

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**



**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PARTICULAR SANTA MARÍA REYNA,  
HUACHO, AÑO 2014.**

**Presentado por:**

**GISSELA OFELIA MORÁN SILVERIO**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DOCENCIA  
SUPERIOR E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA**

**ASESORA: Mg. CARMEN ROSA BRAVO NUÑEZ**

**HUACHO – PERÚ**  
**2014**

**TESIS:**

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SANTA  
MARÍA REYNA, HUACHO, AÑO 2014.**

.....  
**Mg. CARMEN ROSA BRAVO NUÑEZ**  
**ASESORA**

**COMITÉ CONSEJERO**

.....  
**PRESIDENTE**

.....  
**Mg. CARMEN DEL PILAR ÁLVAREZ QUINTEROS**  
**SECRETARIA**

.....  
**Mg. HUMBERTO VILLARREAL RODRÍGUEZ**  
**VOCAL**

## **Dedicatoria:**

*A mis padres, esposo e hijo por su apoyo incondicional.*

## RESUMEN

El liderazgo transformacional permite a los gerentes influir en sus maestros, nos interesa indagar ¿cuáles son las características del liderazgo transformacional de los responsables de las instituciones educativas, especialmente Santa María Reyna de Joaquín? A través de esta investigación pretendemos reconocer las características de liderazgo transformador del titular de la institución educativa Santa María Reyna, una institución educativa privada.

Por tanto, en las organizaciones encuestadas, el ejercicio del liderazgo permite a los directores resolver problemas con el apoyo de los docentes, beneficiando a las escuelas, promoviendo su desarrollo profesional,. El trabajo de tesis es el resultado de una investigación descriptiva, que es un modelo de estudio de caso determinado de acuerdo a estándares relevantes en la realidad peruana, fue contextualizado en el campo Ugel 09 en 2014.

Se utilizaron dos herramientas: el "Cuestionario de Liderazgo Multifactorial" (MLQ-5) para profesores, directores y entrevistas. El estudio identificó tres elementos del liderazgo transformacional atribuibles al director, como la influencia en los maestros, la motivación para los maestros y la motivación para los maestros. También analizó la relación entre las opiniones expresadas por los docentes y los datos obtenidos de los entrevistados para describir las actividades de liderazgo transformacional de las instituciones educativas.

**Palabras Claves:** liderazgo transformacional, influencia, motivación, estimulación, consideración.

---

---

## Abstract

Transformational it favors the interpersonal relationship between teachers and principals, thus promoting educational organizations. Therefore, are we interested in investigating the characteristics of the transformational leadership of those responsible for educational institutions, especially Santa María Reyna de Joaquín (Santa María Reyna de Joaquín)? Through this research we intend to recognize the transformative leadership of the head of the Santa María Reyna educational institution, a private educational institution.

Thus in the organization studied, the exercise of leadership facilitates the director developing solutions with the support of their teachers, the benefit of the school and promotes the professional development of these strengthening professional duties of teachers and the development of a joint vision institutional.

The thesis is the result of research descriptive level, type of study determined case by relevant criteria in the Peruvian reality and contextualized within the scope of the Ugel 09 2014.

Two tools were used: the "Multifactorial Leadership Questionnaire" (MLQ-5) for teachers, principals, and interviews. The study identified three elements of transformational leadership attributable to the principal, such as influence on teachers, motivation for teachers, and motivation for teachers. He also analyzed the relationship between the opinions expressed by teachers and the data obtained from the interviewees to describe the transformational leadership activities of educational institutions.

.

**Key words:** transformational leadership, influence, motivation, stimulation consideration.

## ÍNDICE

Portada.....	i
Contraportada.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen y Abstract.....	v
Índice o tabla de contenidos.....	vi
Índice de cuadros o ilustraciones.....	viii
Introducción.....	ix

### **CAPÍTULO I**

#### **1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 Descripción del Problema de Investigación.....	02
1.2 Formulación del Problema de Investigación.....	04
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
1.3.1 Objetivo General.....	04
1.3.2 Objetivos Específicos.....	04
1.4 Importancia y Justificación de la investigación. ....	05
1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	05

### **CAPÍTULO II**

#### **2.- MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	08
2.2.- Bases Teóricas de la Investigación.....	14
2.3.- Definición de términos básicos.....	43
2.4.- HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	
2.4.1 Formulación de Hipótesis de Investigación.....	45
2.4.2 Identificación de Variables de Investigación.....	46
2.5.- Operacionalización de Variables.....	46

### **CAPÍTULO III**

#### **3.- MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.-Área de estudio.....	49
3.2.- Metodología empleada y su fundamentación.....	49
3.3.- Tipo y diseño de Investigación. ....	49

3.4.- Universo – Población y Muestra.....	49
3.5.- Técnicas de Recolección de Datos.....	49
3.6.- Procesamiento Estadístico.....	50

## **CAPÍTULO IV**

### **TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

4.1.- Análisis de Datos.....	52
4.2.- Proceso de Prueba de Hipótesis .....	66
4.3.- Conclusiones .....	77
4.4.- Recomendaciones .....	79
4.5.- Adopción de Decisiones .....	81

## **CAPÍTULO V**

### **FUENTES DE INFORMACIÓN**

5.1.- Fuentes Bibliográficas.....	82
5.2.- Fuentes Electrónicas.....	83

## **ANEXOS**

A. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	85
B. CUESTIONARIOS.....	87

## ÍNDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES

### 1.- Tablas

1.1. Tabla 1.....	53
1.2. Tabla 2.....	54
1.3. Tabla 3.....	55
1.4. Tabla 4.....	56
1.5. Tabla 5.....	57
1.6. Tabla 6.....	58
1.7. Tabla 7.....	59
1.8. Tabla 8.....	60
1.9. Tabla 9.....	61
1.10. Tabla 10.....	62
1.11. Tabla 11.....	63
1.12. Tabla 12.....	64
1.13. Tabla 13.....	65
1.14. Tabla 14.....	66
1.15. Tabla 15.....	67
1.16. Tabla 16.....	67
1.17. Tabla 17.....	68
1.18. Tabla 18.....	69
1.19. Tabla 19.....	70
1.20. Tabla 20.....	70
1.21. Tabla 23.....	73
1.22. Tabla 24.....	74
1.23. Tabla 45.....	74



## INTRODUCCIÓN

Esta investigación involucra liderazgo transformacional, que es un estilo de liderazgo que puede producir cambios positivos valiosos en los colaboradores. Los líderes transformacionales están comprometidos a "transformar" a otros para que se ayuden unos a otros, encuentren a otros, animen y armonicen y se centren en toda la organización. En esta tarea, los líderes pueden mejorar la motivación, la moral y el desempeño de sus seguidores.

Puede ver que los líderes deben expresar su visión de la organización, comunicarse con los demás y obtener su consentimiento y compromiso. Los líderes transformacionales están comprometidos cambiar las creencias, aptitudes y emociones de los seguidores, no solo administrando la estructura organizacional, sino también influyendo en la cultura de la organización para cambiar la organización. Cualquiera que se identifique como líder es porque tiene un conjunto de características que no todo el mundo tiene. Son personas con ciertos atributos que les permiten tener seguidores, la gente confía en ellos y están haciendo cambios. De líderes para asegurarse de que son proactivo y, lo más importante, cambiar aquellas áreas que requieren activos.

En estos tiempos, nadie cuestionó la necesidad del liderazgo educativo. En general se acepta que el ejercicio es un factor clave para mejorar las condiciones escolares y también un factor que incide en su desarrollo interno, porque las organizaciones educativas asegurarán el aprendizaje de todos los estudiantes.

Actualmente existe un "nuevo liderazgo": liderazgo transformador que apareció en la reconceptualización de los años 80, una comunidad carismática, visionaria, transformadora, más flexible e inclusiva y un liderazgo democrático; esto es lo mismo que en el estudio de las "escuelas efectivas". La apariencia de "liderazgo que enseña o guía" es diferente.

El liderazgo transformacional, en lugar de enfatizar la influencia entre seguidores o gerentes, se enfoca en ejercer el liderazgo a través del significado (visión, cultura, compromiso, etc.) al compartir con los miembros e inculcarlo con un significado más alto Propósito para los miembros inmediatos. Un líder transformacional articula la visión de la organización y la comunica a otros para que se den cuenta de su perseverancia y compromiso. Esta visión da significado a las metas y acciones de la organización; de manera similar, no solo gestionando la

estructura organizacional, sino también influyendo en la cultura de la organización para cambiar la organización.

La autora

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Descripción del Problema de Investigación**

“A medida que la modernidad avanza, las organizaciones ponen de relieve paradigmas asociados al manejo y dominio de la tecnología que parece no tener freno y límite, afectando los estilos de vida en su interior; sin embargo, este no se presenta como el punto de interés más importante”. (Casado, 2001; Drucker, 2003). En estos términos, las organizaciones necesitan transformarse, lo que significa que sus miembros necesitan adaptarse continuamente, ya sean individuos o en la unión de los lazos que constituyen. El liderazgo es el eje rector y la herramienta para la innovación y la flexibilidad al cambio. Las posibilidades de alcanzar los objetivos deben estar claramente definidas.

La escuela no puede quedarse atrás de prácticas obsoletas (generalmente correspondientes a modelos pasados) (Senge, 2002), necesita analizar las realidades del entorno para reinventar su funcionamiento interno para buscar mejorar sus efectos y recuperar su estatus. E impacto.

Teniendo en cuenta los siguientes factores, el verdadero desafío para la nueva dirección, las personas y sus relaciones es: debe aprender a llevar a cabo proyectos grupales de forma eficaz, a mediar para resolver problemas, a construir una buena reputación con los compañeros y a gestionar la El equipo de trabajo es el aspecto más importante que debe abordar el actual gerente.

Por lo tanto, es imposible lograr el éxito organizacional sin la excelencia personal, y la excelencia personal requerida hoy, esencialmente en los puestos gerenciales, requiere más que habilidades técnicas. Requiere una habilidad social compleja: “habilidades de liderazgo que le permitan movilizar a las personas y lograr objetivos importantes a pesar de los obstáculos. Aunque tiene el poder de separarlo, puede unir a las personas para perseguir objetivos significativos y, en última instancia, liberar a las organizaciones educativas de la influencia banal de los conflictos burocráticos y las luchas de poder”.

Según el líder transformacional de Bass (1985), en términos de su influencia en los seguidores, primero hay que medirlo. “Los seguidores de este líder sentirán confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y más de lo esperado originalmente”. “Los líderes usan el encanto personal para cambiar e inspirar a sus seguidores, buscar nuevas formas de trabajar, enfrentar amenazas y descubrir nuevas oportunidades, y tratar de deshacerse del status quo y cambiar el entorno”.

Ante esto, es necesario realizar un estudio cuyo objetivo básico es analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente para alcanzar las metas marcadas por diversas instituciones educativas dentro y fuera.

En cuanto al desempeño docente de nuestro país, se ha elaborado un documento de consenso, en el que los docentes podrán determinar sus aspectos destacados y los aspectos que pueden seguir mejorando. Los padres podrán determinar estos aspectos que destacarán de manera más clara. Las instituciones de educación superior y los colegios tendrán acceso a materiales que puedan ser utilizados para su desarrollo profesional. Convertirse en un líder en este campo de esta manera es solo una cuestión de responsabilidad y voluntad de aportar. Una mejor opción para que los estudiantes mejoren y avancen en el aula.

Por ello, esta investigación se centra en la búsqueda y motivación de nuevos líderes que puedan mejorar nuestro entorno social y la calidad de vida de los estudiantes a través de las escuelas.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Académico Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014?

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014?

¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Extensionista Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Académico Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Determinar qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Determinar qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Extensionista Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

### **1.4 Importancia y Justificación de la Investigación**

### **1.4.1 Justificación de la investigación**

Actualmente, los inminentes cambios en la educación en el Perú requieren que los directores ocupen puestos de liderazgo en las instituciones educativas, no solo de liderazgo, sino que también sean "capaces" de inculcar el trabajo en equipo, intercambiar opiniones y estar alineados con la misión y visión de la organización. , Lo cual afectará el compromiso de padres, profesores y alumnos con la escuela y su aprendizaje en diferentes áreas del plan de estudios.

El liderazgo transformacional es un rol que desarrolla un líder que puede ser consciente de las posibilidades y habilidades de los demás, liderar las propias actividades en una institución educativa, pensar en el crecimiento y desarrollo de la institución y establecer mecanismos, servicios y logros a través de la participación docente. La mejora de la calidad de la educación proporcionará a los estudiantes.

Esta investigación permitirá a las personas comprender el estilo de liderazgo de la institución educativa privada Santa María Reina, el compromiso de los directivos y el trato al profesorado La organización debe ser bien gestionada por directivos y docentes como la mejor preparación del recurso humano. Comprometidos con incentivar el trabajo de los docentes en el aula, apoyarlos, supervisarlos, además de ser voceros e incluso capacitadores de determinadas prácticas, esto significa que el director como responsable es una persona que sabe qué y cómo educar efectivamente Educativo práctica.

### **1.4.2 Importancia**

Esta investigación posee relevancia social porque los resultados permitirán mejorar la actitud del líder transformacional y el Desempeño Docente en la Institución Educativa.

El valor teórico de esta investigación es que siempre que se demuestre la relación entre las variables de investigación, es posible incorporar los resultados de la investigación a las teorías científicas.

## **1.5 Delimitaciones de la investigación**

### **1.5.1. Espacial**

Se desarrollará en Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho.

### **1.5.2. Temporal**

Se realizó durante el año 2014.

### **1.5.3. Economía**

Sera financiado con los recursos de la tesista.

### **1.5.4. Bibliografía**

Existe Bibliografía de consulta y experiencias al respecto.

### **1.5.5. Social**

Existe disposición de parte de los directivos y docentes de la Institución Educativa en otorgar información.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

El proyecto de investigación es posible su programación en cuanto:

- Se cuenta con el potencial necesario.
- Se tiene accesibilidad a los de los directivos y docentes de la Institución Educativa



# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

Puerta de Sánchez (2011). Diseño de un modelo de acción para la formación del Docente como Líder Transformacional en la organización pedagógica del Centro de Educación inicial Juan Santiago Guasco de Valle de la Pascua Estado Guárico, Caracas – Venezuela.

El estudio se enmarcó en un tipo de investigación descriptiva y de campo bajo la modalidad de un proyecto factible. El referido trabajo se desarrolló en seis capítulos: el Primero expone el problema es decir, su planteamiento, además de incluir la justificación y los objetivos. En el Segundo Capítulo, se refleja el marco teórico fundamentado en los antecedentes, bases teóricas y legales y otros. El Capítulo tres, expone el tipo de diseño y la modalidad de la investigación, la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad e instrumentos, procedimientos para la recolección de datos y análisis de resultados.

Este planteamiento motivó la investigación cuyo Objetivo General fue Diseñar un modelo de acción para la formación de docentes como líderes transformacionales en la organización pedagógica del nivel de educación inicial; se asumió la modalidad de un proyecto factible, basado en un diseño de campo de tipo descriptivo tomando como población veinticuatro docentes de aula, una directora, un docente acompañante pedagógico, un docente promotor del programa alimentación escolar y un promotor salud; Se empleó la entrevista como técnica para establecer una relación con los entrevistados los cuales fueron motivados para que profundizaran las respuestas, ésta se administró mediante una guía estructurada de proposiciones con las cuales se solicitó información sobre: las características de la población, las posibilidades que ofrece la el centro educativo para la formación de líderes transformacionales, las disposición de los docentes y la factibilidad de llevar a cabo el plan de acción; además se empleó la observación para verificar la disposición requerida de los docentes y de todo el personal para poner en funcionamiento del plan

propuesto, los cuales arrojaron que es de suma importancia la formación de líderes transformacionales para concretar los cambios que se producen en el país, debido a la necesidad de transformar, de manera significativa, la calidad de vida del ciudadano, pues está en las manos de las docentes la responsabilidad de la formación de ese individuo que requiere una sociedad tan cambiante, no pueden quedarse al margen, debiendo asumir el compromiso de buscar vías para impulsar, a través del mejoramiento de su hacer diario, acciones que lleven a potenciar ese desarrollo; recomendando la formación de estos profesionales en dicha temática.

Mora, L. (2008). "Modelo de liderazgo transformacional y la gestión en la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar, en el año 2008", Tesis para optar el Grado de Magister en Educación, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes de Ambato – Ecuador.

