

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**El liderazgo transformacional del director en una institución  
educativa privada de la UGEL 02**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR**

Cinthia Torres Díaz

**ASESOR**

Dr. Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya

Julio, 2020

## RESUMEN EJECUTIVO

El problema de investigación es planteado en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las opiniones de los docentes sobre el liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada - UGEL 02?

El objetivo de este estudio fue analizar el liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de la UGEL 02; asimismo, se planteó como variable el liderazgo transformacional y las subvariables con sus respectivos indicadores (i) influencia idealizada (entusiasmo, credibilidad); (ii) Consideración individual (trato personal, apoyo); (iii) Estimulación intelectual (animación al cambio, potenciación del esfuerzo mayor); (iv) Motivación inspiracional (implicación, identidad); y, (v) Tolerancia psicológica (humor). A partir de esto, se elaboró el instrumento de recojo de información.

El enfoque utilizado en esta investigación fue cuantitativo, la técnica empleada fue la encuesta y se recogió la información haciendo uso de un cuestionario de treinta preguntas, y este se validó por medio del juicio de expertos y una prueba piloto. La información fue organizada, comparada y finalmente analizada a partir de cada una de las subvariables del estudio.

Los resultados arrojaron que el liderazgo transformacional del director es percibido por los docentes y que supone motivar y guiar a los mismos a la creación de objetivos comunes para todos por lo que significa, también, generar una motivación que trascienda los objetivos personales, desarrollando el compromiso de los maestros con la misión de la institución, haciéndoles que se perciban como integrantes de ella. Asimismo, al constatar los resultados obtenidos a partir de las opiniones de los docentes con la información encontrada en la literatura revisada, se entiende el liderazgo transformacional como un constructo dinámico que varía de acuerdo a cada sujeto, a su desarrollo profesional; y de acuerdo a cada situación en la que el sujeto se encuentre.

## ÍNDICE

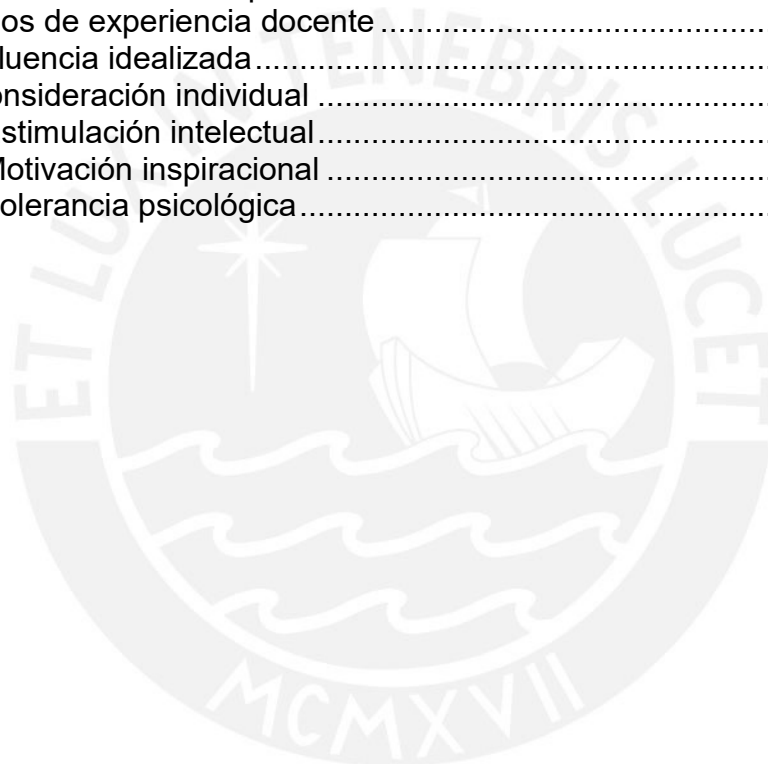
INTRODUCCIÓN .....	5
PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
CAPÍTULO I .....	8
MARCO CONCEPTUAL: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO .....	8
<b>1.1. Concepciones sobre Liderazgo</b> .....	9
<b>1.2. Liderazgo transformacional y la importancia del líder</b> .....	13
<b>1.2.1. Factores del liderazgo transformacional</b> .....	17
<b>1.3. La organización de la escuela desde el liderazgo transformacional</b> .....	22
<b>1.3.1 El liderazgo transformacional en relación con los directores</b> .....	25
<b>1.3.2. El liderazgo transformacional en relación con los docentes.</b> .....	29
SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS .....	32
CAPÍTULO II .....	32
DISEÑO METODOLÓGICO .....	32
<b>2.1. Enfoque metodológico: tipo y nivel</b> .....	32
<b>2.2. Principios de la ética de la investigación</b> .....	33
<b>2.3. Tema y problema</b> .....	33
<b>2.4. Objetivo, variable y subvariables</b> .....	34
<b>2.4.1. Objetivo</b> .....	34
<b>2.4.2. Variable y subvariables</b> .....	34
<b>2.5. Población y muestra</b> .....	35
<b>2.6. Diseño y Validación</b> .....	38
<b>2.6.1. Cuestionario</b> .....	38
<b>2.6.2. Validación del cuestionario</b> .....	39
<b>2.6.3. Prueba piloto</b> .....	39
<b>2.6.4. Aplicación del cuestionario</b> .....	40
<b>2.6.5. Procesamiento de los datos</b> .....	40
CAPÍTULO III .....	41
<b>3.1. Presentación y análisis de los resultados</b> .....	41
<b>3.1.1. Análisis de las Subvariables</b> .....	41
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES .....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53
APÉNDICES.....	57

