

## **Liderazgo transaccional y competencias laborales en docentes del nivel primaria de Ucayali**

### *Transactional leadership and job competencies in elementary school teachers in Ucayali*

Dora Pérez Ríos <sup>a</sup>; [doraperezrios@hotmail.com](mailto:doraperezrios@hotmail.com)  
Facultad de Educación Universidad Nacional de Ucayali  
Lléscica Soria Ramírez <sup>b</sup>; [llesica84@gmail.com](mailto:llesica84@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0740-9517>  
Facultad de Educación Universidad Nacional de Ucayali

**Recibido:** Abril / 10 / 2021 – **Revisado:** Mayo / 15 / 2021 – **Publicado:** Junio / 30 / 2021

### **RESUMEN**

Se tuvo como objetivo de investigación, determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo transaccional y las competencias laborales en los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez de Callería Ucayali, en un estudio descriptivo de nivel correlacional con una muestra de 67 docentes, aplicando la técnica de la encuesta, instrumento validez y confiable. El estudio siguió un diseño descriptivo correlacional, con el método general científico y el método descriptivo de enfoque cuantitativo. Par a la prueba de hipótesis se usó el coeficiente rho de Spearman en la correlación, con un nivel de significancia al 0,05. Los resultados arrojaron una correlación de rho= -0,071 encontrándose en una escala de correlación negativa fuerte, lo que permite afirmar que no existe relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y las competencias laborales en los docentes de primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez de Ucayali. Se concluyó que el liderazgo transaccional como disciplina del área de recursos humanos, muy aplicable en las organizaciones para los procesos de administración no guarda relación directa con las competencias laborales. Las competencias son innatas, no se negocian, no se motivan sino se desarrollan y se ejercen.

**Palabras claves:** Liderazgo transaccional, competencias laborales, relación, variables.

### **ABSTRACT**

The research objective was to determine the degree of relationship that exists between transactional leadership and job competencies in teachers at the elementary level of the Jorge Chávez de Callería Ucayali Educational Institution, in a descriptive study of correlational level with a sample of 67 teachers, applying the survey technique, valid and reliable instrument. The study followed a descriptive correlational design, with the general scientific method and the descriptive method with a quantitative approach. For the hypothesis test, Spearman's rho coefficient was used in the correlation, with a significance level of 0.05. The results yielded a correlation of rho = -0.071 found on a strong negative correlation scale, which allows to affirm that there is no direct and significant relationship between transactional leadership and job competencies in primary school teachers of the Jorge Chávez de Ucayali. It was concluded that transactional leadership as a discipline in the human resources area, very applicable in organizations for administration processes, is not directly related to labor competencies. Competences are innate, they are not negotiated, they are not motivated but rather developed and exercised.

**Keywords:** Transactional leadership, job skills, relationship, variables.

## **Introducción**

Hablar de liderazgo transaccional es hacer referencia a la interrelación entre líder y subalternos, dentro de la teoría de las organizaciones. La base de toda transacción es costo beneficio entre empleador y trabajador. Este modelo de liderar desarrolla habilidades de gerencia para motivar a sus subalternos, satisfacer ciertas necesidades a cambio de mayor productividad del empleado para tener mejor rentabilidad en la organización.

No hay equipos de trabajo si no hay un líder, tampoco hay líder sin subalternos a quien liderar. Toda organización busca hacer las cosas, que se hagan bien, a tiempo y con el menor costo posible, sea pública o privada. Esto implica que un lidera conozca a sus trabajadores, identifique sus expectativas y necesidades y se puede a si recompensar los esfuerzos de los trabajadores con un mejor trato generando un clima agradable para que el empleado produzca más.

Las organizaciones a través de la historia se han esforzado por hacer que los trabajadores respondan a las expectativas del líder, se logren metas y generen una buena imagen hacia el público, más aún si hay promesas por cumplir. Puesto que en la organización existen dos visiones diferentes acerca de la organización; es decir, por un lado, está el empleador y por otro el trabajador, ambos con propósitos y horizontes distintos. Lo que queda es una negociación recíproca para obtener mejores resultados.