Es de tipo aplicada, de campo, descriptiva-explicativa, y una muestra conformada por 216 sujetos, a quienes se les aplicó un cuestionario y una guía de entrevista y llegó a las siguientes conclusiones: es necesario la implementación de un diseño de modelo de liderazgo transformacional que se permita potencializar la gestión de la dirección administrativa de la Universidad Estatal de Bolívar. La eficiente y efectiva dirección de la institución depende de las capacidades y habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos y talentos humanos "y en corto plazo" el que brindará las herramientas profesionales para la toma de decisiones de la Dirección Administrativa.

González, O. (2006). "El Liderazgo Transformador, en el Docente Universitario, pieza clave en el Desarrollo del Proceso Enseñanza Aprendizaje" Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación, en la Universidad de Zulia, Maracaibo - Venezuela.

Es de tipo descriptivo ubicado en un enfoque epistemológico empirista-inductivo, con una muestra de 400 individuo a quienes se les aplicó un

inventario elaborado por la autora, y llegó a las siguientes conclusiones: Los docentes en su mayoría desarrollan algunas conductas congruentes con las presentadas en el modelo de Bass, así como también el estilo de liderazgo predominante en los docentes, según sus alumnos es el liderazgo transformacional, ya que un 75% de la población encuestada, considera que sus educadores poseen en su desempeño laboral, las características antes mencionadas. Asimismo se evidenció entre los hallazgos más resaltante que los docentes presentan congruencia con su actuación ya que los mismos son carismáticos, debido a que estimulan a los estudiantes a desarrollar ideas nuevas en su proceso de aprendizaje, son personas honestas y manejan y mantienen una buena relación y comunicación con sus alumnos, proyectando un liderazgo eficaz.

Thieme (2006). Tesis doctoral que trata sobre el liderazgo y la eficiencia en la educación chilena.

Examina el binomio educación y sociedad de ese país con la finalidad de medir bajo parámetros internacionales el desempeño de las instituciones educativas primarias, estableciendo los estilos de liderazgo ejercido por los directores, así como su influencia relevante en la eficiencia educativa. Las técnicas usadas fueron el análisis envolvente de datos y el análisis factorial con el empleo de los resultados de las pruebas internacionales PISA y TIMMS. Se concluye que hay una ineficiencia global del 15.4% en las escuelas chilenas. Sobre el liderazgo directivo se afirma que la observación de estilos activos conduce a mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida. Asimismo, no hay asociación estadísticamente significativa si se comparan la eficiencia técnica de la organización con el liderazgo ejercido.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

Sonco, E. (2011). Tesis "Influencia del liderazgo transformacional en la calidad educativa de las Instituciones Públicas de educación primaria del

Distrito de Ayaviri, 2011” para optar el Grado de Magíster en Educación, titulada, en la Universidad Tecnológica de los Andes.

De tipo no experimental, diseño correlacional y método cuantitativo, y se aplicó un cuestionario a cada una de las variables a una muestra de 33 docentes, y concluye: El liderazgo transformacional se relaciona directamente con la calidad educativa de las Instituciones Públicas de educación primaria del Distrito de Ayaviri, 2011, demostrando un coeficiente de Pearson  $r=0,57$  y una influencia significativa demostrado por  $R^2=30\%$ .

Sorados (2010). En una investigación descriptiva correlacional se propuso determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Se asumió como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un  $r = .949$  siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación parcial significativa de  $r = .937$ . Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de  $r = .461$ .

Espinoza (2010). Desempeño docente estudió a una población constituida por 28 docentes de educación primaria de la institución educativa n° 20820 de Huacho en el año 2009. La investigación buscó determinar la influencia de la aplicación del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP) sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes. Se aplicaron dos instrumentos, una encuesta de opinión para analizar el grado de aceptación y cumplimiento de la aplicación del plan de capacitación, y una lista de cotejo para el análisis del manejo cognitivo metodológico de los profesores en su desempeño

didáctico en el aula. Los resultados arrojaron que existe un 60% de grado de aceptación de la aplicación del programa mientras que para el nivel de desempeño didáctico se observa un alto nivel de eficacia (66%). Se concluye que la aplicación del programa permite elevar significativamente el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria.

Juárez (2010). Estudio descriptivo simple Tesis de maestría de los estilos de liderazgo de los directores de cuatro instituciones educativas según la percepción del docente ventanillense del Callao. Aplicó un cuestionario adaptado para conocer la percepción del profesor concerniente a los estilos de liderazgo de sus directivos, instrumento validado por juicio de expertos y que contó, además, con una confiabilidad de .956 en el alfa de Cronbach. Asimismo, la muestra fue de 102 docentes elegida de manera probabilística estratificada. Los resultados evidencian la prevalencia del estilo de liderazgo autoritario en los directivos de los centros escolares, seguido del estilo liberal. Se concluyó que los directores ejercen una comunicación vertical y sancionadora, se toman decisiones individualmente con disposiciones que deben cumplirse sin considerar las opiniones e ideas del personal.

Calderón (2010). En su investigación Tesis “Liderazgo de gestión y el desempeño docente en las instituciones educativas de menores de la UGEL 04-Comas”, para optar el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación en la mención de Gestión Educacional, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta, Chosica – Perú.

De tipo no experimental, transversal y diseño correlacional con una muestra de 54 docentes, a quienes se les aplicó cuestionarios de ambas variables y concluye que: El liderazgo del director se ve reflejado en el desempeño docente, por cuanto influye negativamente, por lo que se sugiere dictar talleres frecuentes de relaciones humanas para mejorar el liderazgo del personal jerárquico que contribuya a mejorar el desempeño docente, promover actividades de integración que favorezcan y fortalezcan las relaciones interpersonales e identidad institucional

favoreciendo un clima organizacional, firmar convenios con universidades o instituciones superiores para incentivar la preparación de líderes gerenciales, con el fin de mejorar las estrategias del desarrollo laboral y personal y por ende la calidad educativa, fomentar foros, que sean lugar de reflexión y debate con el propósito de mejorar la gestión organizacional y reforzar el liderazgo del director.

Calla (2008). En el programa de maestría de la Universidad Nacional de Educación en convenio con el Gobierno Regional del Callao sustentó una tesis sobre estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño profesional docente en el Callao en la que se obtienen conclusiones contrarias. Aplicando la metodología cuantitativa en un estudio no experimental de corte transversal y con un diseño descriptivo correlacional obtuvo como resultado la determinación de un alto grado de correlación entre el desempeño de los profesores y el estilo de liderazgo ejercido por los directores. La muestra por estratos analizada estuvo compuesta por 295 docentes y 392 alumnos de 15 establecimientos escolares del Callao. El instrumento sobre el desempeño docente tuvo como sujetos informantes a los estudiantes mientras que el cuestionario sobre liderazgo se aplicó a los profesores. Asimismo, expresa que los directores de esta región presentan un estilo de liderazgo preponderantemente autoritario y anárquico.

Gómez (2007). Tesis “El liderazgo Directivo y el desempeño docente en instituciones educativas del distrito de independencia, año 2007 para optar el grado académico de Magister en Ciencia de la Educación con mención en Gestión Educativa”, en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” La Cantuta, Chosica – Perú.

De tipo no experimental y diseño correlacional, una muestra comprendida por 88 docentes a quienes se les aplicó cuestionarios y concluye: En su investigación realizada concluye que el nivel de liderazgo directivo y el desempeño docente se muestran diferentes según los alumnos ya que las cantidades estadísticas arrojan el Chi cuadrado en 53.76 su valor superior al teórico (5,99). Según los alumnos los alumnos el liderazgo del director tiene solamente un nivel regular; mientras que el desempeño docente

tiene un nivel bueno. En la investigación también concluye que el nivel de liderazgo directivo y el nivel de desempeño docente se muestran diferentes según los docentes, ya que los resultados estadístico arrojan que el Chi cuadrado es 14.03, en valor superior al teórico (5,99). Según los docentes el nivel de liderazgo del director es solamente regular mientras que el desempeño docente se considera de nivel bueno.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Liderazgo Transformacional**

Son innumerables los aportes teóricos sobre el estudio del Liderazgo Transformacional, evidenciándose una marcada tendencia a focalizar a los líderes formales de una organización y a la influencia del mismo en el bienestar de quienes estarían bajo su potestad. Esta influencia tiene sus orígenes más remotos en el pensamiento de Weber (citado por Burns, 1978) quien esbozó su doctrina en el análisis estructural del liderazgo y su influencia en la sociedad, enfatizando la coacción del líder dentro de la dinámica social y representando tres estructuras para entender la legitimidad de la autoridad en el liderazgo: el modelo burocrático transaccional (entendido como el ejercicio del control basado en la jerarquía), el modelo carismático (basado en las cualidades personales del líder como elemento de transformación) y el modelo tradicional (relacionado con la arbitrariedad en el poder, concebido desde un ámbito político). El carisma como componente de los atributos individuales del líder que le otorgaba poder frente a sus seguidores, contribuía a mantener vigente el modelo burocrático de las organizaciones. Más adelante, Burns (1978) basó su teoría acerca del liderazgo prevaleciendo el autoritarismo presentado por Weber y el desarrollo de la moral como elemento que condicionaría su autenticidad y que realzaría sus consecuencias políticas, sociales y psicológicas. En contraste con ello, también sostuvo que el líder no necesariamente estaría teniendo un propósito basado en principios morales, que lo llamaría "amoralidad". Esto podría entenderse reflexionando sobre personalidades de la talla de Hitler o Mousolini que



no basaron precisamente su carisma en tales principios, sino en propósitos personalistas. Burns (1978) asumió la necesidad de entender el valor moral del líder como elemento indispensable y accionante del liderazgo y por ello presenta una dualidad contrastante: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional; enfatizando entre los valores morales de esta dualidad: la justicia, la igualdad, la libertad y la colectividad. Consecuentemente, el liderazgo “transforming” que Burns (1978) propuso, se define como un proceso en el que los líderes producen cambios radicales en sus seguidores, tanto en la forma de actuar como en la forma que tienen de concebir las cosas basando su relación en altos niveles de moralidad y motivación.

Posteriormente es interesante el planteamiento de Bass (citado por Vega y Zavala, 2004), quien sugirió el concepto de liderazgo “transformacional”, como un estado caracterizado por los efectos que el líder produce en sus seguidores y en la propia cultura organizacional.

Tabla 1: Dimensiones del modelo Transformacional de Bass y Avolio

ESTILO O DIMENSIÓN DE LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN
<b>Liderazgo transformacional</b>	
<b>Influencia idealizada (atributo y comportamiento)</b>	Los líderes son vistos con respeto, son modelos de confianza, se puede contar con ellos, y demuestran altos estándares éticos y morales.
<b>Motivación por inspiración</b>	Los comportamientos de los líderes motivan e inspiran seguidores, se exalta el espíritu de equipo, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro.
<b>Estimulación intelectual</b>	Los líderes estimulan y fomentan la innovación, la creatividad, y cuestionar antiguos supuestos. Da la bienvenida a nuevas ideas y no debiera tener miedo a equivocarse o ir contra la corriente.
<b>Consideración individualizada</b>	Pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con sus seguidores.

### 2.2.1. 1. Historia del Liderazgo Transformacional

En 1978 y en el contexto de los movimientos políticos y sociales, James Mac Gregor Burns describió al líder transformacional como aquél que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales (Burns, 1978) citado por (Vázquez, 2013, págs. 75-76).

A mediados de la década de los ochentas, parecía haber un acuerdo entre distintos autores, en torno a que el líder carismático podía considerarse dentro del espectro del líder transformacional (Shamir, et. al., 1993; Bass, House, Tichy y Devanna, citados en Felfe, 2004). Bass y Riggio (2006). Consideraron que el concepto de liderazgo transformacional es claramente más amplio que el carismático y que lo contiene como un componente fundamental, pero que además promueve la consideración individual y la estimulación intelectual de los seguidores. El concepto del líder transformacional fue entonces identificado a través de características como el carisma, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual, descritos en el modelo de amplio espectro del liderazgo (Bass y Avolio, 1990; Avolio, Waldman y Yammarino, 1991) citados por (Vázquez, 2013, pág. 77).

El concepto de liderazgo transformacional surgió como una figura contrapuesta al concepto de liderazgo napoleónico, caracterizado por dos dimensiones: inteligencia y energía (Sheard y Kakabadse, 2004). En este orden de ideas, surgió una nueva corriente de pensamiento en materia de liderazgo a través de la propuesta de Burns (1978), que fue secundada por Bass y Avolio (1990), con el líder transformacional como brazo estratégico y el transaccional como el operativo.

Leithwood (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad transformacional como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

#### **2.2.1.2. Definiciones de Liderazgo Transformacional**

Liderazgo Transformacional se entiende como: “Este “nuevo liderazgo” es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros de una organización. Liderazgo que según las investigaciones realizadas por Leithwood y colaboradores (1999),

es el más idóneo para organizaciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas” (Salazar, 2006, pág. 1). A su vez, es necesario entender que: “El liderazgo transformacional es “transfigurar” a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente” (Martins, Carmmaroto, Neris, & Canelón, 2009, pág. 2).

Desde una visión jerárquica de los establecimientos educacionales, podemos decir que el principal líder es el director , y para: “alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando” (Martins, Carmmaroto, Neris, & Canelón, 2009, pág. 4).

Según Bass (2000). En su investigación descubre que la clave del éxito es el liderazgo transformacional, asumiendo que será el modelo del liderazgo del futuro. Este estimula la consciencia del personal quienes aceptan y se identifican con la misión y visión organizacional colaborando con los objetivos estratégicos, dejando de lado sus intereses personales en busca de intereses colectivos.

Cornejo (2008). “La fuerza legítima de un líder transformador se manifiesta cuando este logra comprometer a sus seguidores con su presencia o si ella, los seguidores se mueven con fuerza propia hacia los objetivos previamente señalados por el líder”.

Al respecto Fischman (2005). Considera que los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas.

Avolio (2000). Indica que la estimulación intelectual desarrollada por los líderes transformacionales se dirigen a estimular a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la

delimitación del problema, solicitándoles nuevas ideas y soluciones si enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público.

Ortiz (2006). Define que es aquel que motiva a las personas a realizar más de lo que ella misma espera y como consecuencia de ella se produce cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Para Collazos y Cuba (1999). Los docentes ejercen un liderazgo en los diferentes momentos de la tarea educativa, siempre y cuando asuman la responsabilidad de lo que esto implica. Es indudable, la repercusión del Liderazgo Transformacional en los docentes de la organización educativa, no sólo en su desarrollo profesional o en los beneficios de incentivo que logren.

Hablaríamos de una responsabilidad social de carácter formativo y de una realidad contingente: “el aprendizaje organizacional” como medio para el desarrollo de la organización. Todo este proceso utilizaría un instrumento consistente: “el Liderazgo Transformacional”.

Por tanto, definimos el Liderazgo Transformacional como una herramienta de gestión que a través de estrategias efectivas de acompañamiento basadas en relaciones de confianza del líder hacia sus seguidores, busque impulsar el desarrollo de capacidades individuales y el aprendizaje organizacional.

Esta práctica cotidiana permitirá mantener a la organización educativa a la vanguardia de los avances de la modernidad, siendo flexible a los cambios continuos que puedan producirse en el entorno inmediato y mediato.

Para reforzar lo anterior, Koontz y Weihrich (2003). Expresan que, los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional.

### **2.2.1.3. El Liderazgo transformacional como una opción de Reestructuración de la Escuela.**

La escuela no puede rezagarse en prácticas desfasadas, que muchas veces corresponden a modelos del pasado (Senge, 2002) necesita analizar la realidad del contexto para reconceptualizar sus modos de funcionamiento al interior, buscando mejorar sus efectos y lograr reconquistar su protagonismo e influencia.

Haciendo una lectura minuciosa del contexto global, (Bernal, 2001) presentó una serie de razones sumamente abarcadoras, ante las cuales no podemos mostrarnos indiferentes, porque representan los desafíos de la modernidad y los avances tecnológicos. Entre algunos elementos más significativos de la actual realidad educativa tenemos:

1. Generaciones de alumnos con alto acceso y dominio de la tecnología, preferentemente virtual.
2. Evidencias del dominio de las Tics como determinante en el otorgamiento de poder.
3. La influencia del avance tecnológico en la transformación de las formas de aprender y enseñar.
4. El replanteamiento de la función y habilidades del docente en el cumplimiento de su rol.
5. El cambio de formato del material educativo, “de las pesadas mochilas a elementos propios de última generación”.
6. La pluriculturalidad existente en distintos niveles y escalas de caracterización (etnias, lenguas, niveles de conocimiento, etc.).
7. El “glocalismo” que deviene en la priorización del contexto más inmediato, produciendo una ruptura con la globalidad a la cual pertenecemos.

