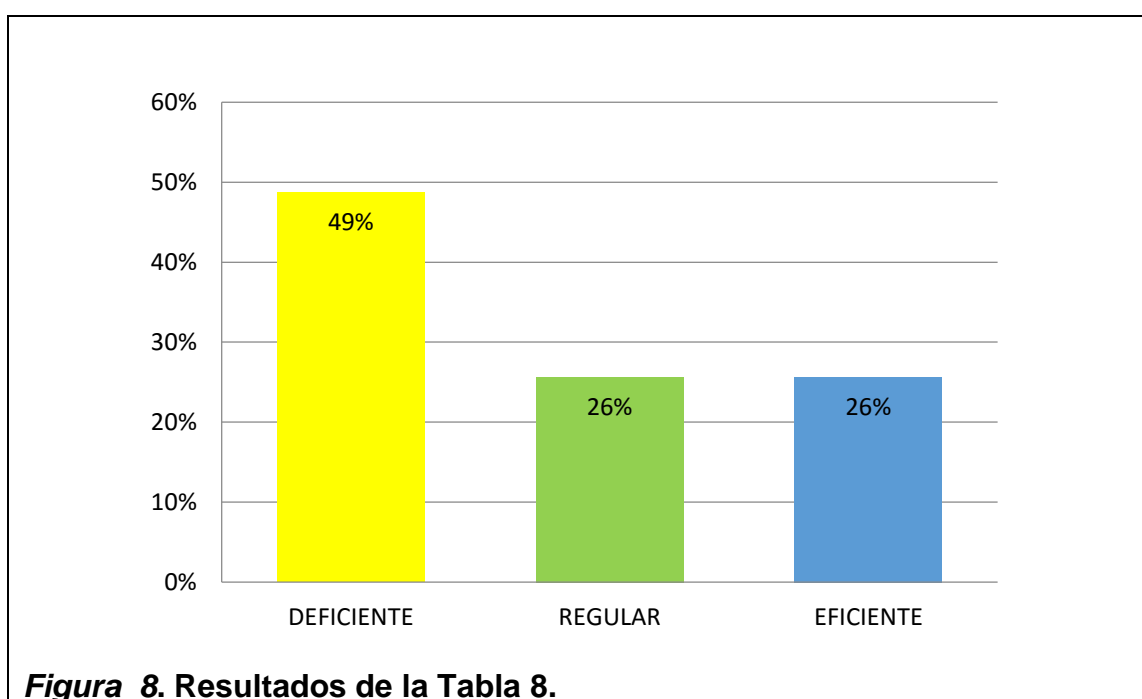


Figura 8. Resultados de la Tabla 8.