Actualmente, las instituciones enfrentan serios problemas laborales y de producción en materia de servicios y otros. Es que dirigir personas no es una tarea fácil, se trata de un contexto complejo que representa la piedra angular de la institución. Una institución que incumple con lo ofrecido genera descontento y repercute en quejas permanentes. Son los trabajadores los responsables, pero estos argumentan que no tienen mayores beneficios laborales y muestras insatisfacción, por lo que su rendimiento disminuye y genera el caos.

En el sector de la educación sucede algo similar, escuelas que son dirigidos por directores y sub directores, quienes son docentes de aula que han asumido un cargo jerárquico, experimentan dificultades en gestión. No se cumplen los planes estratégicos, no se ejecutan los acuerdos, existe resistencia al cambio normativo y un ambiente poco armonioso en la institución. Esto indudablemente repercute en bajos niveles de aprendizaje.

Los directores de las Instituciones Educativas consideran que les ha tocado dirigir a los peores docentes quienes no se encuentran comprometidos con su labor, con la institución y que les importa poco la calidad de la educación. Si se les exige se genera una confrontación entre docentes y personal jerárquico, ya que los maestros consideran que solo deben hacer lo que les corresponde. Lo demás es tomado como situación del director, el ministerio, los órganos encargados de conducir la educación.

Teóricamente, el director de una escuela desempeña un liderazgo directivo tácito, tiene personal que administra, cuenta con apoyo logístico, asesoramiento legal, tiene propósitos individuales y organizacionales, cuenta con el aval de los padres de familia entre otras funciones. No hay nada diferente en términos laborales e institucionales con otras organizaciones productivas; solo que aquí las actividades de los trabajadores son académicas, el producto es las competencias de los educandos y los planes de mejora de los aprendizajes con metas preestablecidas.

Según el MINEDU (2006) y el marco del buen desempeño docente hoy en día nuestro país necesita de profesionales en la educación predispuestos en los cambios que se vienen suscitando, la práctica de la docencia ha estado sujeta a modelos de escuelas receptoras de conocimiento, en una cultura donde predominaba el autoritarismo, la sumisión de los estudiantes hoy en día con la evolución de la tecnología se requiere que los maestros estén en constante capacitación. En la gran mayoría de instituciones educativas del Perú el

desempeño laboral de los docentes es deficiente, esto lo demuestra según los resultados de la evaluación pisa.

En la región Ucayali, se observa casos de rompimiento de relaciones, hay denuncias de docentes a directores por abuso de autoridad, hay docentes con informe de los directores a la UGEL por incumplimiento de deberes o casos de dolo tipificados en la Ley de la Reforma magisterial. Estos casos, hacen suponer que el trabajo en equipo no existe, no se ha intentado o que hace falta la aplicación del liderazgo transaccional para lograr mejores resultados.

A nivel institucional, Institución Educativa “Jorge Chávez” los resultados del desempeño docente en la Institución Educativa se observa un ascenso mínimo en los progresos de desempeño en los años 2016, 2017 2018, pese a que los docentes desde el año 2017 tienen el acompañamiento de soporte pedagógico por parte del Minedu, muestran desinterés de asistir a las capacitaciones en la labor que desempeña, creando fuera de su horario de trabajo.

Por otro lado, las competencias laborales del personal docente merecen ser analizada con especial interés, pues de ello dependen los resultados, los productos, la post venta, lo que en educación hablaríamos de egresados, calidad de formación y competitividad del educando. En la docencia las competencias laborales se circunscriben a la forma como el docente organiza su tiempo, que es la planificación de los aprendizajes, sus conocimientos, programación curricular, unidades de aprendizaje y sesiones. La didáctica, el cómo desarrolla su clase, que métodos aplica, como genera y resuelve situaciones significativas de aprendizaje y cómo evalúa. Sin ánimo de pretender definir qué es lo único que debe hacer el docente, cabe precisar que también está en las competencias laborales del maestro la identidad cultural, las relaciones humanas, el liderazgo pedagógico.

El propósito de este estudio es lograr demostrar el nivel de reacción entre estas variables, liderazgo transaccional y competencias laborales en el personal docente del nivel primario, para así mejorar la gestión educativa en la región

Ucayali. La investigación permitirá aplicar un estilo de liderazgo transaccional que una a las partes, tanto personal jerárquico como subalterno puedan tener mejor entendimiento en las actividades de la institución educativa.