8. El cambio de las etapas y edades del aprendizaje que invalidan títulos universitarios ya obtenidos con el paso de los años, requiriéndose mayores y constantes niveles de actualización y especialización.

9. Cobran mayor importancia las habilidades para el procesamiento de la información y su conversión en conocimiento.

Es determinante, el rol de las personas que conforman su estructura organizacional interna desde la diversidad de sus funciones. Habrá que pensar, en cómo impulsar el aprendizaje de la organización que la sitúe en un estatus a la altura de los desafíos presentes y futuros (Casado, 2001).

En esta búsqueda de medios y prácticas de innovación y preparación, precisamos hallar modelos de orientación y desarrollo con estrategias claras y factibles en los procedimientos, que guarden coherencia con las demandas de la sociedad. Debemos saber leer estas necesidades y convertirlas en oportunidades de desarrollo, brindándole sentido a los objetivos de la formación.

Al respecto Leithwood (1994). Propuso el Liderazgo Transformacional como alternativa para reestructurar la escuela desde una dimensión interna, extendiendo su influencia de cambio en los siguientes componentes:

1. Propósitos, producto del consenso y las expectativas de los miembros, como del alineamiento de una misma visión institucional.
2. Personas, requieren acompañamiento individual, encausado en su desarrollo profesional.
3. Estructura, implica la descentralización de responsabilidades, otorgando mayor autonomía a los profesores.
4. Cultura, promueve la colaboración con fines de identidad institucional.

Estos componentes, según Leithwood (1994) constituyen de manera uniforme pilares de soporte, sobre los cuales la organización educativa sustenta su propia existencia. Pero, a nuestro modo de ver, tan igual como

la tecnología requiere de la orientación de las personas, los propósitos, la cultura y la propia estructura interna de funcionamiento organizacional, son responsabilidad y dependen básicamente de las acciones que estas personas realicen; forjando las mismas, continuamente su significado y existencia.

Es claro que la participación docente en asuntos y decisiones de envergadura institucional generan un sentimiento de suscripción a los proyectos que se realicen en la escuela y por ende un compromiso institucional como muestra de su satisfacción laboral encaminada a lograr mayores niveles de productividad.

Por todo esto, es preciso conocer en qué consiste el Liderazgo Transformacional y proyectarlo como opción para mejorar una realidad organizacional educativa con dificultades que atañen a un contexto mucho más amplio. Implica estudiar a profundidad sus componentes y dimensiones; de allí la importancia de analizar cuidadosamente su evolución en el tiempo, explicitando cada uno de los elementos que lo caracterizan desde los matices de la organización educativa.

#### **2.2.1.4. Las Características del Líder Transformacional Docente.**

La característica central del liderazgo transformacional es “la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas” (Salazar, 2006, pp.5). Otro rasgo principal es el llamado efecto cascada o dominó por Mendoza y Ortiz (2006, pp. 132), este liderazgo “tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargarán a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario”. Se pretende, la trascendencia motivacional variando el fundamento sobre el cual opera el subordinado y cambiándose la óptica del cumplimiento regular al compromiso e involucramiento total. Se elevan las aspiraciones de logros y el desarrollo personal de todos los integrantes de la organización, mientras que al mismo tiempo se difunde el crecimiento de los grupos y las



instituciones con fines trascendentes. De acuerdo al investigador Maureira (2004, pp. 4), el experto Bass afirmó que este liderazgo se encuentra “formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica”. Estos son componentes interdependientes que se observan en la alta motivación de los sujetos para que realicen mucho más de lo esperado, en el aumento del grado de confianza y en la superación de sus intereses inmediatos por los de la institución a la que pertenecen. Hellriegel y Slocum (2004) ofrecen una síntesis sobre este tipo de liderazgo:

El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada. El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo. (p. 277).

Para ejercer el Liderazgo Transformacional, el líder debe poseer algunas cualidades que viabilicen ciertos efectos en sus seguidores. Para Madrigal (2005), el líder es producto de un aprendizaje que posibilita el desarrollo del liderazgo en cualquier individuo. Esto no nos parecería absoluto, ya que no podemos negar que algunas de las cualidades del líder le sean inherentes a sus rasgos de personalidad.

No obstante, tampoco podemos ser indiferentes a que sus cualidades se desarrollen progresivamente, logrando consolidarse como atributos propios de todo líder, principalmente considerando el caso del Liderazgo Transformacional.

Para poner en práctica el Liderazgo Transformacional en una organización educativa, debemos reconocer y comprender cada una de estas cualidades que se exige al líder, así como los elementos que las caracterizan, sobre

todo, si nos referimos a su presencia en los docentes como agentes de confluencia organizacional.

Existen diversos planteamientos al respecto, según el contexto que emerge desde el mundo empresarial hasta el ámbito educativo, al que nos vamos a referir.

Evaluando la profundidad de los estudios respecto a esta teoría, creemos que los aportes de Bass, son los más significativos y desarrollados en el tiempo, teniendo presencia reconocida en el mundo de la investigación científica debido a los múltiples estudios que este autor realizara sobre el tema.

Por ello seleccionamos su propuesta sobre las características del líder transformacional como agente que interviene en la esfera educativa, sin dejar de considerar a otros autores que reforzarían los aportes de su teoría.

Por tanto, procuraremos realizar un análisis detallado de cada una de estas características del Liderazgo Transformacional tratando de relacionarlas con la realidad educativa de un colegio de gestión cooperativa.

A continuación nominamos las mismas a modo de facilitar un mejor entendimiento desde la perspectiva docente:

1. La motivación que inspira el líder docente.
2. La estimulación intelectual del líder docente hacia sus seguidores.
3. El acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales.
4. La influencia ética del líder docente en los seguidores.
5. La tolerancia psicológica del líder docente.

Al indagar sobre estos elementos, es importante contextualizarlos en los sujetos representados por la figura docente y el espacio en el cual se desarrollan, como lo es una organización educativa.

Características del liderazgo transformacional, según Bass (1985):

El líder transformacional se distingue por 5 características básicas que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada por el profesor en sus competencias docentes son: la consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica, la influencia idealizada en su quehacer cotidiano.

### **Carisma o influencia Idealizada**

Bass (1985) citado por (Thieme, 2005, pág. 177), lo considera como el factor más importante en su constructo de liderazgo y señala que, si bien se ha puesto mayor atención al concepto de carisma en movimientos políticos y religiosos, no es infrecuente encontrarlo en grandes empresas, directivos escolares, oficiales militares o entre directivos industriales. Además, el autor señala que no necesariamente un líder carismático con éxito será un líder capaz transformar la organización. Dependerá de cómo su carisma se combina con el resto de estilos transformacionales. También, podemos mencionar que: “El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más amplio del Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación (Bass y Avolio, 1994) citados por (Vega & Zavala, 2004, pág. 61). Reforzando lo mencionado anteriormente, Bass (1985) citado por (Vega & Zavala, 2004, pág. 62) menciona que por sí mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional. De hecho, el autor diferencia el Liderazgo Transformacional del Carisma en los siguientes aspectos: Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales. Los líderes transformacionales

buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales. Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización está en estado de crisis. La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas. En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (1985, 1990) citado por (Vega & Zavala, 2004, pág. 63) menciona las siguientes: Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica. En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados, utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas. Tienen un fuerte sentido del deber, de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente. Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, son hábiles para – a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas – articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento. Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos. Shamir y otros (Shamir, Zakay, Breinin y Popper, 1998), agregan a las características del líder carismático su gran involucración en la tarea, la realización de auto-sacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida; lo que aumenta la identificación y admiración por él, las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores (Yukl, 1994, en Shamir y otros, 1998), permite (al demostrar determinación, optimismo y confianza en sí mismo) empoderar a quienes le siguen, inspirando confianza, elevando la eficacia individual y colectiva (Shamir y House, 1993, en Shamir y otros, 1998) citados por (Vega

& Zavala, 2004, págs. 63- 64). Por lo tanto: “Los líderes carismáticos que son clasificados como transformacionales, son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Aún más, se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de los seguidores, desplegando consideración individualizada. Además el carismático transformacional ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador de sus subordinados, más que de celebridad o místico. El líder transformacional que presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización” (Vega & Zavala, 2004, pág. 64).

### **Motivación por inspiración**

Los líderes transformacionales se comportan de forma que motivan e inspiran a quienes lo rodean a través de darle un significado y una nueva perspectiva a sus trabajos. Son capaces de excitar espíritu de equipo. Transmiten entusiasmo y optimismo. El líder crea una visión de un futuro atractivo para sus seguidores (Bass y Avolio, 1994) citados por (Thieme, 2005, pág. 178). De hecho, dependiendo del tipo de tarea que se desea estimular, el líder carismático puede enfocar el proceso de animación e inspiración en motivos de logro, poder o afiliación de los seguidores (Vega & Zavala, 2004, pág. 73): Animación de los motivos de logro: Relevante para tareas desafiantes, complejas, que requieren iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia.

Animación de motivos de poder: Importante para tareas que necesitan que los subordinados sean competitivos, persuasivos y agresivos. Animación de motivos de afiliación: Significativo para tareas que precisan cooperación, trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los subordinados. Aun así, Bass (1985) citado por (Vega & Zavala, 2004, pág. 74) plantea que la inspiración también puede ser autogenerada, y no tener base en el Carisma, es decir, puede venir de significados, símbolos y rituales institucionales y/o culturales, que pueden ser utilizados por el líder para motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bienestar de la organización, sin

necesariamente presentar conductas carismáticas. Por tanto, reconoce que los líderes no requieren ser carismáticos para ser inspiradores. El autor también diferencia esta excitación emocional de estimaciones de tipo intelectual, restringiendo la dimensión de liderazgo inspiracional a la clase de liderazgo que utiliza cualidades emocionales en el proceso de influencia. La estimulación intelectual enfatiza lógica y análisis; liderazgo por inspiración apela a sensaciones y a la intuición (Thieme, 2005, pág. 178).

### **Estimulación intelectual**

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores, creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el re encuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994) citados por (Vega & Zavala, 2004, pág. 85). La Estimulación Intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión, discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que enfrentan sus soluciones, contribuyendo a su independencia y autonomía. Lo que se diferencia de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Bass, 1990) citado por (Vega & Zavala, 2004, pág. 85) Es decir, el líder debe poseer una habilidad o características superiores a los otros miembros o seguidores, para resolver los problemas que enfrenta el grupo. Es en este sentido donde Bass (1985) citado por (Thieme, 2005, pág. 179) hace referencia a que es justamente en ésta área donde se diferencian los líderes transformacionales de los transaccionales, en que es más probable que los primeros sean más proactivos que reactivos en sus pensamientos; más creativos e innovadores en sus ideas; y menos inhibidos en la búsqueda de soluciones. Bennis y Nanus (1985) citados por (Thieme, 2005, pág. 180). Señalan que un elemento crítico para fomentar la innovación y la creatividad es mantener la confianza en la organización. Los procesos innovadores causan resistencia y se requieren numerosos intentos antes de ser aceptados. La confianza permite al líder preparar la organización para ser

conducida en estos tiempos confusos. Como se ha mencionado, el líder transformacional para despertar la estimulación intelectual de sus seguidores debe poseer habilidades intelectuales superiores. En ese lineamiento es que Rushmore (1985, en Bass, 1985) citado por (Vega & Zavala, 2004, pág. 86) menciona que el nivel intelectual requerido del líder dependerá del contexto que se encuentre inmerso.

Dentro de este tema es importante considerar el uso de símbolos y/o imágenes para incentivar la estimulación intelectual. Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias. El líder también se sirve de los símbolos para modificar directamente cogniciones y creencias e introducir nuevas ideas en la organización (Eoyang, 1983, en Bass, 1985) citado por (Vega & Zavala, 2004, pág. 87). En contraposición a los elementos anteriores que incentivan la estimulación intelectual, cuando dentro de las organizaciones existen conflictos con la autoridad más alta, el aporte intelectual decae. Así lo demuestran un estudio de Fiedler y Leister (1977, en Bass, 1985) citados por (Vega & Zavala, 2004, pág. 87): Estos autores encontraron en un estudio de 158 líderes militares, que los líderes con mayor inteligencia pueden lograr mayor efectividad en las tareas de su grupo si están más motivados para dirigir, tienen experiencia, poca tensión con su superior y buenas relaciones con sus subordinados. Por el contrario, cuando los superiores interfieren en el trabajo de los individuos, son dictatoriales y/o cuando inducen ambigüedad de rol y dirigen desorganizadamente, se generará tensión en los subordinados, por lo que su funcionamiento y aporte intelectual disminuirá.

### **Consideración individualizada**

Se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única (Bass y Avolio, 1994) citados por (Vega & Zavala, 2004, pág. 93).

Bass y Avolio (1994) citados por (Thieme, 2005, pág. 180), mencionan que la dimensión de consideración individualizada es practicada de la siguiente forma:

- Se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo.
- Se reconocen las diferencias individuales de necesidades y deseos.
- Se fomenta la comunicación y se practica una dirección “walking around” (involucramiento en terreno).
- La interacción con los seguidores es personalizada.
- Escucha efectivamente
- Delega tareas como forma de potenciar sus seguidores.
- Las tareas delegadas son evaluadas para ver si los seguidores requieren nuevo direccionamiento o apoyo y para evaluar el progreso; idealmente los seguidores no sienten que son controlados.

### **Tolerancia psicológica**

Coherentemente con el modelo planteado, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, manejar momentos duros. Esto es lo que Bass y Avolio (1996) denomina la tolerancia psicológica, como el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmosferas de trabajo adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que puedan surgir.

Cuadro N° 1. Estrategias y características del Liderazgo Transformacional.



Bennis y Nanus 1985	Bass 1985	Nadler y Tushman 1989	Tichy y Devanna 1986	Kouzes y Posner 1987	Conger 1989
Atención mediante la visión Sentido mediante la comunicación Confianza mediante el posicionamiento Despliegue del Yo	Atractivo Inspiración Estimulación Intelectual Consideración Personalizada	Visualizar Energizar Capacitar Estructurar Controlar Recompensar	Reconocer la necesidad de revitalización Crear una nueva visión Modelar el modo	Estimular el proceso Inspirar una visión compartida Capacitar a otros para que actúen Mostrar el modo Estimular los sentimientos	Detectar las oportunidades inexploradas y las deficiencias de la situación actual Comunicar visión Fomentar la confianza Mostrar los medios para lograr la visión

FUENTE: Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, pág. 522.

### 2.2.1.5. Liderazgo y el Desempeño Docente

El líder transformacional docente, se interesa por animar a sus seguidores a compartir sus ideas, dudas, aportes sobre distintos temas que atañen a la propia organización.

“Las organizaciones en general, y quizás, inevitablemente las educativas van a tener que hacer frente a unas condiciones inciertas, inestables y cambiantes del mercado, para lo que precisan la habilidad de aprender qué hacer y cómo actuar para salir airoso de dichos retos...” (Bolívar, 2000: pp. 57).

Esto implicará flexibilidad para romper con viejos paradigmas y elaborar nuevas construcciones a partir de una actitud dispuesta a correr riesgos.

Según Giroux (citado por Cánovas, 2007) todo proceso de innovación exige cuestionar lo que se da como único e imperecedero en el tiempo. Existen costumbres y propuestas que muchas veces se dan como “sentadas” e inmodificables, entonces el líder transformacional debe poseer la capacidad para problematizarlas mediante la criticidad respetuosa. Los líderes docentes

son innovadores en la medida en que posean habilidades para cuestionar y analizar las situaciones, los contextos y medidas vinculadas a su propia acción.

Sabemos que una buena enseñanza es fundamental para el logro académico del estudiante. Pero hay otros factores a nivel de escuela que influyen en la afectividad instructiva. Es aquí donde aparece el concepto de Desempeño Docente siendo el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo que está relacionada con la eficacia. Una educación de calidad es aquella que los alumnos aprendan, lo que supone deben aprender al cabo de determinados ciclos o niveles. Son los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

**Indicadores del Desempeño Docente:** se da cuando se encuentran presentes los siguientes indicadores:

- Las normas y objetivos comunes son asumidos en un proyecto educativo.
- Trabajo en equipo del profesorado y la toma de decisiones compartidas.
- Organización y funcionamiento ágiles con claro liderazgo de la dirección.
- Estabilidad del profesorado.
- Planificación y coordinación curricular entre el profesorado con mecanismos para la evaluación continua de los alumnos. Alto nivel de participación de los padres.
- Utilización racional del tiempo.
- En educación el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes del grupo de referencia.
- El liderazgo en educación supone el ejercicio permanente de corresponsabilidad, compartición y confluencia de voluntades en la perspectiva del interés general sobre los privados.