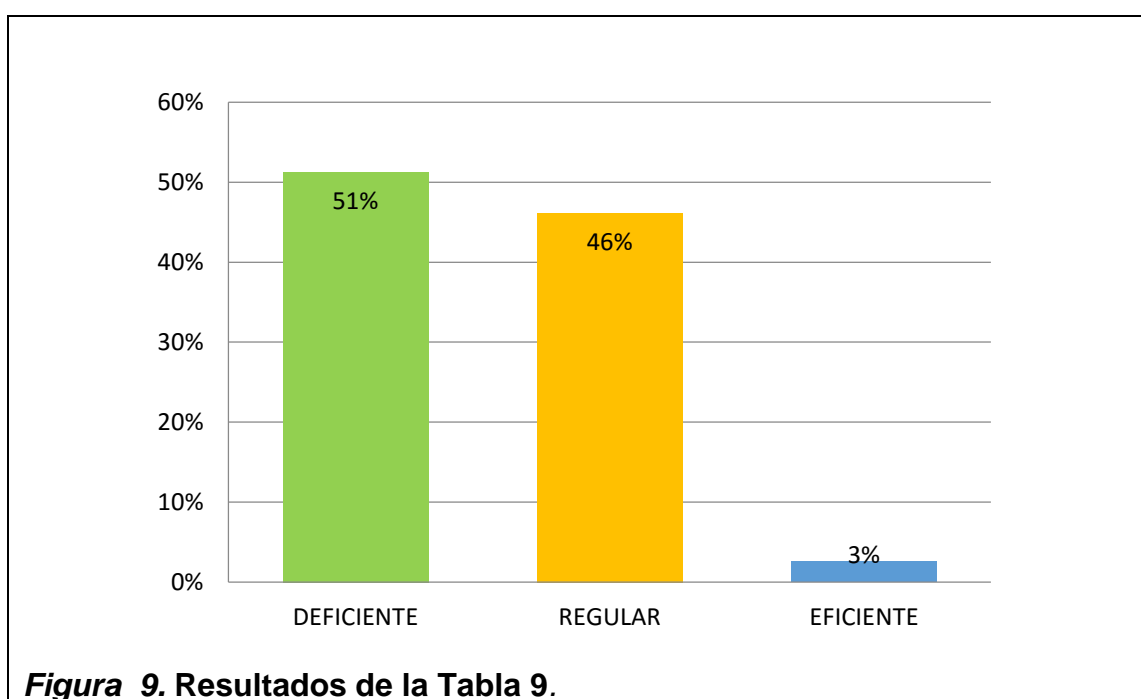
Interpretación

Según la tabla y la figura 8, muestra que el control laboral es deficiente en un 49%, ello básicamente por el bajo desempeño de los docentes, ya que la mayor parte de ello no cumplen con los horarios establecidos, es decir dan por terminado la clase antes de la hora, también la mayor parte de los docentes suele llegar tarde a las clases, tal como lo refiere el director de la Institución Educativa, también el docente no suele planificar de forma adecuada las actividades a desarrollar. Sin duda alguna estos factores perjudican en el

desempeño óptimo de los docentes de la institución, ya que muestran poco compromiso en sus labores.

Tabla 9. Desempeño Laboral Docente.

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| DEFICIENTE | 20 | 51% |
| REGULAR | 18 | 46% |
| EFICIENTE | 1 | 3% |
| TOTAL | 39 | 100% |



Interpretación

Después de haber evaluado cada uno de las dimensiones del desempeño laboral, se llegó a determinar que esta es deficiente en un 51%, como se muestra en la tabla y figura 9, el cual fue corroborado en cada una de sus dimensiones, las mismas que presentaron una deficiencia considerable. el desempeño deficiente dentro de la Institución Educativa AMAE, es por el poco compromiso que muestran los docentes en desarrollar sus labores, por la deficiencia en las condiciones ambientales, poca comunicación o relación entre los integrantes de la institución, tal situación no les permite desarrollar la

competitividad, ni intercambiar ideas, experiencias o estrategias para el desarrollo eficiente de las actividades.

3.3. Relación entre el liderazgo del director y el Desempeño Docente de la Institución Educativa AMAE – Moyobamba, período 2015.

Tabla 10. Prueba de normalidad.

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| liderazgo | ,129 | 39 | ,102 | ,924 | 39 | ,011 |
| Desempeño_ docente | ,163 | 39 | ,011 | ,924 | 39 | ,012 |

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Interpretación

La tabla 10 muestra que los datos no están siendo normalmente distribuidos, el cual se dio por medio de la prueba de Shapiro-Wilk, ya que la muestra es menor a 50, donde la sig. Para ambas variables es menor a 0.05, por el cual se procedió a aplicar la prueba estadístico Rho de Spearman.

Tabla 11. Correlación entre el Liderazgo del Director y el Desempeño Laboral Docente.

| | | liderazgo | Desempeño_ docente |
|-----------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | liderazgo | Coeficiente de correlación | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,567** |
| | | N | . 39 |
| | Desempeño_ docente | Coeficiente de correlación | ,567** |
| | | Sig. (bilateral) | 1,000 |
| | | N | ,000 . 39 39 |

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

De la tabla 11 podemos deducir que existe correlación entre las variables de estudio, Liderazgo y Desempeño Laboral del docente, ya que el “p” obtenido (0.00) es menor a 0.05, el cual indica la presencia de la correlación entre las dos variables en estudio, además el “r” obtenido (0.567) indica la presencia de una correlación positiva, es decir que el liderazgo influye de forma directa en el Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa.

IV. Discusión.

Toda Institución Educativa busca la eficiencia en el desarrollo y logro de sus objetivos, para tal situación es importante la presencia de una autoridad quien se encargue en guiar y orientar a los subordinados, por ello la presencia de un líder dentro de una institución es importante para una gestión eficiente, ya que el líder es aquel que tiene la capacidad de dirigir al grupo. Además de ello el logro de los objetivos está relacionado al tipo de líder que está a cargo de un grupo, ya que el líder tiene la capacidad en influir en el desempeño laboral, por ello el líder debe ser, alguien proactivo, transformacional, aquel que se preocupe por el desarrollo de sus colaboradores, un líder estratégico, influyente, son aquellos tipos de líderes que permitan lograr un clima laboral agradable y un eficiente desempeño laboral. Se corre el riesgo de que una institución no tenga bien definido el tipo de líder, donde prima el desconcierto, ya que no hay presencia de un líder quien dirija la dirección de la gestión. En tal sentido en la presente investigación se realizó un análisis de la variable liderazgo y el desempeño docente de la Institución Educativa AMAE, para tal efecto se tomó la teoría expuesta por **(Palomo, 2010)**, y la teoría de **(Chiavenato, 2007)**. Tras la aplicación de los instrumentos y tomando en cuenta lo mencionado por los autores fue posible comparar los resultados de las variables objeto de estudio, y por medio de la evaluación de los resultados se encontró una correlación entre el liderazgo y el desempeño docente en la Institución Educativa AMAE, el cual se obtuvo por medio de la aplicación de la prueba estadística de correlación, donde el "p" obtenido (0.00) fue menor a 0.05 indicando de esta forma la existencia de una correlación entre las variables, además del "r" obtenido (0.567) indica que hay presencia de una relación positiva. En tal sentido podemos decir que el liderazgo influye en el desempeño del docente de la Institución Educativa AMAE. Lo mencionado guarda relación con la investigación realizada por **(Rincos, 2005)**, quien en su investigación de estilos de liderazgo del director y el desempeño docente de una institución educativa en la provincia de Andahuaylas, encontró la existencia de una alta correlación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño del docente, donde se menciona además para lograr un desempeño laboral eficiente del docente, el director de la institución debe poseer un buen estilo