Se busca evitar las confrontaciones entre colegas, dar un trato cordal a los docentes, desarrollar la capacidad de escucha en el ámbito institucional y por ende lograr mejores aprendizajes mediante una gestión exitosa con compromiso de los actores de la comunidad educativa.

Ante este tipo de casos observados e identificados, correspondería un liderazgo estratégico para trabajar con ambos cuadros laborales identificados; solo entonces una transacción en lo laboral puede ayudar a lograr esos objetivos. Es así como la investigación conviene indagar, describir y correlacionar las variables de Liderazgo transaccional y competencias laborales en los docentes de educación primaria en el 2019.

Estudios realizados sobre el tema encontrados, como Zuasnabar (2016) sustentó: Liderazgo transaccional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Municipalidad provincial de Tayacaja. Trabajo realizado en la Universidad “Cesar Vallejo” para obtener el grado de magister en Gestión Pública. Las conclusiones de la investigación fueron:

Existe relación directa entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad provincial de Tayacaja 2016; coeficiente rho de Spearman 0,398 siendo una correlación positiva débil; lo que confirma que si se mejora el nivel del liderazgo transaccional habrá éxito en la satisfacción laboral.

Castro (2012) investigó: *Gestión de liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Luis Regorio Gonzales de la ciudad de Azogues de la provincia del Cañar durante el periodo escolar 2010 - 2011*. Trabajo realizado en la Universidad Técnica de Loja, previo a optar el título de Gerencia y Liderazgo. El método utilizado fue el analítico sintético

siendo una investigación descriptiva; la información se obtuvo aplicando la técnica de la encuesta y entrevista como instrumento. La población fue la comunidad educativa conformada por padres, docentes y alumnos.

Los resultados concluyeron que la institución no tiene elaborado un plan estratégico, tampoco existen proyectos, programas de capacitación para personal jerárquico y docente, tan elemental para una gran gestión. De manera puntual se señalaron las siguientes determinaciones:

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones lo realiza el rector del establecimiento mayoritariamente en un 75%, y para resolver conflictos se delega a un equipo en un 75%.

Asimismo, Moreira (2009) sustentó la Tesis: *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Tesis doctoral realizada en la Universidad Complutense de Madrid. El estudio fue realizado con 603 individuos militares que prestan servicios en las diferentes secciones militares de Portugal. Se aplicó el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionari). Analizando los resultados acerca de las características psicométricas de MLQ, se puede concluir que el análisis factorial permitió obtener resultados bastante satisfactorios; es decir presenta muchas semejanzas con el modelo de Bass y Avolio (2002) El liderazgo transformacional fueron obtenidos 2 factores (Factor I carisma y estimulación intelectual; Factor II consideración individualizada), en vez de dos tres factores esperados.

Mendoza, Marín y Hernández (2015) presentaron: *Estudio del Liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México*. Artículo publicado y expuesto el 7,8 y 9 de octubre del 2015. El objetivo del estudio buscó analizar a partir del modelo de Bass y Avolio el perfil jerarquizante del liderazgo transformacional, transaccional y su influencia en otras variables; desde la percepción de jefes y subalternos de una empresa con dedicación a la consultoría en recursos humanos en México. Se aplicó la

Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire, a una muestra de trabajadores y jefes de una empresa de consultoría,  $n = 100$ . Se concluye que: Bloque 1: jerarquizado predominan sub escalas de liderazgo transformacional a partir de las puntuaciones medias. Bloque 2: jerarquizado se encuentran sub escalas de liderazgo transformacional y variables de resultado a partir de las puntuaciones medias. Bloque 3: jerarquizado se encuentran sub escalas transaccionales, una variable de resultado siendo la satisfacción; por último, la Laissez faire.

Matos (2010) investigó la tesis: *Estilos de liderazgo predominante en los docentes del nivel primaria de instituciones educativas Red N° 8 Región Callao*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, especialidad, Evaluación y Acreditación de la calidad de la educación en la universidad San Ignacio de Loyola. El tipo de investigación fue descriptiva con una muestra de 119 individuos de 9 instituciones educativas. El instrumento que permitió recolectar los datos fue el cuestionario de estilos Liderazgo de Morales Molero. Los resultados de la investigación permitieron concluir que la mayoría se ubica en el liderazgo transformacional y no transaccional. Las sub dimensiones que predominan en los docentes de primaria de las instituciones educativas de la Red 8 del Callao son inspiración y consideración individualizada.