### 2.2.2. Desempeño Docente

El profesional de la enseñanza tiene, en gran medida, la responsabilidad de la educación y la cultura de una sociedad, por ende, debe ser consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor (Jiménez, 2000).

Desempeño docente es así el accionar del educador como profesional experto en el campo educacional y “comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos” (Saravia y López, 2008, p. 89). Luego, el ejercicio de la docencia requiere de un profesional que posea el dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprenda los procesos en que está inserto, que decida sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabore estrategias de enseñanza acorde a las necesidades de los estudiantes, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintos modos para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus educandos. Espinoza (2010, pp. 48) remarca que “la función del profesor no se reduce a la transmisión de conocimientos por importante que sean para la formación intelectual sino que se orientan a la formación integral es decir al desarrollo de todas las dimensiones de la persona”.

Román y Murillo (2008) destacan que: Las competencias profesionales de los profesores, principalmente referidas a la preparación de la enseñanza y a la organización del proceso de trabajo en el aula, se consolidan como factores importantes que inciden en lo que aprenden y logran los estudiantes. Desde allí, entonces, es que interesa conocer cuan preparados están dichos profesionales para implementar procesos de calidad, que asuman la diversidad de estudiantes que llegan a sus aulas con el anhelo y el derecho de aprender a ser y a desenvolverse exitosamente en la escuela y en la sociedad. (pp. 2)

Hunt (2009, pp. 5) resume la opinión de los entendidos sobre efectividad docente “significando el conjunto de características, competencias y conductas de los docentes en todos los niveles educativos que permitan a los estudiantes alcanzar los resultados deseados”. La importancia del desenvolvimiento del profesorado en su enseñanza es destacada por Rojas y Gaspar (2006, pp. 70) afirmando que “en aquellas situaciones en las que existe un cuerpo docente, un colectivo profesional amplio y extendido que dispone de altas capacidades para enseñar, las probabilidades de que se produzcan aprendizajes, aun en medio de situaciones de pobreza, son mayores”. Latorre (2005) también señala que “buenos maestros marcan una clara diferencia en los aprendizajes que logran sus alumnos, en sus rendimientos y, en definitiva, en el éxito escolar que estos alumnos puedan tener” (pp.4). Este horizonte profesional, implica concebir a los docentes como actores sociales de cambio e investigadores permanentes, no sólo como eficaces operarios que conocen su materia y que tienen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea dispuesto por el sistema. El campo del desempeño docente es visto así como una práctica investigativa, lo cual precisa el contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas en el dominio de la didáctica y en la plena comprensión y entendimiento de los contenidos y capacidades que se pretenden desarrollar en el educando.

#### **2.2.2.1 Origen del Desempeño Docente**

Hacia sus inicios este término, comienza durante el proceso de formación docente institucionalizado con el Perú Republicano, por la decisión del General Don José de San Martín, en 1822, con la creación de la Escuela Normal de Varones dirigida por Diego Thomson dentro de los cánones del Modelo Lancasteriano.

Posteriormente, en 1833 el gobierno de José de Santa Cruz creó la Escuela Normal Femenina, con una formación docente para las damas con una orientación de capacitación en las áreas relacionadas con la economía doméstica.

Durante el gobierno de Eduardo López de la Romaña, en 1901, se promulgó la Ley Orgánica de Instrucción que distinguió por primera vez en términos legales entre docentes primarios y docentes secundarios.

En 1995 se inicia el programa de capacitación conocido como PLANCAD que según cifras oficiales ha capacitado a 181,787 docentes primarios y secundarios con un costo no menor de 478,567 millones de dólares USA de la cooperación financiera multilateral reembolsable.

En cuanto al Plan Piloto de Formación Docente, se ha ejecutado el Plan de Fortalecimiento de la Formación Docente, el Plan de Modernización de la Formación Docente y el Proyecto de Reforma de la Formación Docente.

El Marco de Buen Desempeño Docente tiene su origen en la propuesta de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente impulsada por el Consejo Nacional de Educación (CNE). Después de dos años de trabajo, la elaboración de la versión final estuvo a cargo de la Dirección General de Desarrollo Docente, y fue aprobada en enero del 2012 mediante la Resolución Ministerial Nro. 0547-2012-ED.

El Marco de Buen Desempeño Docente tiene entre sus propósitos específicos:

- Establecer un lenguaje común, entre los docentes y los ciudadanos, para referirse a los procesos de enseñanza.
- Impulsar la reflexión de los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.
- Promover la revaloración social y profesional de los docentes.
- Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación.

#### **2.2.2.2. Definiciones de Desempeño Docente**

Herrera E. (2009). Realizó un trabajo de grado el cual tiene como objetivo principal determinar el desempeño docente universitario como agente de liderazgo transformacional en la promoción de la acción comunitaria, el cual concluyó que, el rol del docente no es único, sino múltiple y cambia en la

medida en la cual cambia la perspectiva o el enfoque que orienta el proceso académico, desde una perspectiva transformacional implica la responsabilidad de explorar y propiciar todas las posibilidades comunicativas del grupo, siendo un líder intelectual, con visión crítica, habilidades y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio, en el contexto de la acción comunicativa.

Fernández (2002). El desempeño docente, cuando se aborda desde la perspectiva subjetiva, se asocia con la forma cómo cada maestro valora la calidad de su trabajo y la satisfacción que experimenta con ella, cuando se enfoca desde una perspectiva objetiva, se relaciona con la cuantificación de los indicadores que se evalúan.

Valdés (2000). El desempeño docente es evaluado por medio de un proceso sistemático de obtención de datos con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo en los alumnos, del despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad elaborar y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con los alumnos, padre de familia, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

Flanders & Simón (1969). Consiste en la severidad del docente para calificar no ejercía una influencia significativa en la opinión de los estudiantes, aunque los profesores que se caracterizaban por asignar notas bajas solían ser mal calificados en el ítem justicia para asignar notas. Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos.

### **2.2.2.3. Características del Desempeño Docente**

Danielson (2011). Aquellos aspectos explícitos de la práctica que se sabe posibilitan el aprendizaje de los estudiantes y aportan a su formación. En consecuencia, no se busca proponer listas de valores, un conjunto de virtudes personales ni criterios que identifiquen, por ejemplo, un buen nivel de desarrollo socio personal del docente.

Estos tres aspectos son importantes y debieran formar parte de un programa de formación profesional:

Los dominios, competencias y desempeños como son su preparación para el aprendizaje de los estudiantes:

1. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales, evolutivas de sus estudiantes, conoce y comprende las necesidades especiales.
2. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los contextos, los contenidos, conceptos fundamentales comprendida en el área curricular que enseña.
3. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías, propósito de promover capacidades de alto nivel y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.
4. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera colegiada y coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes, las estrategias y medios seleccionados.
5. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los estudiantes, proceso de aprendizaje fundamental que está en el marco curricular nacional.
6. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar en permanente revisión, la curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.
7. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base del reconocimiento de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.
8. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.

9. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.
10. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.
11. La evaluación de los aprendizajes es un proceso permanente de información y reflexión sobre el proceso de producción de los aprendizajes.

#### **2.2.2.4. Evaluación del desempeño docente.**

El proceso de evaluación del desempeño docente, no debe tener como meta reflejar en los profesores, los límites o las deficiencias de todo el sistema educativo. No se trata de encontrar un culpable de errores que pueda mostrar cualquier proceso de enseñanza. La evaluación del desempeño docente no es una cacería de brujas, esto sería absurdo y contrario a la naturaleza de la evaluación en sí misma.

La evaluación del desempeño docente tiene sentido, en cuanto brinda la oportunidad de abrir nuevos horizontes, un nuevo estilo de reflexión sobre la práctica educativa y sobre el perfil del educador ideal y necesario para el desarrollo de la sociedad. Dentro de este orden de ideas, Rodríguez (1999) expresa lo siguiente:

La evaluación del desempeño docente, es un proceso inminente dentro de la evaluación institucional. A través de la misma se asigna valor al curso de la acción. Es la formulación de juicios sobre normas, estructuras, procesos y productos con el fin de hacer correcciones que resulten necesarias y convenientes para el logro más eficiente de los objetivos (pp.48).

En este sentido, la evaluación del desempeño docente, se define como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con la única finalidad de valorar el efecto educativo real y significativo, que produce en los estudiantes el quehacer profesional de los docentes, en cuanto a sus capacidades didácticas, su emocionalidad, responsabilidad laboral, su



dominio del contenido de la asignatura que imparte y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con sus alumnos, colegas y directivos.

Por consiguiente, se infiere que el proceso de evaluación, consiste en proceder a conocer una realidad que existe en forma real, en constante movimiento, y donde influye una infinidad de factores evidentes y otros no tan evidentes. Dentro de una situación de esta naturaleza, la evaluación del desempeño docente resaltaría aquellas situaciones conflictivas, en las condiciones y acciones realizadas por el personal docente. De hecho, esta evaluación se convertiría en una actividad frecuente para la mejora de todo el proceso de aprendizaje.

Dentro de esta perspectiva, la evaluación del desempeño docente no debe ejecutarse, ni ser percibida por los profesores evaluados, como una estrategia de vigilancia jerárquica, para controlar las actividades, la conducta, la forma de ser del personal docente, sino como un modo de fomentar, favorecer el perfeccionamiento profesional y personal del profesorado, como un proceso que ayude a identificar las cualidades que conforman el perfil del docente ideal, para generar políticas educativas que contribuyan a su generalización.

El documento de trabajo del Ministerio de Educación (2007, pp. 10) sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente indica que esta evaluación “se configura como un proceso participativo y de carácter sistemático que permite valorar la calidad personal, social y profesional del docente, teniendo en cuenta el contexto, sus capacidades y los resultados del aprendizaje”, contrastando el ejercicio profesional del educador en comparación con los criterios e indicadores de la tarea que realiza y enfatizándose su desenvolvimiento en la enseñanza y su potencial de desarrollo. Assaél y López (2008, pp. 48) precisan que este sistema “evalúa al docente exclusivamente por su ejercicio profesional, considerando el contexto y las condiciones de trabajo en que éste se desenvuelve. No se evalúa por su desempeño funcionario-administrativo, ni por los resultados de rendimiento escolar de sus alumnos”. La complejidad de este ejercicio consiste en una asociación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el

docente competente integra en el cumplimiento de sus responsabilidades. Semejante es la definición de Fernández (2007) al postular que: Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y objetivos de su realidad, con el propósito de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con: alumnos, padres, directivos, docentes y representantes de las instituciones de la comunidad, con la máxima intervención de los participantes. (pp. 5).

#### **2.2.2.5. Funciones del desempeño docente.**

Debemos precisar, qué funciones debiera cumplir un proceso sistemático de evaluación del desempeño docente. Dentro de este orden de ideas, se sugiere que una adecuada evaluación del desempeño docente debe cumplir, por lo menos, las siguientes funciones:

**Función de diagnóstico:** la evaluación debe describir el desempeño docente del profesor en un período determinado y preciso, debe constituirse en síntesis de sus aciertos y desaciertos más resaltantes tal cual como se presentan en la realidad, de modo que le sirva a los directores y al mismo profesor evaluado, de guía para la derivación de acciones de capacidades y superación, tanto en lo profesional, como en la dimensión personal integral, de modo que contribuya a la superación de sus imperfecciones.

**Función instructiva:** el proceso de evaluación en sí mismo, si es producto del desarrollo de un trabajo de investigación, debe producir una síntesis de los principales indicadores del desempeño docente de los educadores. Por lo tanto, las personas involucradas en dicho proceso se instruyen, aprenden del proceso de evaluación realizado, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje como profesionales de la docencia y como personas.

**Función educativa:** cuando el proceso de evaluación del desempeño docente se ha desarrollado de modo adecuado; como consecuencia del mismo, el profesor percibe que existe una importante relación entre los resultados de la evaluación de su desempeño docente y las motivaciones y

actitudes que él vive en sí mismo hacia su trabajo como educador. Por consiguiente, a partir del hecho que el profesor conoce cómo es percibida su labor profesional por los directivos, colegas y alumnos, tiene la oportunidad de trazarse estrategias para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

**Función desarrolladora:** esta función de la evaluación del desempeño docente, se percibe como la de mayor importancia para los profesores evaluados. La función desarrolladora se cumple, cuando como resultado del proceso de evaluación del desempeño docente, se incrementa el proceso personal de madurez del evaluado; es decir, el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño docente; en consecuencia, reduce el temor a sus propios errores y límites; sino, que aprende de ellos, adquiere una nueva actitud que le ayudará a ser más consciente de su trabajo. En efecto, toma conciencia, comprende con más claridad de todo lo que no sabe y necesita conocer; como resultado de este proceso de madurez personal, la necesidad de perfeccionamiento se convierte en su tarea existencial como profesional y como persona.

#### **2.2.2.6. El desarrollo profesional de los docentes como eje impulsador de la organización.**

En las dos últimas décadas, el Liderazgo Transformacional ha estado en la base de innumerables estudios asociados a la eficacia y a la mejora de la escuela. Leithwood (1993), adujo que los líderes transformacionales alientan la aceptación de las metas del grupo; transmiten expectativas de alto rendimiento; crean entusiasmo intelectual; y ofrecen modelos apropiados a través de su propio comportamiento.

Un liderazgo docente desde una perspectiva transformacional podría mantener y modificar la cultura de la escuela, facilitando la comunicación y colaboración entre todos los miembros (padres, docentes, alumnos), promoviendo la participación en la toma de decisiones, creando un ambiente eficaz de trabajo y brindando condiciones para potencializar las habilidades, conocimientos y capacidades de las personas. "Teachers in the future

require greater opportunities for shared-decision making, participation and school governance and for collegial, cooperative teaching practices” (Hutchinson, 2004: 47).

Son los docentes, a quienes puede atribuírseles la autoridad del conocimiento y la experiencia en asuntos concernientes a la escuela. Por lo tanto, su participación en las decisiones sería determinante y elemental.

Utilizando el Liderazgo Transformacional docente como medio para lograr una evolución positiva en el desempeño no sólo profesional, si no también personal, basado en la ética, estaremos encaminando a la escuela a lograr un mejor nivel de calidad. Se trata de fortalecer el capital humano representado simbólicamente por los docentes; que en su mayoría serían los responsables del despliegue organizativo de la escuela.

Vásquez (2006) refirió que el Liderazgo Transformacional permite la movilización de la energía grupal y organizacional hacia el logro de metas comunes y compartidas; significando una nueva opción de gestión al interior de las organizaciones educativas. No estaríamos hablando de logros individualizantes, si no de metas comunes, visión compartida; y es que el esfuerzo colectivo parece tener un mayor nivel de eficacia necesario para lograr reestructurar nuestra escuela desde su estructura organizativa.

En la medida en que los docentes sean estimulados para la tarea y sientan que pueden desarrollarse profesionalmente, denotarán su agrado por la labor realizada a través de la proyección de sus propios resultados. Esto explica la importancia de los procesos que posibilitan los mismos. La participación de los docentes en aspectos de la gestión se hilvana como una mayor identificación y compromiso institucional. La gestión educativa considerar relevante este tipo de enfoque, en el cual, el docente dispone de decisión en determinados asuntos institucionales (Hutchinson, 2004).

Las políticas de gestión al interior de las escuelas deben conllevar a un cambio. Estaríamos hablando de una “refundación de todo lo ya existente”, de nuevas propuestas que podrían apoyarse en las ya presentes, pero que deben considerar la situación particular de su propio contexto. El Liderazgo

Transformacional docente posibilitaría estos objetivos, en la medida en que resignifique al principal propulsor de una institución educativa: al cuerpo docente.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Carisma:** Cualidad o don natural que tiene una persona para atraer a los demás por su presencia, su palabra o su personalidad.

**Capacidad:** Circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, etc.

**Confianza:** Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.

**Creatividad:** Capacidad o facilidad para inventar o crear.

**Colaboración:** es todo proceso donde se involucra el trabajo de varias personas en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría.

**Desempeño:** Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.

**Docente:** aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza.

**Efectividad:** se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

**Empatía:** Participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona.

**Estimulación:** Incitación o excitación de algo para acelerar un proceso o avivar una actividad.

**Esfuerzo:** Acción de emplear gran fuerza física o moral con algún fin determinado.

**Influencia:** Poder de una persona o cosa para determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de alguien.

**Innovación:** es un cambio que introduce novedades.

**Inteligencia:** Facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad.

**Liderazgo:** El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

**Metas:** es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos.

**Motivación:** el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

**Organización:** Acción de organizar u organizarse.

**Poder:** Tener la capacidad o facultad de hacer determinada cosa.

**Principios:** En ética, los principios son reglas o normas que orientan la acción de un ser humano. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales, como, por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida, etc. Los principios morales también se llaman máximas o preceptos.