de liderazgo, ya que la ausencia de un estilo de liderazgo influye al desempeño laboral de la misma.

El liderazgo es una de las herramientas que permiten a las instituciones a lograr con sus objetivos, ya que el líder es capaz de guiar a toda una institución en bien de la gestión, la ausencia del mismo no permite cumplir eficientemente los objetivos, en tal sentido en la presente investigación se evidencia una clara ausencia del liderazgo por parte del director de la Institución Educativa AMAE, generando una incertidumbre del mismo, tal situación hace que los docentes no estén cumpliendo de forma adecuada sus labores como tal. Sin embargo el liderazgo transformador es practicado con una regularidad por el director, el cual solo se da cuando hay presencia de algún problema, es decir solo aparece cuando hay presencia de un problema dentro de la institución, mas no promueve la creatividad y la innovación. Lo mencionado guarda una ligera relación con la investigación realizada por **(Rincón, 2005)**, quien encontró la ausencia de un liderazgo dentro de la Institución del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas, generando una comunicación deficiente entre los docentes de la institución. Como se da a entender el liderazgo es una herramienta importante dentro de una institución, ya que permite ordenar, dirigir, colaborar, la ausencia del mismo genera un desorden en el desarrollo de las actividades, muchas de estas no cumpliéndose.

Además es importante que el Desempeño Laboral de los docentes dentro de una institución sea eficiente, permitiendo así lograr con los objetivos en beneficio de la institución y los propios estudiantes, en tal sentido la presente investigación se encontraron que el Desempeño Laboral de los docentes de la institución educativa AMAE es deficiente, básicamente esta se da por la ausencia de un líder dentro del mismo, generando así que los docentes se sienta desmotivados y poco comprometidos con la gestión, deficiencia en las condiciones ambientales, poca comunicación o relación entre los integrantes de la institución, tal situación no les permite desarrollar la competitividad, ni intercambiar ideas, experiencias o estrategias para el desarrollo eficiente de las actividades, todo ello hace que el docente de la institución AMAE se sienta desmotivado, el cual repercute en su desempeño como tal, haciendo que la mayor parte de ello solo cumplen la labor

diaria y luego se retira, mas no intercambian ideas con sus colegas, un claro síntoma de ausencia de un líder dentro de la institución. Lo mencionado guarda relación por la investigación realizada por **(Vásquez, 2009)**, quien encontró que el Desempeño Laboral de los docentes de la instituciones educativas del distrito de Carmen Alto, ubicado en Legua Reynoso es regular, es cuanto al cumplimiento de sus obligaciones, planificación educativa, actitudes y evaluación de los aprendizajes.

V. Conclusiones.

- 5.1 Se pudo evidenciar la existencia de una correlación entre las variables de estudio, el cual fue posible establecer por medio de la aplicación del estadístico Rho de Spearman, donde el Sig. (Bilateral) obtenida (0.00) fue menor a 0.05, indicando la existencia de una relación entre las variables de estudio, además el $r=0.567$ encontrado indica la presencia de una correlación positiva. Del cual se deduce que el liderazgo influye en el desempeño del docente de la Institución Educativa AMAE.
- 5.2 Por otro lado se evidencio la ausencia de un estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa AMAE, el cual nos da a entender que la institución carece de un estilo de liderazgo. A pesar ello se pudo determinar la presencia ligera, pero no muy significativa de un líder transformador, el cual se debió a que el director de la institución solo realiza actos de presencia con regularidad solo cuando se presenta algún problema, mas no guía, orienta, promueve la creatividad o la innovación.
- 5.3 Se pudo evidenciar que el Desempeño Laboral del docente dentro de la Institución Educativa AMAE es deficiente, el cual se debe básicamente por el poco compromiso de los docentes de la institución, por la deficiencia en las condiciones ambientales, poca comunicación o relación entre los integrantes de la institución, y la ausencia de un estilo de liderazgo que les oriente desarrollar eficientemente en el desarrollo de las actividades.