### ***Liderazgo transaccional***

Según Kellerman, citado por Shriberg, (2008) sostiene:

El liderazgo transaccional es un trueque, un intercambio de deseos entre líder y seguidor. El líder transaccional satisface las necesidades de los seguidores concertando una relación de dependencia mutua en la cual las contribuciones de ambas partes se reconocen y premian. El líder transaccional ayuda a sus seguidores a alcanzar sus metas, por eso seguimos al líder transaccional, pues nos damos cuenta de que nos conviene seguirlo.

El liderazgo transaccional es percibido según Kellerman, citado por Shriberg, (2004) sostiene:

El liderazgo transaccional es un trueque, un intercambio de deseos entre líder y seguidor. El líder transaccional satisface las necesidades de los seguidores concertando una relación de dependencia mutua en la cual las contribuciones de ambas partes se reconocen y premian. El líder transaccional ayuda a sus seguidores a alcanzar sus metas, por eso seguimos al líder transaccional, pues nos damos cuenta de que nos conviene seguirlo.

Según Bass (1997) considera que el liderazgo transaccional es el reforzamiento contingente. Líder y seguidor convienen roles y responsabilidades mutuas con el propósito de alcanzar metas trazadas, y proponen qué es lo que el subordinado hará para recibir la recompensa (material o no material), así librar la sanción contemplada en el contrato. Todo seguidor espera que el líder brinde oportunidades para alcanzar un resultado favorable, y consideran que el intercambio es equitativo si las recompensas son distribuidas de modo transparente.

*Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente)*; aquí el líder recompensa al subordinado si éste alcanza el rendimiento pactado. Esta recompensa contingente puede darse mediante una felicitación por un trabajo bien realizado, recomendar para bonos, incremento de sueldo, promociones, además de algún reconocimiento público por desempeño de excelencia.

Bass, citado por Castro (2012), manifiesta: Nos encontramos frente un liderazgo estilo transaccional al tener líderes que suelen premiar o, en su defecto, intervienen de manera negativa (sancionando), en tanto de verificar si el desempeño de los subordinados está de acuerdo o no a lo previsto. En función al liderazgo transaccional, los colaboradores reciben motivación por intereses personales en lugar de ser influenciados por los líderes para manifestar sus propias necesidades en aras del beneficio organizacional (característica típica del liderazgo



transformacional). Por lo general los líderes transaccionales, procuran manifestar una actitud correctiva y direccionada a los resultados y específicamente mucho más útil en contextos de gran manera estable. Se entiende así el liderazgo transaccional conformado en dos sub-dimensiones: recompensa contingente y manejo por excepción. (p.34)

Fishman (2005) considera: El líder transaccional establece una transacción o negociación con su personal, es decir se genera una interacción basada en egoísmo de ambos; líderes seguidores, donde cada cual trata de suplir sus necesidades propias. Este tipo de liderazgo es considerado como el más efectivo que el liderazgo laissez- faire, sin que ello signifique ser el más óptimo. (p.15 – 16)

### ***Competencias laborales***

Las competencias laborales se definen según Alles, (2009) como “Características propias de un individuo, que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”.

Argudín (2001) sostiene acerca de competencia, tal y como se entiende en la educación, resulta de las nuevas teorías de la cognición y básicamente significa saberes de ejecución. Puesto que todo conocer se traduce en un saber, entonces es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde si y para los demás (dentro de un contexto determinado).

Para Bernal (2003) “Las competencias están relacionadas con la puesta en práctica integrada de aptitudes y rasgos de personalidad y, así mismo, con los conocimientos adquiridos”. Las competencias no son aptitudes, aunque éstas son imprescindibles para que aquellas se desarrollen. Las competencias no son puros conocimientos que pueden aplicarse a una tarea específica, en ellas también se incluye una experiencia y un dominio real de esa tarea.