**Recompensa:** es la acción y efecto de recompensar y aquello que sirve para eso. Este verbo, por otra parte, refiere a retribuir un servicio, premiar un mérito o compensar un daño.

**Satisfacción:** es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes

regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

**Visión:** Percepción de las realidades físicas a través de la vista.

## **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1. Hipótesis General**

El Liderazgo Transformacional se relaciona directamente con el Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

### **3.2. Hipótesis específicas**

El Liderazgo Transformacional se relaciona directamente con el Desempeño Académico Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

El Liderazgo Transformacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

El Liderazgo Transformacional se relaciona directamente con el Desempeño Extensionista Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

### **3.3. Variables**

#### **3.3.1. Descripción de variables.**

##### **Variable independiente**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

##### **Variable dependiente**

## DESEMPEÑO DOCENTE

### 3.3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	Es un proceso en que los “líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación” Burns (1978).	Consideración Individual Estimulación Intelectual Motivación Inspiradora Papel y Modelo de Identificación	Empatía Confianza Dirige y Aconseja  Habilidades Intelectuales Nuevas ideas Solución de conflictos organizacional Habilidad de Motivar Optimismo Entusiasmo  Visión y Propósito Valores y Normas
<b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>	Es una acción de socialización a través del conocimiento.	Desempeño Académico  Desempeño Laboral  Desempeño Investigativo  Desempeño Extensionista	Motivación Habilidades comunicativas Capacidad pedagógica Dominio del contenido  Condiciones de trabajo Rendimiento  Emplea la ciencia Nuevas tecnologías  Actividades Deportivas Actividades Culturales Actividades Recreativas



# **CAPÍTULO III**

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Diseño metodológico

#### 3.1.1. Tipo de investigación

No experimental

La investigación es de tipo no experimental de corte trasversal, que según Hernández (2006, p. 119), permite “medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a la que se refieren”, como la de las variables liderazgo transformacional y desempeño docente.

#### 3.1.2 ENFOQUE

Enfoques mixtos (cualitativos y cuantitativos).

El enfoque mixto surge como consecuencia de la necesidad de afrontar la complejidad de los problemas de investigación planteados en todas las ciencias y de enfocarlos holísticamente, de manera integral. En

1973, Sam Sieber (citado por Creswel, 2005) sugirió la combinación de estudios de casos cualitativos con encuestas, creando “un nuevo estilo de investigación” y la integración de distintas técnicas en un mismo estudio.

### **3.2. Población y muestra**

#### **3.2.1. Población**

**Población de directores:** 2 Directores.

**Población de Docentes:** 16 docentes.

#### **3.2.2. Muestra**

La muestra del estudio es 18 docentes.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.3.1.- Técnicas a emplear**

La técnica es la encuesta, que es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

#### **3.3.2.- Descripción de los instrumentos.**

- Fichas bibliográficas, hemerográficas y de investigación
- Cuestionario de preguntas adaptado MLQ 5X.

#### **3.4.- Técnicas para el procesamiento de la información**

- Se aplicará el procesador SPSS Versión 28.
- Técnicas estadísticas descriptivas: Cuadros o tablas estadísticas y gráficos estadísticos, coeficiente de correlación de Pearson.
- Prueba de hipótesis estadística no pragmática Chi-cuadrado.

# **CAPÍTULO IV**

## **TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **IV.- TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1.- ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- a) Encuesta. Aplicando un cuestionario que nos permite medir nuestras variables en estudio.
- b) Fichaje bibliográfico y de investigación que se expresa a través de las fichas bibliográficas y de investigación.
- c) Estadísticas. Que se nos permite describir el comportamiento de las variables y para probar las hipótesis de investigación.

En seguida se muestra en proceso estadístico de los resultados.

### **4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

En el presente estudio, los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial, según los objetivos y las hipótesis formuladas.

Nivel descriptivo

Describimos el comportamiento de la variable: Liderazgo transformacional del docente de la Institución Educativa Santa María Reyna de Huacho.

## La edad del docente

Tabla 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 25 a 34 años	11	61,1	61,1	61,1
	De 35 a 41 años	4	22,2	22,2	83,3
	De 42 a 48 años	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

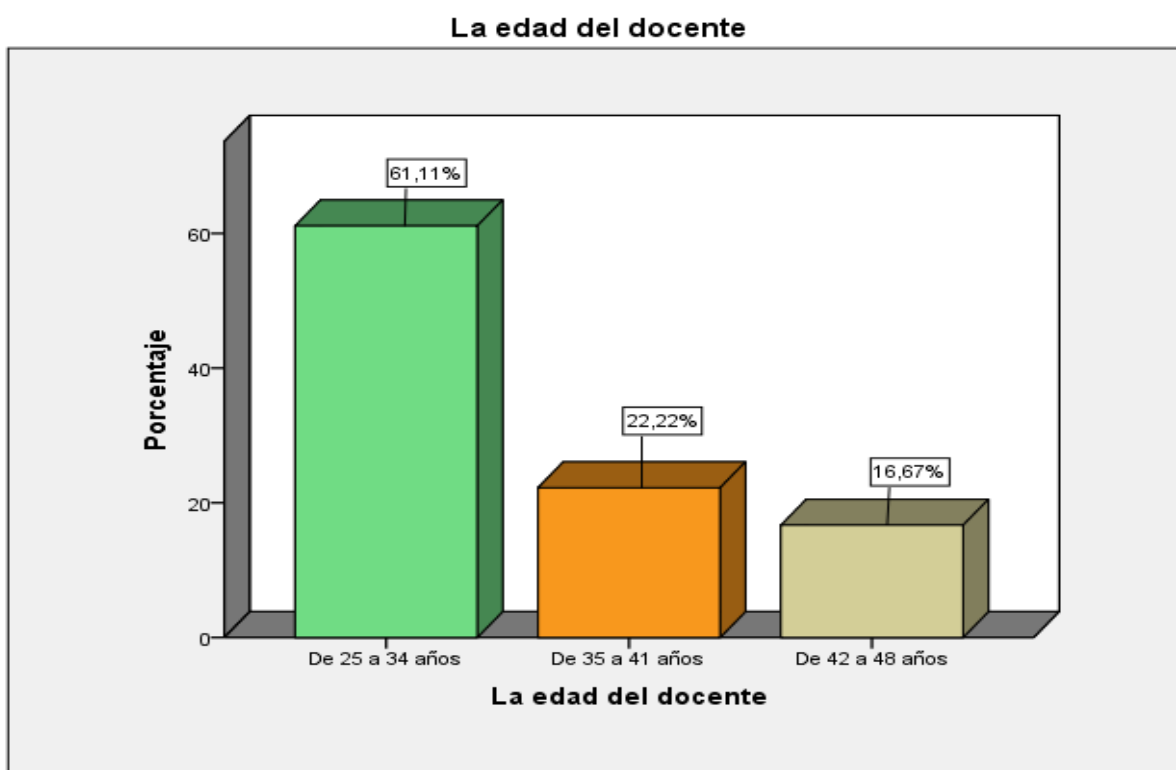


Figura 1

De la figura 1, se lee que un 61,11% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, tienen edades entre 25 y 34 años, un 22,22% tienen de 35 a 41 años y un 16,6% tiene más de 42 años.

## Género del docente

Tabla 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	13	72,2	72,2	72,2
	Masculino	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

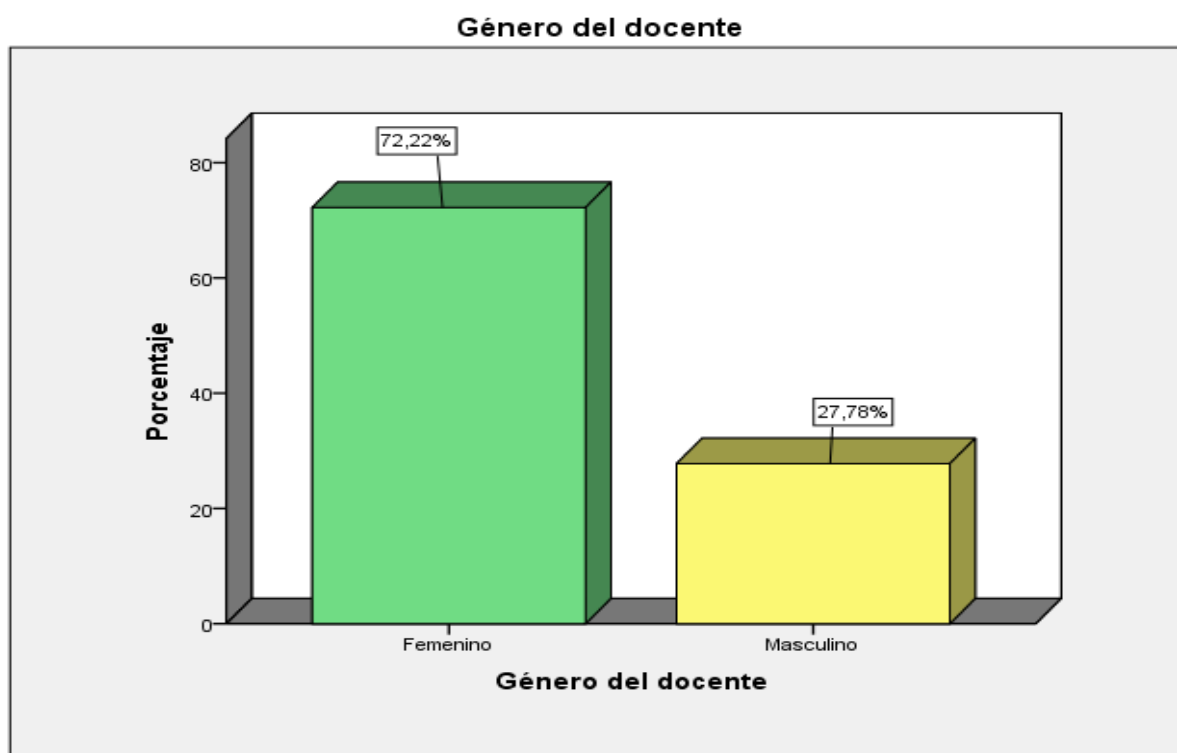


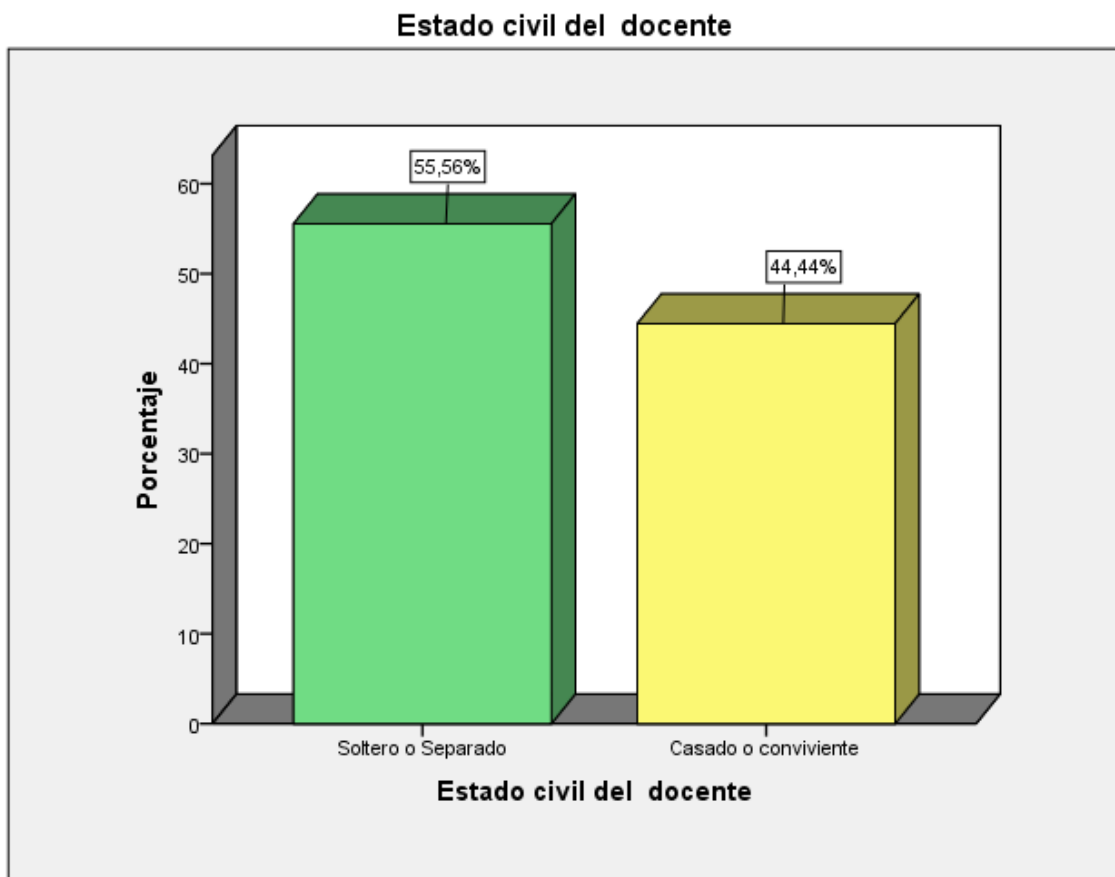
Figura 2

De la figura 2, se lee que un 72,22% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, de sexo femenino, y un 27,78% son masculinos.

## Estado civil del docente

**Tabla 3**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero o Separado	10	55,6	55,6	55,6
	Casado o conviviente	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	



*Figura 3*

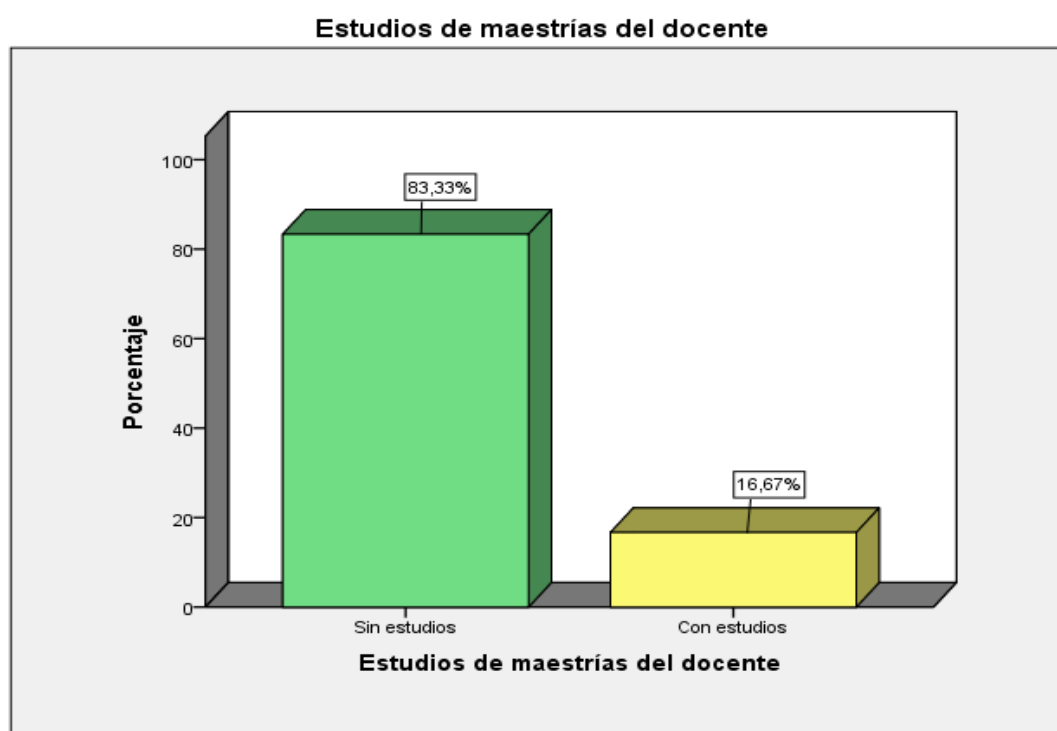


De la figura 3, se lee que un 55,56% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, son solteros o separados, y un 44,44% son casados o convivientes.