VI. Recomendaciones.

- 6.1 A la dirección de la Institución Educativa AMAE, fijar estrategias que estén alineados con la misión y objetivos de la institución, el cual debe ser desarrollado con la participación de los docentes, además promover la participación de los propios alumnos y padres de familia, para así lograr una gestión eficiente en beneficio de todos.

- 6.2 Al director de la institución establecer en un corto plazo el estilo de liderazgo que le caracterice a la institución, el mismo que debe ser puesta en práctica en un corto plazo, dicho estilo debe estar acorde a las necesidades de la institución. Se sugiere un estilo de liderazgo transformador e influyente, con la finalidad de conseguir la competitividad y la innovación.

- 6.3 A la institución, se debe promover actividades de confraternidad, con la participación de docentes y alumnos, además de los padres de familia, promoviendo una mayor comunicación y compañerismo entre todos los integrantes del mismo, además de ello se debe promover mayor motivación en los docentes por medio de reconocimientos por los logros obtenidos.

VII. Referencias.

- Álvarez, M. (2010). Dirección editorial del volumen El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar. Recuperado de: <http://justificaturespuesta.com/6-tipos-de-liderazgo-que-como-docente-debes-conocer/>
- Chiavenato (2007). Administración de recursos humanos (8ª ed.). Editorial S.A de C.V. México.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A, recuperado de: <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
- Chiavenato, I. (2010). Gestión de Recursos Humanos. Edit.: Norma. Recuperado de: http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- Flores, E. (2014). En su tesis, El Estilo de Liderazgo de los Directores de los Colegios Parroquiales de Piura". Recuperado de: <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>
- Fuentes, S. (2012), "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad, Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Garay, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. V Congreso Internacional sobre Dirección de Centro Educativos. Deusto. Recuperado de: http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/
- Giraldo, J. (2006). Docencia: Investigación e incertidumbre. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/gabyolindasalesmarchenes/caracteristicas-de-desempeo-laboral-tesis>

- González, O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext
- Hernández, E. (2009). Administración de Recursos Humanos. De la Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos91/factores-motivacionales-desempeno-laboral/factores-motivacionales-desempeno-laboral2.shtml>
- Martínez, C. (2013). La gestión empresarial (libro electrónico). Madrid: Editorial Díaz de Santos. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=JEGXggAcH-UC&printsec=frontcover&dq=gestion+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwigqOTu1bzQAhUEJCYKHQOQCJMQ6AEILjAA#v=onepage&q&f=false>
- Omar Ernesto Terán Varela y José Lorenzo Irlanda, (2011). "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior". Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (6ª ed.). Editorial ESIC, Madrid, España. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=_9g_Zlehq0QC&pg=PA43&dq=liderazgo+transformacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwil2_K27zQAhXHTCYKHS0WDRMQ6AEIGTAA#v=onepage&q=liderazgo%20transformacional&f=false
- Quintero, A. y Rojas, J. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7044.pdf>

Ramírez, D. (2006). El desempeño profesional de los docentes de educación secundaria de menores de la UGEL N° 6 de Lima. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate>

Reyes, N. (2012). En su tesis, "Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Nivel Secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callo. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf

Vásquez W. (2009). Evaluación del desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes del nivel secundario en el área de matemática de las instituciones educativas estatales del distrito de Carmen de la Legua Reynoso en el año 2008.

Vásquez, D. (2012). En su tesis, "Estilos de Liderazgo de los Docentes del Nivel Secundaria de una Institución Educativa del Distrito de la Perla – Callo. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml>