Asimismo, Décret Missions (1997) dice que “una competencia es una aptitud de poner en acción un ensamble organizado de saberes, de saber hacer y de actitudes que permiten cumplir un cierto número de tareas”.

Malpica (2008) afirma que “la competencia privilegia el desempeño, entendido como la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, y que pone énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado”.

Por su parte Levy Leboyer (1997) “Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”

Es así como la competencia no se puede ver de manera directa: se recurre a observarlo porque es en los comportamientos donde se hacen visibles. Son los comportamientos los que externalizan la presencia de una o varias competencias.

## **Metodología**

El estudio se desarrolló con procedimientos del método científico, luego de la observación y la formulación de hipótesis se procedió al recojo de información para cada variable, se abordó a los docentes en su centro de trabajo y aplicó la encuesta invitándolo resolver el cuestionario de manera personal. Se trató de un estudio de tipo teórico y nivel descriptivo correlacional de corte transversal, ya que no pretendió manipular ninguna variable sino medir y describir sus características con un único contacto con la muestra, que fueron 64 docentes de primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez de la provincia de coronel Portillo región Ucayali. Los datos se analizaron utilizando la estadística descriptiva por niveles y rangos usando cuadros y gráficos de frecuencias y datos porcentuales. Para la correlación se usó el coeficiente de rho de Spearman por tratarse de datos en escala ordinal, con la cual se hizo la prueba de hipótesis.

## Resultados

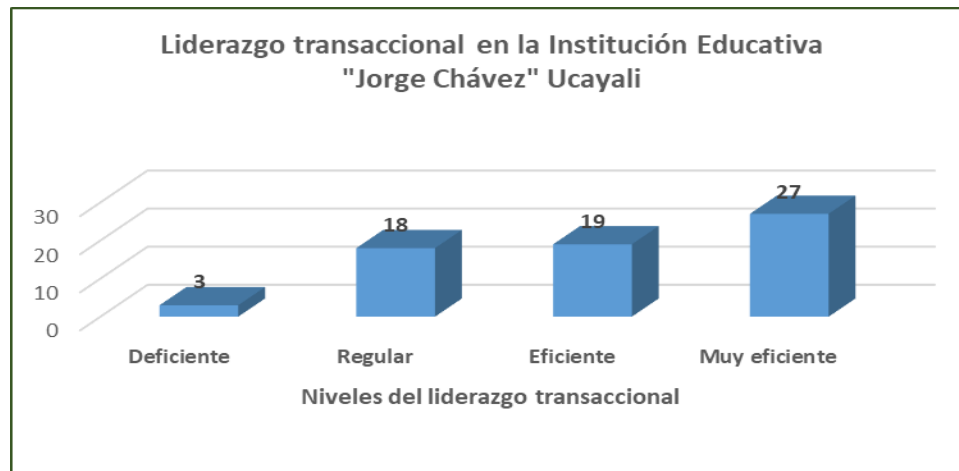
### Descripción de la variable general, liderazgo transaccional

Tabla N° 01: Niveles del liderazgo transaccional en los docentes de primaria

Liderazgo transaccional en la Institución Educativa "Jorge Chávez" Ucayali			
Niveles	Rangos	Frecuencia	%
Deficiente	(24-47)	3	4
Regular	(48-71)	18	27
Eficiente	(72-95)	19	28
Muy eficiente	(96-120)	27	40
<b>Total</b>		<b>67</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos del instrumento

Figura N° 01: Niveles del liderazgo transaccional en los docentes de primaria



Fuente: Tabla N° 01

Los datos expresados en la tabla y figura N° 1 permite apreciar los niveles de puntajes alcanzados de la variable, liderazgo transaccional percibida por los docentes de educación primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez en la provincia de Coronel Portillo, Ucayali. Un total de 27 docentes, equivale al 40%

considera muy eficiente; luego 19 docentes, equivale al 28% se ubica en el nivel eficiente; 18 docentes, o sea 27% consideran un nivel regular, mientras que 3 docentes, equivale al 4% se encuentra en el nivel deficiente del liderazgo transaccional.