**Estudios de maestrías del docente**

***Tabla 4***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sin estudios	15	83,3	83,3	83,3
	Con estudios	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	



*Figura 4*

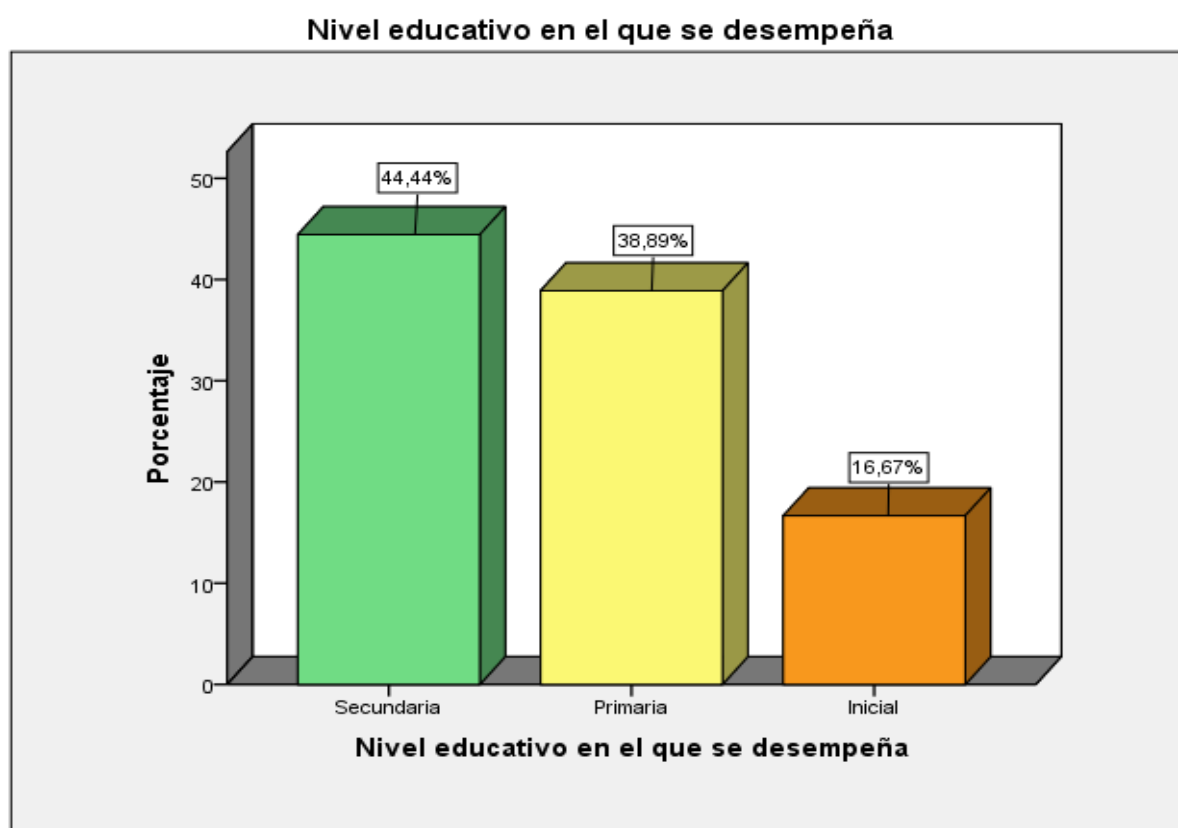
De la figura 4, se lee que un 83,33% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, no tiene estudios de maestría, y un 16,67% lo tienen.

**Nivel educativo en el que se desempeña**

**Tabla 5**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	8	44,4	44,4	44,4
	Primaria	7	38,9	38,9	83,3
	Inicial	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

*Figura 5*



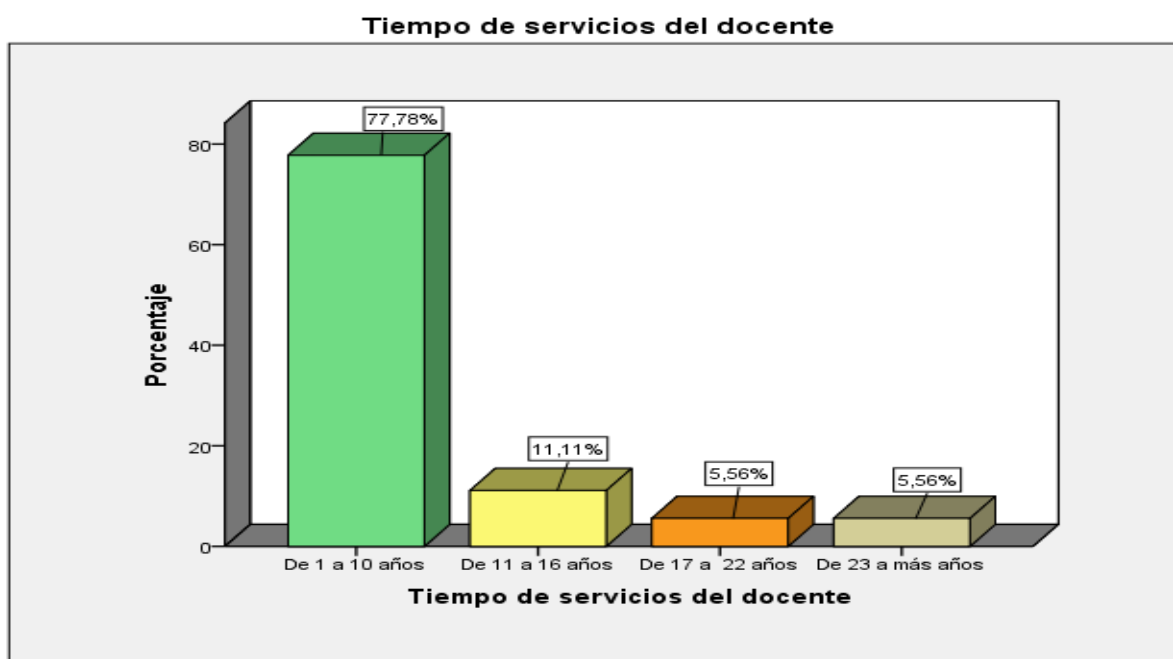
De la figura 5, se lee que un 44,44% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, laboran en Secundaria, un 38,89% laboran en Primaria y un 16,67% laboran en Educación Inicial.

## Tiempo de servicios del docente

**Tabla 6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 1 a 10 años	14	77,8	77,8	77,8
De 11 a 16 años	2	11,1	11,1	88,9
De 17 a 22 años	1	5,6	5,6	94,4
De 23 a más años	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

**Figura 6**



De la figura 6, se lee que un 77,78% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, tienen a lo más 10 años de servicios, un 11,11% tienen de 11 y 16 años de servicios, un 5,56% tienen entre 17 y 22 años de servicios y un 5,56% tiene de 23 a más años de servicios.

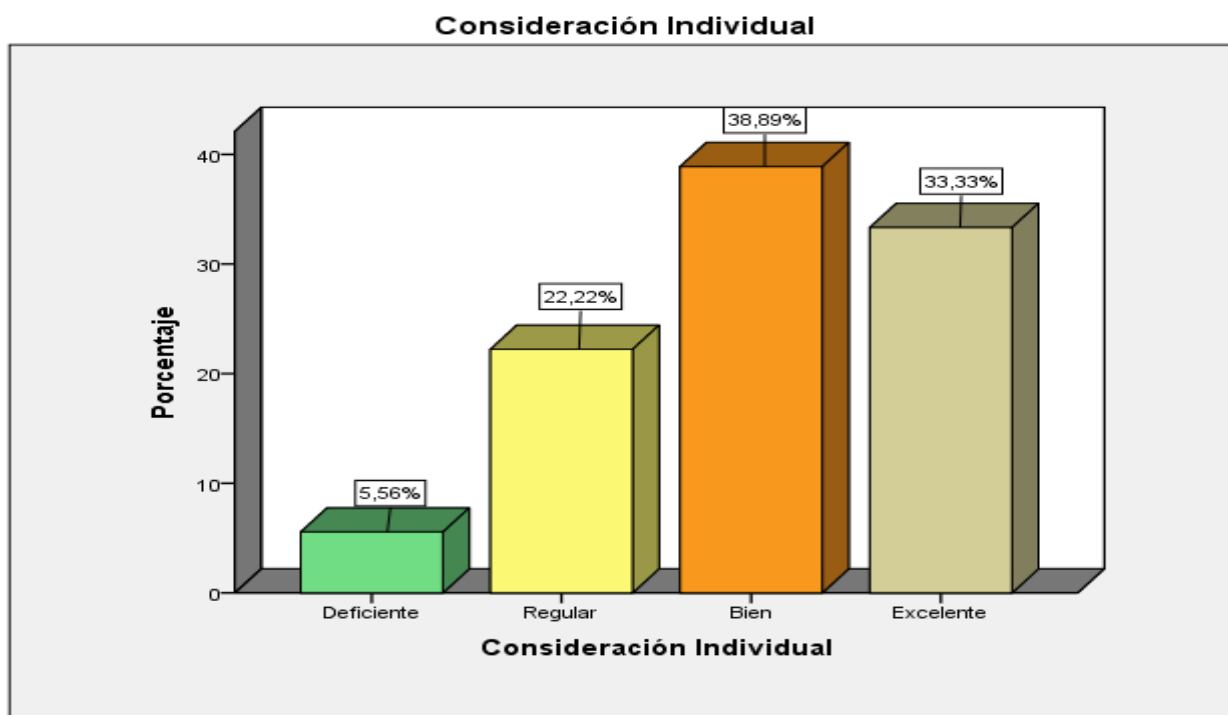
## Consideración Individual

**Tabla 7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	5,6	5,6	5,6
	Regular	4	22,2	22,2	27,8
	Bien	7	38,9	38,9	66,7
	Excelente	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Figura 7

De la figura 7, se lee que un 33,33% de docentes de la Institución Educativa



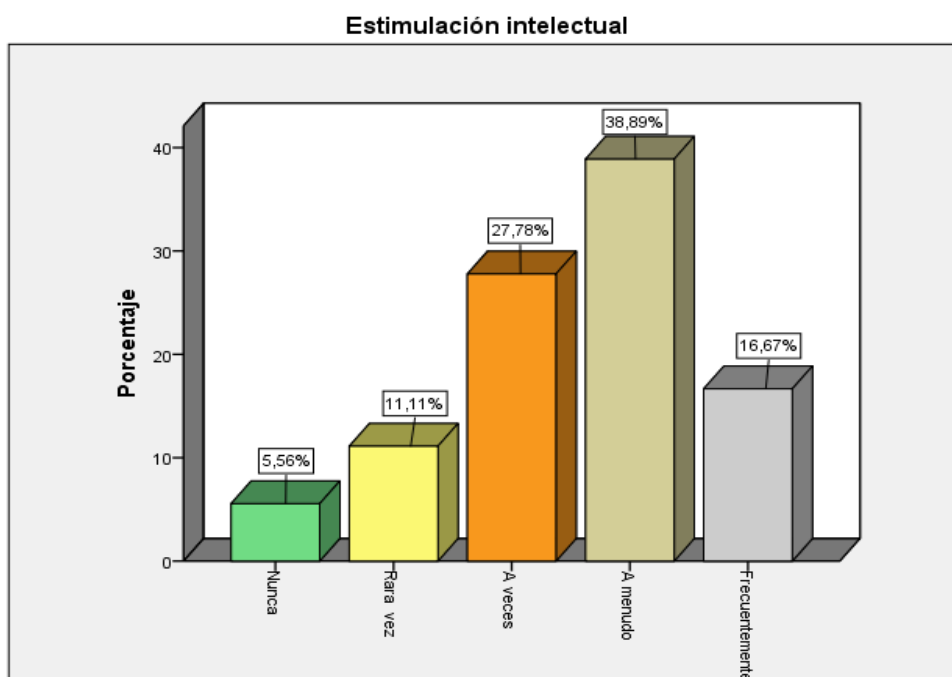
Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, es considerado como un excelente docente, 38,89% como un buen docente, 22,22% como un docente de regular desempeño y un 5,58% como un docente deficiente.

### Estimulación intelectual

Tabla 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5,6	5,6	5,6

Rara vez	2	11,1	11,1	16,7
A veces	5	27,8	27,8	44,4
A menudo	7	38,9	38,9	83,3
Frecuentemente	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	



*Figura 8*

De la figura 8, se lee

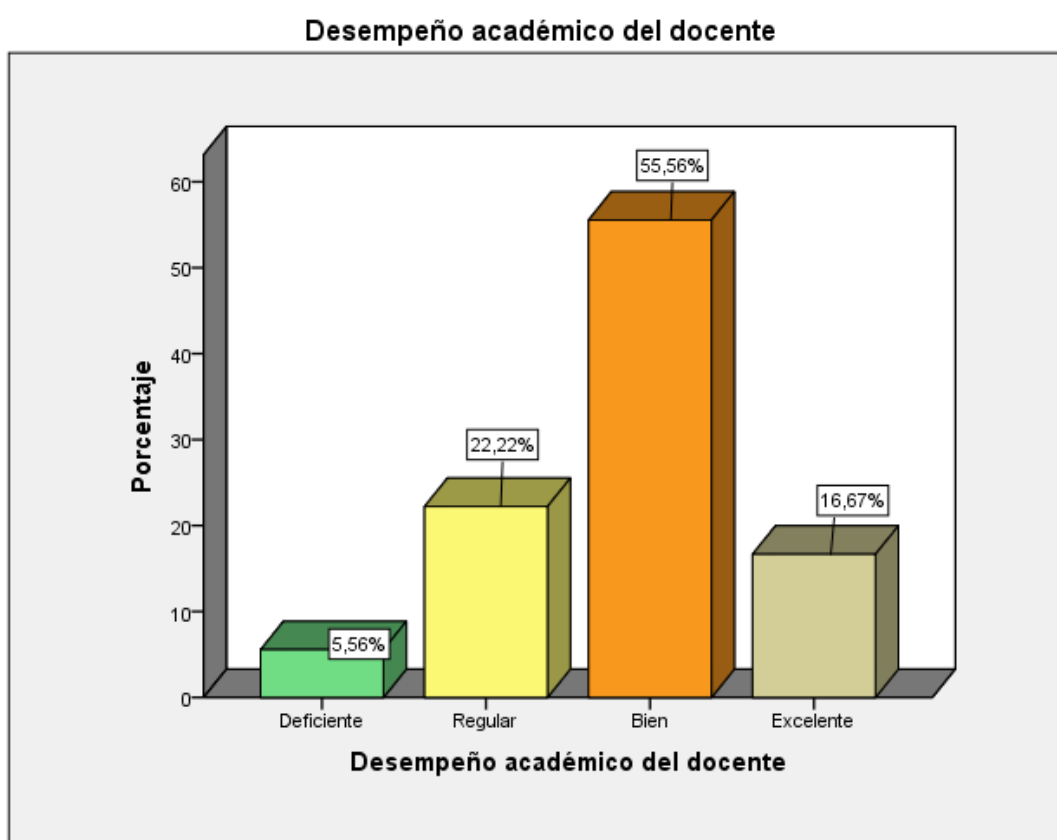
que un 16,67% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, en su trabajo se sienten estimulados frecuentemente, un 38,89% en su trabajo se sienten estimulados a menudo, un 27,78% a veces están estimulados, 11,11% rara vez están estimulados y 5,56% nunca están estimulados en su trabajo.