VIII. ANEXOS

Anexo 01: matriz de consistencia

| Autor/título | Problema | Objetivo | Hipótesis | Variable | Dimensiones | Indicadores | Técnicas de recolección |
|---|---|---|---|--------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|
| "El liderazgo del director y desempeño docente de la Institución Educativa AMAE - Moyobamba periodo 2015" | ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director y desempeño laboral de los docentes de la institución educativa AMAE - Moyobamba periodo 2015? | Determinar la relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente de la institución educativa AMAE – Moyobamba, periodo 2015. | <p>H1: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa AMAE - Moyobamba periodo 2015.</p> <p>H0: No existe relación directa y significativa entre el rector y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa MAE - Moyobamba periodo 2015.</p> | Liderazgo | Liderazgo transformacional | Motivación inspiracional | Encuestas |
| | | Estimulación intelectual | | | | | |
| | | Consideraciones individuales | | | | | |
| | | Liderazgo Estratégico | | | Solución de problemas | | |
| | | | | | Utilizar información | | |
| | | Líder influyente | | | Autentico | | |
| | | | | Comunicación | | | |
| | | Desempeño Docente | | Motivación laboral | Factores intrínsecos | | |
| | | | | | Factores extrínsecos | | |
| | | | | | Factor trascendente | | |
| Condiciones del ambiente | Seguridad | | | | | | |
| | Espacio físico | | | | | | |
| Relación social | Comunicación | | | | | | |
| | Compañerismo | | | | | | |
| Control laboral | Proceso de grupo | | | | | | |
| Reglas y procedimientos | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------------------|---|------------------|--|---|----------------|------------------------------|--|
| | | | | | | Establecimiento de objetivos | |
| Diseño | | Población | | | Muestra | | |
| Descriptivo-Correlacional | La población se encontró constituida por el total de los colaboradores de la I.E. AMAE de Moyobamba, los cuales estuvieron constituidas por los 39 docentes de la institución educativa, incluido el director quien fue el encargado de evaluar el desempeño de sus colaboradores | | | Se consideró como muestra de estudio al total de la población por ser reducida. | | | |

Anexo N° 02:

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO, FORMULARIO PARA LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AMAE

Por favor responder con veracidad, el encuestado no será identificado pero sus opiniones serán valiosas para mejorar el clima laboral de los colaboradores de nuestra institución.

Marque con un aspa (x) la alternativa que usted considere verdadera:

| | | | | | |
|-------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| Valor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Significado | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |

| | PREGUNTAS | | | | | |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Motivación inspiracional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | ¿El director suele motivar a los colaboradores de la institución? | | | | | |
| 2 | ¿Las actitudes que toma el director suele motivarlo para mejorar el desempeño de sus labores? | | | | | |
| 3 | ¿El director suele guiarlos a los docentes de la institución? | | | | | |
| N° | Motivación intelectual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | ¿Consideras si existe un buen Liderazgo en la institución Educativa? | | | | | |
| 5 | ¿Se promueve la creatividad e innovación dentro de la institución? | | | | | |
| 6 | ¿El director de la institución presta atención a todo el personal de la institución? | | | | | |
| N° | Consideraciones individualizadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Dentro de la institución suelen otorgarse responsabilidades distintos | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 8 | ¿Percibe que sus colegas estén motivadas en el desarrollo de sus actividades? | | | | | |
| N° | Solución de problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | ¿Se suelen planificar estrategias, decisiones dentro de la institución que permita un correcto desarrollo de las actividades? | | | | | |
| 10 | ¿El director suele participar en la solución de problemas? | | | | | |
| 11 | ¿Considera usted que todos los docentes asumen el rol de líderes, además de planificar sus actividades de forma individual? | | | | | |
| N° | Utilización de la información | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Utiliza información para actualizarte personalmente y profesionalmente | | | | | |
| 13 | Utiliza información para actualizarte personalmente y profesionalmente | | | | | |
| N° | Auténtico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | ¿Consideras que como docente influyes en el comportamiento de los alumnos de la institución educativa? | | | | | |
| 15 | ¿Con que frecuencia se suele organizar charlas informativas a los alumnos? | | | | | |
| 16 | ¿Con que frecuencia se suele organizar reuniones para ver avances de las clases en las distintas aulas así como las dificultades? | | | | | |
| N° | Comunicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | ¿Considera que dentro de la institución existe una buena comunicación entre los colaboradores? | | | | | |
| 18 | ¿Considera que todos los docentes de la institución tienen la capacidad de comunicarse? | | | | | |
| | | | | | | |

ANEXO N°03

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL, FORMULARIO PARA LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AMAE

Por favor responder con veracidad, el encuestado no será identificado pero sus opiniones serán valiosas para mejorar el clima laboral de los colaboradores de nuestra institución.

Marque con un aspa (x) la alternativa que usted considere verdadera:

| | | | | | |
|-------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| Valor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Significado | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |