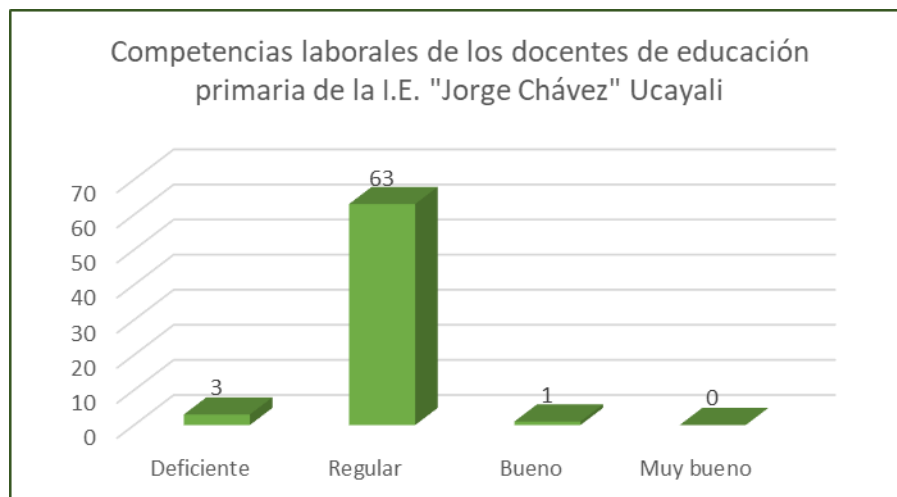
## Descripción de la variable general 2. Competencias laborales

Tabla N° 05: Niveles de competencias laborales en los docentes de primaria

Competencias laborales en la Institución Educativa "Jorge Chávez" Ucayali			
Niveles	Rangos	Frecuencia	%
Deficiente	(24-47)	3	4
Regular	(48-71)	63	94
Eficiente	(72-95)	1	1
Muy eficiente	(96-120)	0	0
<b>Total</b>		<b>67</b>	<b>100</b>

*Fuente: Base de datos del instrumento*

Figura N° 05: Niveles de competencias laborales en los docentes de primaria



*Fuente: Tabla N° 6*

Los datos expresados en la tabla y figura N° 6 permite apreciar los niveles de puntajes alcanzados de la variable, competencias laborales percibida por los

docentes de educación primaria de la Institución Educativa “Jorge Chávez” de la provincia de Coronel Portillo, Ucayali. Un total de 1 docente, equivale al 1% considera bueno; luego 63 docentes, equivale al 94% se ubica en el nivel regular; 3 docentes, o sea 4% consideran un nivel regular, ninguno en el nivel muy eficiente de las competencias laborales.

### Prueba de hipótesis

H0 : No existe relación directa entre el liderazgo transaccional y las competencias laborales en los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez del distrito de Callería Ucayali 2020.

H1 : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y las competencias laborales en los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez del distrito de Callería Ucayali 2020.

### Correlaciones

			Liderazgo transaccional	Competencias laborales
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	-,087
		Sig. (bilateral)	.	,482
		N	67	67
	Competencias laborales	Coefficiente de correlación	-,087	1,000
		Sig. (bilateral)	,482	.
		N	67	67

El coeficiente de correlación entre el liderazgo transaccional y las competencias laborales  $\rho = (-0,087)$  Tomando como referencia a Hernández (2006, p.453) se tiene el coeficiente de correlación rho de Spearman  $\rho = 0,071$  se encuentra entre los intervalos de  $-0,75$  a  $-0,89$ ; correlación negativa fuerte, es decir,  $\rho < 0,10$  y  $\alpha > 0,05$  establecido para la prueba de hipótesis, en consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna; no hay relación alguna

entre variables. La decisión estadística permite afirmar que, no existe relación directa significativa entre liderazgo transaccional y competencias laborales en los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez del distrito de Callería Ucayali 2020, quedando comprobada así la hipótesis de investigación.

## **Discusión**

El resultado de la investigación para las variables generales y para todas las dimensiones fueron correlaciones negativas entre media y débil por lo que se confirma que no existe relación directa significativa entre liderazgo transaccional y competencias laborales en los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez del distrito de Callería Ucayali 2020.