### **Desempeño académico del docente**

**Tabla 9**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	5,6	5,6	5,6
	Regular	4	22,2	22,2	27,8
	Bien	10	55,6	55,6	83,3
	Excelente	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Figura 9**



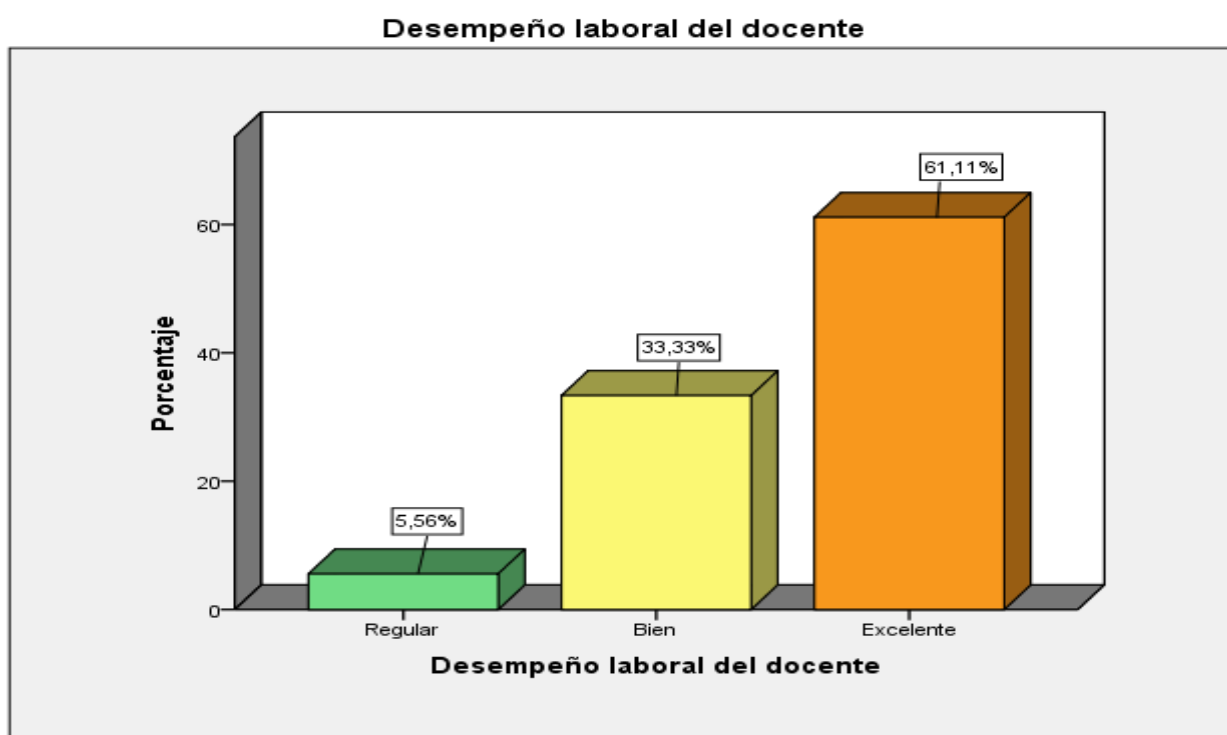
De la figura 9, se lee que un 5,56% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, tiene un desempeño académico deficiente, un 22,22% tienen un regular desempeño, el 55,56% tienen un buen desempeño y un 16,67% tienen un excelente desempeño.

**Desempeño laboral del docente**

**Tabla 10**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	1	5,6	5,6	5,6
	Bien	6	33,3	33,3	38,9
	Excelente	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Figura 10**



De la figura 10, se lee que un 5,56% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, tiene un desempeño laboral deficiente, un 33,33% tienen un buen desempeño, el 61,11% tienen un excelente desempeño.

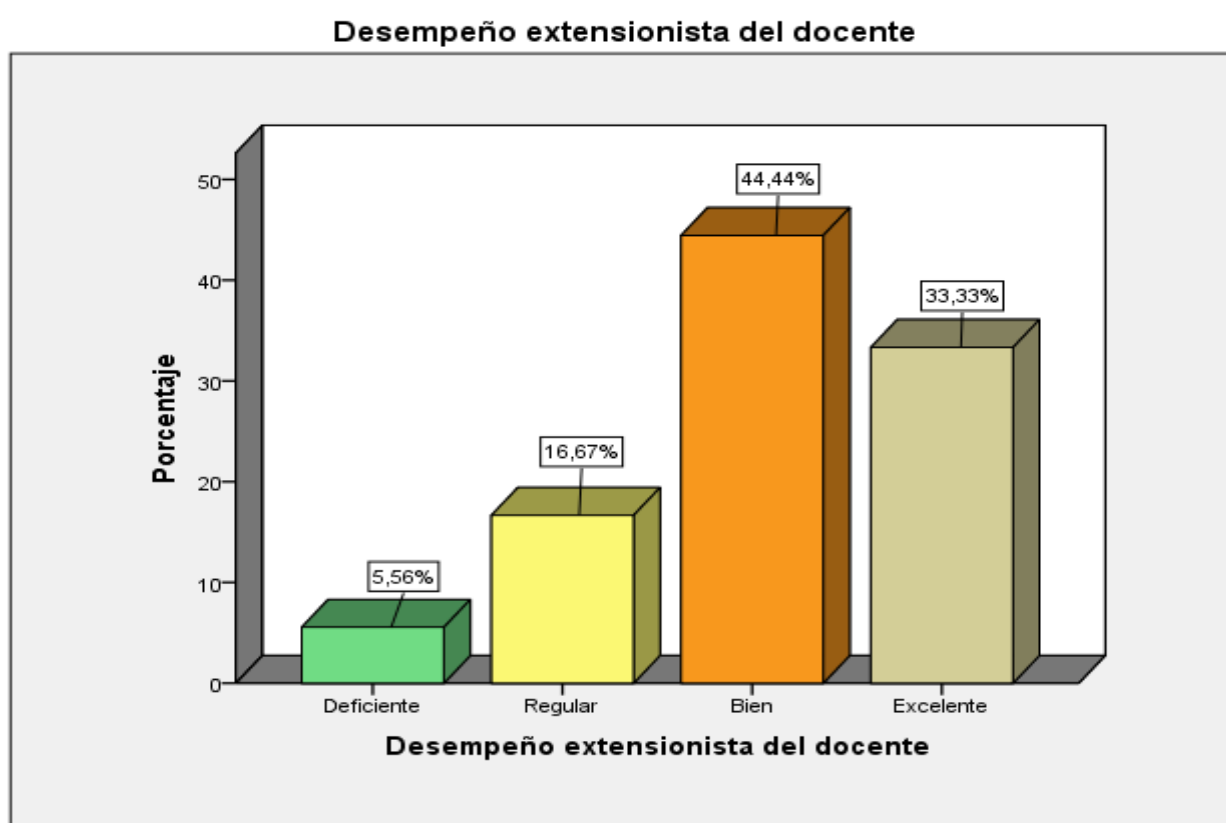
### **Desempeño extensionista del docente**



**Tabla 11**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	5,6	5,6	5,6
	Regular	3	16,7	16,7	22,2
	Bien	8	44,4	44,4	66,7
	Excelente	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

**Figura 11**



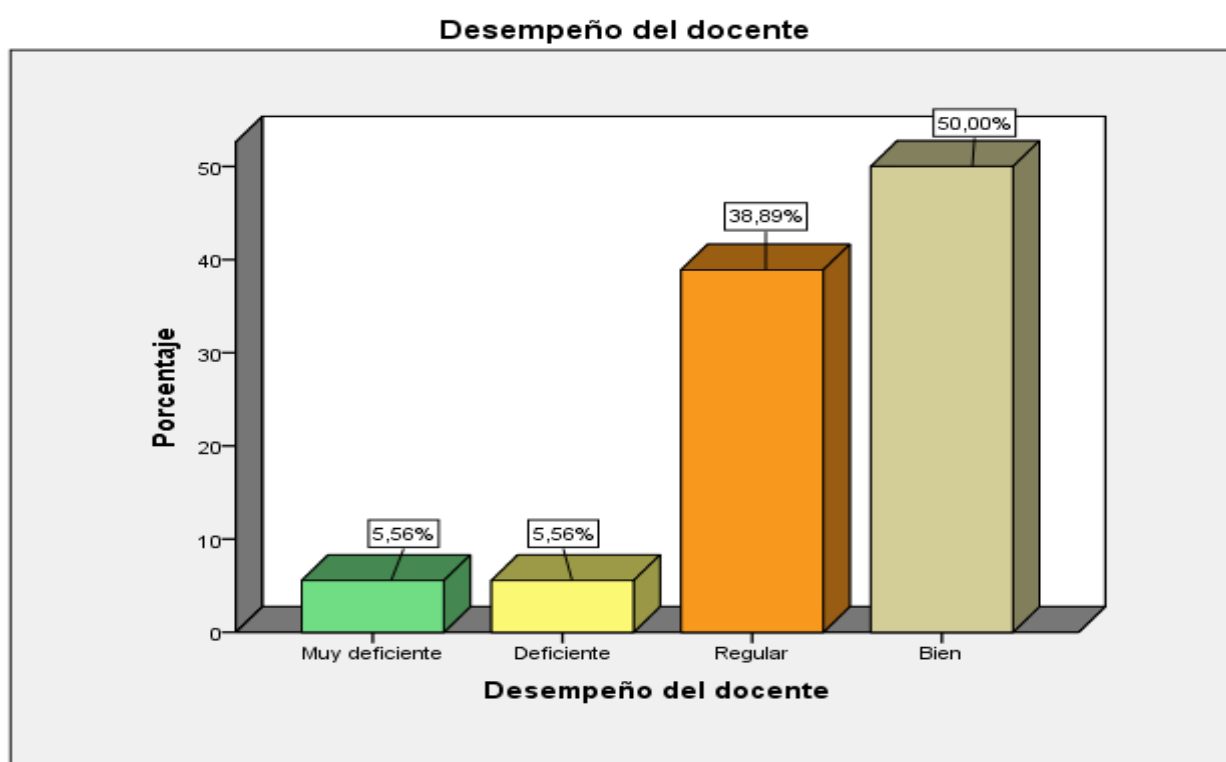
De la figura 11, se lee que un 33,33% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, tienen un excelente desempeño extensionista, un 44,44% tienen buenos desempeños extensionistas, 16,67% tienen un regular desempeño y un 5,56% tienen un desempeño extensionista deficiente.

**Desempeño del docente**

**Tabla 12**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy deficiente	1	5,6	5,6	5,6
	Deficiente	1	5,6	5,6	11,1
	Regular	7	38,9	38,9	50,0
	Bien	9	50,0	50,0	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

*Figura 12*



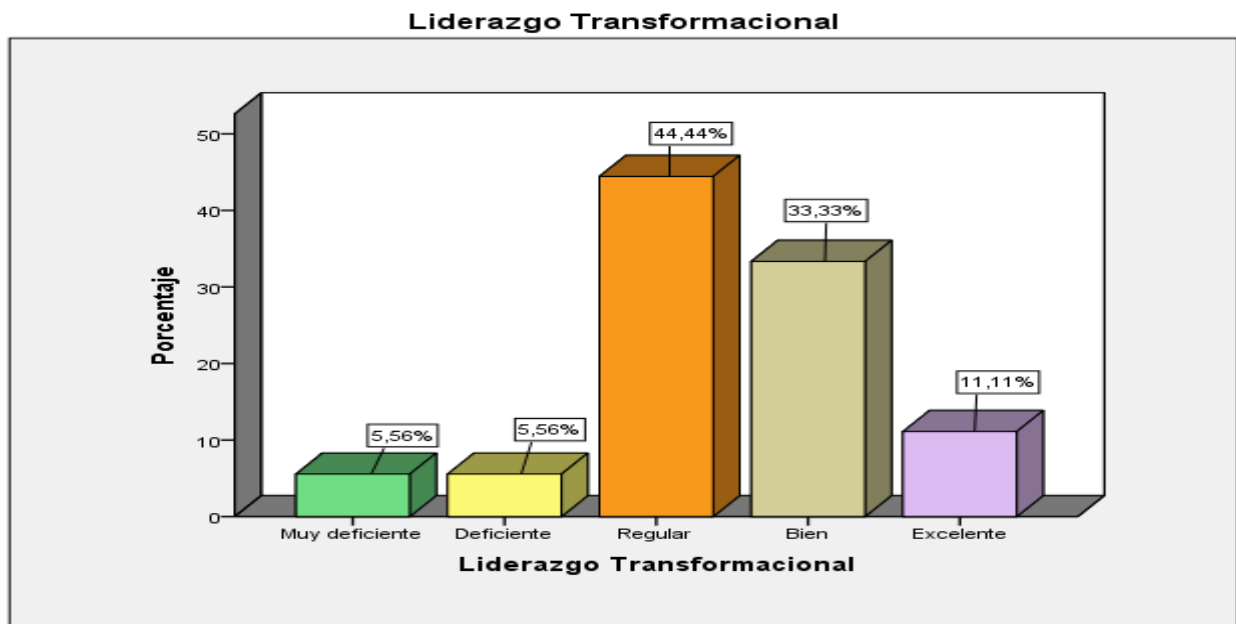
De la figura 12, se lee que un 5,56% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, tienen muy deficiente desempeño docente, un 5,56% tienen deficientes desempeños, 38,89% tienen un regular desempeño y un 50% tienen un buen desempeño docente.

### **Liderazgo Transformacional del docente**

**Tabla 13**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy deficiente	1	5,6	5,6	5,6
	Deficiente	1	5,6	5,6	11,1
	Regular	8	44,4	44,4	55,6
	Bien	6	33,3	33,3	88,9
	Excelente	2	11,1	11,1	100,0
Total		18	100,0	100,0	

Figura 13



De la figura 13, se lee que un 5,56% de docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna de Huacho en el 2014, tienen muy deficiente desempeño transformacional, un 5,56% tienen deficientes desempeño transformacional, el 44,44% tienen un regular desempeño, un 33,33% tienen un buen desempeño y 11,11% tienen un excelente desempeño transformacional.

### 4.3. Contrastación de hipótesis

Prueba de la Hipótesis General

Hipótesis General: El liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Hipótesis nula H0: El liderazgo transformacional no se relaciona directamente con y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Hipótesis Alternativa Ha: El liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Determinamos el nivel de significancia  $\alpha$ , en nuestro caso  $\alpha = 0.05 = 5\%$ .

En una tabla de contingencia se tiene:

**Tabla 14**

Liderazgo Transformacional \* Desempeño del docente tabulación cruzada

		Desempeño del docente				Total	
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bien		
Liderazgo Transformacional	Muy deficiente	Recuento	1	0	0	0	1
		% dentro de Desempeño del docente	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%
		% del total	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%
	Deficiente	Recuento	0	1	0	0	1
		% dentro de Desempeño del docente	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	5,6%
		% del total	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	5,6%
	Regular	Recuento	0	0	4	4	8
		% dentro de Desempeño del docente	0,0%	0,0%	57,1%	44,4%	44,4%
		% del total	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	44,4%
	Bien	Recuento	0	0	3	3	6
		% dentro de Desempeño del docente	0,0%	0,0%	42,9%	33,3%	33,3%
		% del total	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	33,3%
Excelente	Recuento	0	0	0	2	2	
	% dentro de Desempeño del docente	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	11,1%	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	
Total	Recuento	1	1	7	9	18	
	% dentro de Desempeño del docente	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	5,6%	5,6%	38,9%	50,0%	100,0%	

### Interpretación:

- En la primera fila observamos lo siguiente: Quienes muy deficiente o deficiente Liderazgo Transformacional, es decir 5,6%, también tienen un deficiente o muy deficiente desempeño docente.
- En la penúltima fila observamos lo siguiente: El 22,2% de los docentes con excelente Liderazgo Transformacional, tienen un buen desempeño docente.

**Tabla 15**

Prueba estadística de independencia de criterios

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	38,000a	12	,000
Razón de verosimilitud	17,852	12	,120
Asociación lineal por lineal	8,133	1	,004
N de casos válidos	18		

- a. 20 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

**Tabla 16**

Medidas simétricas

	Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal Coeficiente de contingencia	,824	,000
N de casos válidos	18	

### Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es  $p = 0,00$ ; menor que  $\alpha = 0,05$ , entonces podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para

decir que existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño del Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

En la tabla 16, se puede apreciar que el coeficiente de contingencia o el grado de asociación de las variables es alto, es decir 0,824.

#### 4.1.1. Prueba de las hipótesis específicas

Hipótesis Específica 1: El liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño académico docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Hipótesis nula H0: El liderazgo transformacional no se relaciona directamente con el desempeño académico docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Hipótesis Alternativa Ha: El liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño académico docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Determinamos el nivel de significancia  $\alpha$ , en nuestro caso  $\alpha = 0.05 = 5\%$ .

En una tabla de contingencia se tiene:

**Tabla 17**

Liderazgo Transformacional\*Desempeño académico del docente tabulación cruzada

			Desempeño académico del docente				Total
			Deficiente	Regular	Bien	Excelente	
Liderazgo Transformacional	Muy deficiente	Recuento	1	0	0	0	1
		% dentro de Desempeño académico del docente	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%
		% del total	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%
	Deficiente	Recuento	0	1	0	0	1
		% dentro de Desempeño académico del docente	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	5,6%
		% del total	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	5,6%
	Regular	Recuento	0	3	5	0	8
		% dentro de Desempeño académico del docente	0,0%	75,0%	50,0%	0,0%	44,4%
		% del total	0,0%	16,7%	27,8%	0,0%	44,4%
	Bien	Recuento	0	0	4	2	6
		% dentro de Desempeño académico del docente	0,0%	0,0%	40,0%	66,7%	33,3%

	% del total	0,0%	0,0%	22,2%	11,1%	33,3%
Excelente	Recuento	0	0	1	1	2
	% dentro de Desempeño académico del docente	0,0%	0,0%	10,0%	33,3%	11,1%
	% del total	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%	11,1%
Total	Recuento	1	4	10	3	18
	% dentro de Desempeño académico del docente	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	5,6%	22,2%	55,6%	16,7%	100,0%

### Interpretación:

- Se observa que: quienes tienen muy deficiente o deficiente Liderazgo Transformacional, es decir 5,6%, también tienen un deficiente o regular desempeño académico docente.
- El 33.3% tienen un excelente Liderazgo Transformacional y también tienen un excelente desempeño académico docente.