| | Preguntas | | | | | |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| N° | Factores intrínsecos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | ¿La alta dirección valora el trabajo realizado por los colaboradores? | | | | | |
| 2 | ¿Observa que los demás docentes estén satisfechos con el desarrollo de sus labores? | | | | | |
| 3 | ¿Se suele reconocer el esfuerzo y los logros alcanzados por los docentes? | | | | | |
| 4 | ¿Los docentes suelen aportar ideas nuevas a la institución? | | | | | |
| N° | Factores extrínsecos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | ¿Siente que el sueldo que perciben los docentes no afecta su desempeño laboral? | | | | | |
| 6 | ¿Los factores higiénicos dentro de la institución están adecuadamente? | | | | | |
| N° | Factor trascendente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 7 | ¿Percibe que dentro de la institución hay compromiso de mutuo ayuda por parte de los docentes? | | | | | |
| 8 | ¿Los maestros suelen ayudarse mutuamente? | | | | | |
| N° | Seguridad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | ¿Observa a los maestros seguridad en sus puestos de trabajo? | | | | | |
| 10 | ¿Considera usted que su puesto de trabajo le brinda seguridad y estabilidad? | | | | | |
| N° | Espacio Físico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | ¿La institución cuenta con espacios suficientes? | | | | | |
| 12 | ¿Observa a los maestros sentirse cómodo con el ambiente? | | | | | |
| N° | Comunicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | ¿Observa mayor comunicación entre los maestros? | | | | | |
| 14 | ¿Se suele desarrollar actividades que promueven mayor comunicación entre los miembros? | | | | | |
| N° | Compañerismo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | ¿Se suele compartir opiniones o conocimientos entre los integrantes de la institución? | | | | | |
| 16 | ¿Se promueve actividad para crear lazos de amistad entre los miembros de la institución? | | | | | |
| N° | Proceso de grupo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | ¿Los profesores suelen hacer actividades de forma grupal? | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 18 | ¿Cuándo se trata de discutir algún tema importante se suele llevar a confrontaciones grupales para dar la mejor solución? | | | | | |
| N° | Reglas y procedimientos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | ¿Observa que los todos los docentes respetan las reglas impuestas en la institución? | | | | | |
| 20 | ¿Observa que todos los docentes cumplen su hora de forma eficiente? | | | | | |
| 21 | ¿Se suele controlar los comportamientos del personal? | | | | | |
| N° | Establecimiento de objetivos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | ¿El docente suele establecer y fijar las actividades a desarrollar? | | | | | |

Anexo 04. Prueba de Confiabilidad

Para el variable liderazgo

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 20 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,936 | 18 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------|--|---|--------------------------------------|--|
| PREG1 | 44,0000 | 192,526 | ,837 | ,929 |
| PREG2 | 44,0000 | 202,737 | ,556 | ,935 |
| PREG3 | 44,3500 | 199,924 | ,687 | ,933 |
| PREG4 | 43,9000 | 195,884 | ,767 | ,931 |
| PREG5 | 43,9500 | 198,892 | ,629 | ,933 |
| PREG6 | 43,7500 | 201,461 | ,567 | ,935 |
| PREG7 | 43,4500 | 208,682 | ,344 | ,939 |
| PREG8 | 43,9500 | 198,261 | ,681 | ,932 |
| PREG9 | 43,9000 | 196,832 | ,496 | ,938 |
| PREG10 | 44,1000 | 197,568 | ,670 | ,933 |
| PREG11 | 43,5000 | 209,316 | ,258 | ,941 |
| PREG12 | 44,3500 | 193,608 | ,797 | ,930 |
| PREG13 | 44,1000 | 193,463 | ,806 | ,930 |
| PREG14 | 43,3500 | 205,082 | ,390 | ,939 |
| PREG15 | 44,0500 | 193,839 | ,793 | ,930 |
| PREG16 | 44,1000 | 187,989 | ,882 | ,928 |
| PREG17 | 44,2500 | 185,145 | ,816 | ,929 |
| PREG18 | 44,3000 | 191,800 | ,847 | ,929 |

Para la variable desempeño

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 20 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,858 | 22 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|-------|--|---|--------------------------------------|--|
| PRE1 | 52,4500 | 115,103 | ,749 | ,839 |
| PRE2 | 52,4500 | 119,208 | ,634 | ,845 |
| PRE3 | 52,8000 | 120,695 | ,595 | ,847 |
| PRE4 | 52,3500 | 116,871 | ,713 | ,842 |
| PRE5 | 52,4000 | 119,095 | ,579 | ,846 |
| PRE6 | 52,2000 | 123,432 | ,415 | ,853 |
| PRE7 | 52,4000 | 128,884 | ,258 | ,858 |
| PRE8 | 52,8500 | 126,661 | ,376 | ,854 |
| PRE9 | 52,0500 | 125,734 | ,340 | ,856 |
| PRE10 | 52,9500 | 124,892 | ,502 | ,851 |
| PRE11 | 52,5000 | 113,316 | ,732 | ,839 |
| PRE12 | 52,7500 | 116,092 | ,664 | ,843 |
| PRE13 | 52,8000 | 118,695 | ,620 | ,845 |
| PRE14 | 51,3000 | 127,695 | ,217 | ,861 |
| PRE15 | 52,1500 | 128,871 | ,193 | ,861 |
| PRE16 | 53,1000 | 125,463 | ,551 | ,850 |
| PRE17 | 52,3500 | 132,450 | ,055 | ,865 |
| PRE18 | 52,7500 | 137,987 | -,204 | ,869 |
| PRE19 | 52,5500 | 122,471 | ,314 | ,859 |
| PRE20 | 52,5000 | 128,368 | ,211 | ,860 |
| PRE21 | 52,4000 | 126,463 | ,461 | ,852 |
| PRE22 | 52,9500 | 122,787 | ,533 | ,849 |