Con estos resultados es posible inferir que el liderazgo transaccional comprendido teóricamente en la negociación, la motivación para el trabajo, las transacciones, las compensaciones no es determinante para las competencias laborales de las personas. Las transacciones son independientes de las competencias, es decir, puede que exista un compromiso interno entre el empleador y el trabajador con el propósito de tener mejor productividad en la organización, esto podría mejorar quizás el desempeño, el interés por hacer las cosas, pero si el trabajador es incompetente o, mejor dicho, no ha desarrollado competencias para el puesto que ostenta, no servirá de mucho la transacción implementada por los jefes de área.

Estudios encontrados que coinciden con esta investigación como, Moreira (2009) sobre Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares, en la Universidad Complutense de Madrid con una muestra de 603 individuos. El análisis factorial permitió obtener resultados bastante satisfactorios; presenta muchas semejanzas con el modelo de Bass y Avolio (2002) El liderazgo transformacional fueron obtenidos 2 factores (Factor I carisma y estimulación intelectual; Factor II consideración individualizada), en vez de dos tres factores esperados.

## **Conclusiones**

- La investigación determino que, no existe relación directa significativa entre liderazgo transaccional y competencias laborales en los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez del distrito de Callería Ucayali 2020, quedando comprobada así la hipótesis de investigación, laborales  $\rho_{hos} = (-0,087)$  al nivel de 0,05 de significancia.
- Para esta investigación, las variables son independientes y no se asocian entre si lo que significa que el liderazgo transaccional al ser una variable actitudinal en el ámbito social laboral genera compromiso en el trabajador para cumplimiento de metas, sin embargo no implica que las competencias laborales vaya mejorar, pues depende de otros factores no propuestos en esta investigación, pero que estarían vinculadas a las dimensiones de estudio directamente relacionadas a la formación del empleado.

## **Referencias**

- Alles, M. (2009), *Dirección estratégica de recursos Humanos*. Universidad nacional de Buenos aires. Argentina.
- Argudín, Y. (2001). *Educación basada en competencias*. Revista Magistral. Universidad Iberoamericana.
- Avolio, J. y Bass, M. (2002). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Assoc: U.S.A.
- Bass Bernard M. (1997). *Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ*. U.S.A. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. U.S.A. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Bass Bernard M. (1999) *Two decades of research and development in transformational leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9 – 32.
- Bass Bernard M. (1999). *Re – examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*. U.S.A. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Bernal, A. (2003). El constructo madurez personal como competencia y sus posibilidades pedagógicas. *Revista Española de Pedagogía*, LXI (225), pp.

243-262 Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. John Wiley & Sons, Inc.

Castro, S. (2012). *Gestión de liderazgo y valores en el Instituto Tecnológico Luis Regorio Gonzales de la ciudad de Azogues de la provincia del Cañar durante el periodo escolar 2010 -2011*. Ecuador: Universidad Técnica de Loja.

Décret Missions (1997). *Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre*. Retrieved from *Communauté française*.

Fischman, D. (2005). *El Líder transformador*. UPC El Comercio: Lima.

Hernández y otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Kellerman, B. (2008) Leaders and Followers. *Executive Excellence*, 25, 5, 4.

Kellerman, B. (2007) What Every Leader Needs to Know about Followers. *Harvard Business Review*, December 2007, 84-91.

Levy-Leboyer, C. (1997) *Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas*. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana.

Malpica, M. (2008). *El punto de vista pedagógico*. In A. Argüelles (Ed.), *Competencia laboral y educación basada en normas de comportamiento*.

Matos, J. (2010). *Estilos de liderazgo predominante en los docentes del nivel primaria de instituciones educativas Red N° 8 Región Callao*. Lima: USIL.

Mendoza, A., Marín, P. y Hernández, N. (2015). *Estudio del Liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México*.

Moreira, C. (2009). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Shriberg and Lloyd, (2004) A. Shriberg, C. Lloyd **Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones** CECSA, México (2004)

Zuasnabar (2016) *Liderazgo transaccional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Municipalidad provincial de Tayacaja*. Universidad "Cesar Vallejo".



**Liderazgo transaccional y competencias laborales en docentes del nivel primaria de Ucayali** (Dora Pérez – Ríos) Por [Revista Sendas](#) se encuentra bajo una [Licencia Creative Commons–No Comercial–Sin Derivadas 3.0 Uported](#).