Prueba estadística de independencia de criterios.

**Tabla 18**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	27,887 <sup>a</sup>	12	,006
Razón de verosimilitud	19,324	12	,081
Asociación lineal por lineal	10,281	1	,001
N de casos válidos	18		

a. 20 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

**Tabla 19**

Medidas simétricas	
	Valor Aprox. Sig.

Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	,780	,006
N de casos válidos		18	

### Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es  $p = 0,06$ ; menor que  $\alpha = 0,05$ , entonces podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Académico del Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

En la tabla 19, se puede apreciar que el coeficiente de contingencia o el grado de asociación de las variables es alto, es decir 0,78.

### Prueba de la Hipótesis Específica 2

Hipótesis Específica 2: El liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Hipótesis nula  $H_0$ : El liderazgo transformacional no se relaciona directamente con el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Hipótesis Alternativa  $H_a$ : El liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Determinamos el nivel de significancia  $\alpha$ , en nuestro caso  $\alpha = 0.05 = 5\%$ .

En una tabla de contingencia se tiene:

**Tabla 20**

		Desempeño laboral del docente			Total	
		Regular	Bien	Excelente		
Liderazgo Transformacional	Muy deficiente	Recuento	1	0	0	1
		% dentro de Desempeño laboral del docente	100,0%	0,0%	0,0%	5,6%
		% del total	5,6%	0,0%	0,0%	5,6%
	Deficiente	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de Desempeño laboral del docente	0,0%	0,0%	9,1%	5,6%
		% del total	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%



Regular	Recuento	0	2	6	8
	% dentro de Desempeño laboral del docente	0,0%	33,3%	54,5%	44,4%
	% del total	0,0%	11,1%	33,3%	44,4%
Bien	Recuento	0	3	3	6
	% dentro de Desempeño laboral del docente	0,0%	50,0%	27,3%	33,3%
	% del total	0,0%	16,7%	16,7%	33,3%
Excelente	Recuento	0	1	1	2
	% dentro de Desempeño laboral del docente	0,0%	16,7%	9,1%	11,1%
	% del total	0,0%	5,6%	5,6%	11,1%
Total	Recuento	1	6	11	18
	% dentro de Desempeño laboral del docente	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	5,6%	33,3%	61,1%	100,0%

### Interpretación:

- El 5,6% de los docentes que tienen muy deficiente o deficiente Liderazgo Transformacional tienen un regular desempeño laboral docente.
- El 16,7% de los docentes que tienen excelente Liderazgo Transformacional tienen un buen desempeño laboral docente.

Prueba estadística de independencia de criterios.

**Tabla 21**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19,773 <sup>a</sup>	8	,011
Razón de verosimilitud	9,711	8	,286
Asociación lineal por lineal	,722	1	,395
N de casos válidos	18		

a. 15 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

**Tabla 22**

Medidas simétricas			
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	,724	,011

### Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es  $p = 0,011$ ; menor que  $\alpha = 0,05$ , entonces podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

En la tabla 22, se puede apreciar que el coeficiente de contingencia o el grado de asociación de las variables es alto, es decir 0,72.

### Prueba de la Hipótesis Específica 3

Hipótesis Especifica 3: El liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño extensionista docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Hipótesis nula  $H_0$ : El liderazgo transformacional no se relaciona directamente con el desempeño extensionista docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Hipótesis Alternativa  $H_a$ : El liderazgo transformacional se relaciona directamente con el desempeño extensionista docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

Determinamos el nivel de significancia  $\alpha$ , en nuestro caso  $\alpha = 0.05 = 5\%$ .

En una tabla de contingencia se tiene:

**Tabla 23**

Liderazgo Transformacional\*Desempeño extensionista del docente tabulación cruzada

	Desempeño extensionista del docente				Total
	Deficiente	Regular	Bien	Excelente	
Recuento	1	0	0	0	1

Liderazgo Transformacional	Muy deficiente	% dentro de Desempeño extensionista del docente	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%
		% del total	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%
Deficiente		Recuento	0	1	0	0	1
		% dentro de Desempeño extensionista del docente	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	5,6%
		% del total	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	5,6%
Regular		Recuento	0	1	5	2	8
		% dentro de Desempeño extensionista del docente	0,0%	33,3%	62,5%	33,3%	44,4%
		% del total	0,0%	5,6%	27,8%	11,1%	44,4%
Bien		Recuento	0	1	1	4	6
		% dentro de Desempeño extensionista del docente	0,0%	33,3%	12,5%	66,7%	33,3%
		% del total	0,0%	5,6%	5,6%	22,2%	33,3%
Excelente		Recuento	0	0	2	0	2
		% dentro de Desempeño extensionista del docente	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	11,1%
		% del total	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	11,1%
Total		Recuento	1	3	8	6	18
		% dentro de Desempeño extensionista del docente	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	5,6%	16,7%	44,4%	33,3%	100,0%

### Interpretación:

- El 5,6% de los docentes que tienen muy deficiente o deficiente Liderazgo Transformacional tienen un deficiente desempeño extensionista docente.
- El 25% de los docentes que tienen excelente Liderazgo Transformacional tienen un buen desempeño extensionista docente.

**Tabla 24**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	29,156 <sup>a</sup>	12	,004
Razón de verosimilitud	17,875	12	,120

Asociación lineal por lineal	4,674	1	,031
N de casos válidos	18		

a. 20 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

**Tabla 25**

<b>Medidas simétricas</b>			
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,786	,004
N de casos válidos		18	

### **Toma de decisión**

Como el valor de significancia del estadístico es  $p = 0,004$ ; menor que  $\alpha = 0,05$ , entonces podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Extensionista Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

En la tabla 25, se puede apreciar que el coeficiente de contingencia o el grado de asociación de las variables es alto, es decir 0,78.

## **CONCLUSIÓN FINAL**

Desarrollada el proceso de prueba de hipótesis, donde se muestran claramente mediante el estadístico del Chi Cuadrado, que existe relación directa entre la variable independiente y dependiente.

**De las pruebas realizadas se afirma que:**

**EXISTE RELACIÓN DIRECTA ENTRE EL  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL  
DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PARTICULAR SANTA MARÍA REYNA,  
HUACHO, AÑO 2014.**

## **DISCUSIÓN**

En relación a todos los resultados mostrados en cada una de las tablas se aprecia nítidamente sobre “la relación directa que existe el liderazgo transformacional y el desempeño docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014”. De lo mencionado es preciso rescatar algunos elementos

---

---

fundamentales como: “la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, entre otros elementos fundamentales han sido abordado en la base de datos”; además de las teorías, A lo largo del pensamiento y los hallazgos de este trabajo de investigación, el propósito es brindar a las partes interesadas un resumen de ideas y conocimientos sobre temas y propuestas de investigación. Al respecto, se estipula lo siguiente:

EXISTE RELACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SANTA MARÍA REYNA, HUACHO, AÑO 2014. Dado que el liderazgo transformacional juega un rol fundamental en el desempeño docente, determina el qué, el cómo, el con qué, el tiempo, a quién, que va a permitir la calidad de desempeño docente en la institución educativa.

#### **4.4.- CONCLUSIONES**

1. Existe relación directa entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño del Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.

2. La principal responsabilidad del director es darle sentido a la obra, promover y aclarar la visión creíble del grupo de personas que constituyen la institución educativa.
3. Los líderes transformacionales deben articular la visión de la organización, comunicarse con otros y obtener su consentimiento y compromiso, y esforzarse por reconocer y empoderar a los miembros de las instituciones educativas.
4. La mejor forma de hacer el bien es inyectar una alta dosis de entusiasmo y energía.
5. El deseo normal de toda institución educativa es el liderazgo. El liderazgo es un ideal y los líderes también deben liderar. La influencia de los líderes debe exceder los límites formales de la escuela, la facultad o la universidad.

#### **4.5. RECOMENDACIONES**

1. El director debe aprender y enseñe lo que sabe. La curiosidad y las ganas de aprender son dos características de los grandes líderes. La formación continua es la clave para alcanzar los objetivos. Sin embargo, los líderes transformacionales no mantienen sus propios conocimientos, sino que comparten conocimientos con el equipo

para desarrollar las capacidades personales de cada individuo y lograr conjuntamente los objetivos recomendados. Los líderes transformacionales son mentores y entrenadores para los miembros del equipo.

2. Los líderes transformacionales no persiguen metas a corto plazo. La transformación de las instituciones educativas es un proceso largo y toma tiempo, por eso este tipo de líderes plantean metas a largo plazo, y no todas las instituciones están preparadas para ello.
3. Los líderes del cambio deben creer en las capacidades de todos. Cada maestro y trabajador tiene habilidades específicas que deben descubrir y mejorar. Para ello, la clave es cultivar la capacidad de prestar atención a los detalles y la intuición.
4. Como líder transformador, los directores deben desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación para tener una interacción permanente con la sociedad. Frente a los cambios culturales, sociales, políticos, morales, culturales, sociales, culturales, culturales, sociales, culturales, culturales, espirituales y culturales, este es un requisito decisivo. Y orden moral. En este caso, el líder de la organización puede actuar como mediador para que pueda guiar mejor estos cambios a través de la escuela.
5. Se recomienda que Ugel y Drelp brinden capacitación sobre liderazgo transformacional para promover la mejora de la calidad de la educación brindada por las instituciones educativas.



## **ADOPCIÓN DE DECISIONES**

De los estudios realizados y los resultados que se ha obtenido, producto de la investigación realizado a los directivos y docentes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, Año 2014. Decimos que nuestra hipótesis de investigación es la correcta, ya que los resultados nos demuestran que **EXISTE RELACIÓN DIRECTA ENTRE EL LIDERAZGO**

TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SANTA MARÍA REYNA, HUACHO, AÑO 2014.

Dado que es sumamente fundamental ejercer liderazgo para el buen desempeño docente y elevar la calidad educativa para formar integralmente a los estudiantes de la Institución Educativa Particular Santa María Reyna.

## **CAPÍTULO V: FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **5.1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

- ❖ ADAIR (1990). Liderazgo basado en la acción, Editorial McGraw-Hill, México.

- ❖ ÁLVAREZ, El liderazgo educativo referido a los docentes. Ponencia en el Seminario Internacional de educación, Universidad Ricardo Palma, Lima – Perú.
- ❖ APÉSTEGUI, Hugo, Ábrete Sésamo. Mandamientos pedagógicos, Editorial San Marcos, Lima 2005.
- ❖ ARIZAGA, Rosa y TEJEDA NAVARRETE, Jaime, Clima Institucional, manejo de conflictos en la Escuela, Instituto de Pedagogía Popular, Lima 2004.
- ❖ BASTOS, Eduardo Educación en Valores, Ed. CEPROC, Lima 1998.
- ❖ CAMORLINGA, Sofía Impacto del Liderazgo en Estudiantes Universitarios vinculado al voluntariado de la Organización de las Naciones Unidas, Universidad de Colima, 2004.
- ❖ CARHUAPOMA, Abraham Conocimiento de los valores cristianos que poseen los alumnos de 5to. De secundaria del Colegio Ricardo palma de Surquillo, UPSMP, Lima 2000.
- ❖ CHIAVENATO, Adalberto, Administración de recursos humanos, Edit. McGraw-Hill Interamericana, Colombia 1994.
- ❖ CLEORY, Thomas, El arte del liderazgo, Madrid 1995.
- ❖ CLIFFORD, Margaret, Enciclopedia Práctica de la Pedagogía, Océano, España.
- ❖ COLECCIÓN ESCUELA DE PADRES, Logre un liderazgo real, Editorial San Marcos, Lima 2007.
- ❖ CONSULTOR DE PSICOLOGÍA INFANTIL Y JUVENIL, Océano, España 1987.
- ❖ MEDINA (2010), El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima – Perú.

## 5.2.- FUENTES ELECTRÓNICAS

- ❖ Recuperado de: <http://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente/>
- ❖ Recuperado de:  
[http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

❖ Recuperado de:

<http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37958.pdf>

# ANEXOS

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SANTA MARÍA REYNA, HUACHO, AÑO 2014.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Problema General</b> ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> El Liderazgo Transformacional se relaciona directamente con el Desempeño Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  Liderazgo Transformacional</p>	<p>Es un proceso en que los “líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación” Burns (1978).</p>	<p>Consideración Individual</p> <p>Estimulación Intelectual</p> <p>Motivación Inspiradora</p>	<p>Empatía Confianza Dirige y Aconseja</p> <p>Habilidades Intelectuales Nuevas ideas Solución de conflictos organizacional Habilidad de Motivar</p> <p>Optimismo Entusiasmo</p>
<p><b>Problemas Específicos</b> ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Académico Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b> Determinar qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Académico Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.</p>	<p><b>Hipótesis Específicos</b> El Liderazgo Transformacional se relaciona directamente con el Desempeño Académico Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  Desempeño Docente</p>	<p>Es una acción de socialización a través del conocimiento.</p>	<p>Papel y Modelo de Identificación</p> <p>Desempeño Académico</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p>Desempeño Investigativo</p>	<p>Visión y Propósito Valores y Normas Motivación Habilidades comunicativas Capacidad pedagógica Dominio del contenido Emplea la ciencia</p> <p>Condiciones de trabajo Rendimiento</p> <p>Nuevas tecnologías</p>

Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014?	Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.	Docente en la Institución Educativa Particular Santa María Reyna, Huacho, año 2014.			Desempeño Extensionista	Actividades Deportivas Actividades Culturales Actividades Recreativas
---	---	---	--	--	-------------------------	---



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION"  
Escuela de Postgrado  
**ENCUESTA**

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SANTA MARÍA REYNA, HUACHO,  
AÑO 2014.

1.- Edad

- a) 25-34 años
- b) 35-41 años
- c) 42-48 años
- d) 49-60 años

2.- Género del docente

- a) Femenino
- b) Masculino

3.- Estado civil

- a) Soltero o separado
- b) Casado o conviviente

4.- Nivel que enseña

- a) Inicial
- b) Primaria
- c) Secundaria

5.-Tiempo de servicios

- a) De 1 a 10 años
- b) De 11 a 16 años
- c) De 17 a 22 años
- d) De 23 años a más

6.- Con estudios de maestría (concluidos o no)

- a) Sin estudios
- b) Con estudios

7.- Nivel de desempeño docente (contesta el director)

- a) Muy deficiente
- b) Deficiente
- c) Regular

---

---

d) Bien

e) Excelente

Los docentes evalúan a los directores y directivos.

#### Influencia Idealizada (Atribuida)

N°	Pregunta	Nunca 0	Rara vez 1	A veces 2	A menudo 3	Frecuente mente/ siempre 4
01	Hacer sacrificios personales en beneficio de los demás.					
02	Mantenga la calma en situaciones de crisis.					
03	Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.					
04	Demuestra sentido de poder y confianza.					

#### Influencia Idealizada (Conductual)

N°	Pregunta	Nunca 0	Rara vez 1	A veces 2	A menudo 3	Frecuente mente/ siempre 4
01	Considere las consecuencias morales y éticas de la toma de decisiones.					
02	Demuestre fe en sus ideales, creencias y valores.					
03	De pie en un problema difícil.					
04	El desempeño es consistente con los valores que expresa.					

#### Motivación Inspiracional

N°	Pregunta	Nunca 0	Rara vez 1	A veces 2	A menudo 3	Frecuente mente/ siempre 4
01	Pone altos estándares.					
02	Ve nuevas y emocionantes posibilidades.					
03	Lleno de confianza en la consecución de objetivos.					



04	Muestre determinación para lograr lo que planea hacer.					
----	--	--	--	--	--	--

#### Estimulación Intelectual

N°	Pregunta	Nunca 0	Rara vez 1	A veces 2	A menudo 3	Frecuente mente/ siempre 4
01	Nos inspira a repensar ideas que nunca han sido cuestionadas.					
02	Cuestionar la forma tradicional de hacer las cosas.					
03	Busca diferentes perspectivas al resolver problemas.					
04	Fomentar el uso de razonamiento y evidencia en lugar de opiniones infundadas para resolver problemas.					

#### Consideración Individualizada

N°	Pregunta	Nunca 0	Rara vez 1	A veces 2	A menudo 3	Frecuente mente/ siempre 4
01	Trata a sus compañeros como amigos y no solo como uno más del grupo?.					
02	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
03	Promueve el auto-desarrollo.					
04	Presta especial atención a las extremidades aparentemente negligentes.					

GISSELA OFELIA MORÁN SILVERIO