Anexo 05. Resultados de las tabulaciones de la variable liderazgo

| item | PRE1 | PRE2 | PRE3 | PRE4 | PRE5 | PRE6 | PRE7 | PRE8 | PRE9 | PRE10 | PRE11 | PRE12 | PRE13 | PRE14 | PRE15 | PRE16 | PRE17 | PRE18 | TOTAL | CALIFICACION |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| DOCENTE1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 47 | REGULAR |
| DOCENTE2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 38 | BAJO |
| DOCENTE3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 30 | BAJO |
| DOCENTE4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 34 | BAJO |
| DOCENTE5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 46 | REGULAR |
| DOCENTE6 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 35 | BAJO |
| DOCENTE7 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 53 | REGULAR |
| DOCENTE8 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 41 | BAJO |
| DOCENTE9 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 44 | REGULAR |
| DOCENTE10 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 36 | BAJO |
| DOCENTE11 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 54 | REGULAR |
| DOCENTE12 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 36 | BAJO |
| DOCENTE13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 79 | ALTO |
| DOCENTE14 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 70 | ALTO |
| DOCENTE15 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 28 | BAJO |
| DOCENTE16 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 42 | BAJO |
| DOCENTE17 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 43 | REGULAR |
| DOCENTE18 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 82 | ALTO |
| DOCENTE19 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 31 | BAJO |
| DOCENTE20 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 57 | REGULAR |
| DOCENTE21 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 31 | BAJO |
| DOCENTE22 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 70 | ALTO |
| DOCENTE23 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 36 | BAJO |
| DOCENTE24 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 1 | 42 | BAJO |
| DOCENTE25 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 68 | ALTO |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------|
| DOCENTE26 | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 59 | REGULAR |
| DOCENTE27 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 46 | REGULAR |
| DOCENTE28 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 48 | REGULAR |
| DOCENTE29 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 50 | REGULAR |
| DOCENTE30 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 41 | BAJO |
| DOCENTE31 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 64 | REGULAR |
| DOCENTE32 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 36 | BAJO |
| DOCENTE33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 65 | REGULAR |
| DOCENTE34 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 45 | REGULAR |
| DOCENTE35 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 39 | BAJO |
| DOCENTE36 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 30 | BAJO |
| DOCENTE37 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 52 | REGULAR |
| DOCENTE38 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 33 | BAJO |
| DOCENTE39 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 68 | ALTO |

| | |
|----------|----|
| MINIMO | 18 |
| MAXIMO | 90 |
| RANGO | 72 |
| AMPLITUD | 24 |

| | DESDE | HASTA |
|---------|-------|-------|
| BAJO | 18 | 42 |
| REGULAR | 43 | 67 |
| ALTO | 68 | 92 |

Anexo 05. Resultados de la tabulación de la variable desempeño docente

| item | PRE1 | PRE2 | PRE3 | PRE4 | PRE5 | PRE6 | PRE7 | PRE8 | PRE9 | PRE10 | PRE11 | PRE12 | PRE13 | PRE14 | PRE15 | PRE16 | PRE17 | PRE18 | PRE19 | PRE20 | PRE21 | PRE22 | TOTAL | CALIFICACION |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| DOCENTE1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 62 | REGULAR |
| DOCENTE2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 50 | DEFICIENTE |
| DOCENTE3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 59 | REGULAR |
| DOCENTE4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 56 | REGULAR |
| DOCENTE5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 48 | DEFICIENTE |
| DOCENTE6 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 44 | DEFICIENTE |
| DOCENTE7 | 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 73 | REGULAR |
| DOCENTE8 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 52 | REGULAR |
| DOCENTE9 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 38 | DEFICIENTE |
| DOCENTE10 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 49 | DEFICIENTE |
| DOCENTE11 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 74 | REGULAR |
| DOCENTE12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 44 | DEFICIENTE |
| DOCENTE13 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 63 | REGULAR |
| DOCENTE14 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 76 | REGULAR |
| DOCENTE15 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 52 | REGULAR |
| DOCENTE16 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 47 | DEFICIENTE |
| DOCENTE17 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 39 | DEFICIENTE |
| DOCENTE18 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 76 | REGULAR |
| DOCENTE19 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 59 | REGULAR |
| DOCENTE20 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 60 | REGULAR |
| DOCENTE21 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 38 | DEFICIENTE |
| DOCENTE22 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 66 | REGULAR |
| DOCENTE23 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 46 | DEFICIENTE |
| DOCENTE24 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 57 | REGULAR |
| DOCENTE25 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 55 | REGULAR |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------|
| DOCENTE26 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 62 | REGULAR |
| DOCENTE27 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 48 | DEFICIENTE |
| DOCENTE28 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 41 | DEFICIENTE |
| DOCENTE29 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 49 | DEFICIENTE |
| DOCENTE30 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 48 | DEFICIENTE |
| DOCENTE31 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 77 | REGULAR |
| DOCENTE32 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 43 | DEFICIENTE |
| DOCENTE33 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 | 51 | DEFICIENTE |
| DOCENTE34 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 47 | DEFICIENTE |
| DOCENTE35 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 51 | DEFICIENTE |
| DOCENTE36 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 50 | DEFICIENTE |
| DOCENTE37 | 1 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 62 | REGULAR |
| DOCENTE38 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 45 | DEFICIENTE |
| DOCENTE39 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 91 | EFICIENTE |

| | |
|----------|-----|
| MINIMO | 22 |
| MAXIMO | 110 |
| RANGO | 88 |
| AMPLITUD | 29 |

| | DESDE | HASTA |
|------------|-------|-------|
| DEFICIENTE | 22 | 51 |
| REGULAR | 52 | 82 |
| EFICIENTE | 83 | 112 |

ANEXO 6. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Anexo N° 04

INFORME DE OPINIÓN RESPECTO A INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Apellidos y Nombres del experto : Delgado Alva Cindy
 Institución donde labora : MINCEXOR
 Instrumento motivo de evaluación : liderazgo y desempeño docente.
 Autora del instrumento : GIOVANNA CASIQUE MENDOZA.
 MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN


| CRITERIOS | INDICADORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|--|---|---|---|----|----|
| CLARIDAD | Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades. | | | | X | |
| OBJETIVIDAD | Los ítems permitirán medir la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales. | | | | | X |
| ACTUALIDAD | El instrumento evidencia vigencia y está contextualizado al ámbito cultural científico y tecnológico e institucional inherente a los problemas de conducta y su repercusión en el aprendizaje. | | | | | X |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | | X |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción | | | | X | |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al problema planteado de los sujetos muestrales. | | | | X | |
| CONSISTENCIA | La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación. | | | | X | |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores. | | | | | X |
| METODOLOGÍA | Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación. | | | | | X |
| PERTINENCIA | Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos muestrales considerados en la investigación. | | | | | X |
| SUBTOTAL | | | | | 16 | 30 |
| TOTAL | | | | | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Las preguntas se encuentran redactadas de acuerdo a las bases técnicas.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46 puntos:

Tarapoto, Setiembre del 2016


CONSEJO DIRECTIVO REGIONAL
 Lic. Adm. Cindy Delgado Alva
 Apellido: Delgado Alva
 N° 07822
 Director Regional de Economía y Finanzas
 CARRILLO SAN MARTIN

Anexo N° 04

INFORME DE OPINIÓN RESPECTO A INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Apellidos y Nombres del experto : *Martee Alfaro Karle Patricia*
 Institución donde labora : *Universidad Nacional de San Martín*
 Instrumento motivo de evaluación : *Liderazgo y desempeño docente.*
 Autora del instrumento : *GIOVANNA CASIQUE HENDON.*
 MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

| CRITERIOS | INDICADORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|--|---|---|----|----|----|
| CLARIDAD | Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades. | | | | | X |
| OBJETIVIDAD | Los ítems permitirán medir la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales. | | | | | X |
| ACTUALIDAD | El instrumento evidencia vigencia y está contextualizado al ámbito cultural científico y tecnológico e institucional inherente a los problemas de conducta y su repercusión en el aprendizaje. | | | | | X |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | X | |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad en la redacción | | | | X | |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes al problema planteado de los sujetos muestrales. | | | X | | |
| CONSISTENCIA | La información que se obtendrá, mediante los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación. | | | X | | |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan coherencia entre las variables, dimensiones e indicadores. | | | | X | |
| METODOLOGÍA | Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación. | | | | | X |
| PERTINENCIA | Los ítems son aplicables y apropiados para los sujetos muestrales considerados en la investigación. | | | | | X |
| SUBTOTAL | | | | 06 | 12 | 25 |
| TOTAL | | | | | | |

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento es consistente.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: *(4.3 puntos):*

Tarapoto, Setiembre del 2016


CONSEJO DIRECTIVO REGIONAL
 Lic. Adm. Karla P. Martell Alfaro
 Apellidos y Nombres N° 07119
 Director Regional de Seg. y Bienest. Social
 y de Información Científica y Tecnológica
 CORLAD - SAN MARTÍN