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de Liderazgo desde los autores .....	12
Tabla 2. Factores del Liderazgo Transformacional .....	22
Tabla 3. Estadístico de Fiabilidad.....	40

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Características del Líder .....	13
Figura 2. Características del Líder Transformacional.....	16
Figura 3. El líder transformacional en la institución educativa.....	28
Figura 4. Edades de los docentes de la muestra .....	36
Figura 5. Grados académicos y títulos de la muestra .....	36
Figura 6. Niveles educativos que atiende la muestra .....	37
Figura 7. Años de experiencia docente .....	37
Figura 8. Influencia idealizada.....	42
Figura 9. Consideración individual .....	43
Figura 10. Estimulación intelectual.....	45
Figura 11. Motivación inspiracional .....	46
Figura 12. Tolerancia psicológica.....	48



## INTRODUCCIÓN

El tema que se presenta en la investigación es el liderazgo transformacional el cual tiene su base en los planteamientos de Bass (1985); Bass & Avolio (1994); Velásquez (2006); Lerma (2007); Álvarez (1988); Leithwood, Mascal & Strauss (2009). El liderazgo transformacional es el proceder de los directivos para guiar a los docentes y convertirlos en líderes de la acción educativa. Esto lo consiguen motivando y facilitando recursos suficientes, de manera que, con estas herramientas, superen sus propias expectativas; haciéndoles conscientes del valor de su labor y los resultados de esta; manifestándoles que se tienen altas expectativas de su trabajo, elevando así la seguridad en sí mismos (Bass, 1985).

Esta investigación resalta el tema del liderazgo transformacional del director, puesto que en las instituciones educativas de los países latinoamericanos y a nivel mundial, se enfatizan las relaciones interpersonales positivas manifestadas en un buen clima institucional, así como el pleno conocimiento de los procesos educativos por parte del director, garantizando el éxito del desarrollo institucional y la eficacia del servicio educativo.

El proceso educacional, para cualquiera de sus niveles constituyentes, necesita de la presencia activa de los líderes en su dinámica interna, lo que hace absolutamente necesaria la armonización de nuevas maneras de actuar y pensar de parte de los gestores educativos, de tal manera que inspiren a sus seguidores a la obtención de mejores resultados, pues así se logrará un accionar coherente en la dirección del sistema educativo.

El problema de investigación es planteado en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las opiniones de los docentes sobre el liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada - UGEL 02?

El campo de estudio se centra en la organización educativa privada. Por lo expuesto, se pretende indagar y analizar el liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de la UGEL 02 desde la opinión de los docentes. Asimismo, el objetivo general de la investigación es analizar las

opiniones docentes acerca del liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada - UGEL 02.

El tema del liderazgo transformacional corresponde a la línea de investigación, formación y desarrollo profesional en el campo educativo, y al eje de liderazgo en organizaciones educativas y al subtema del eje enfoques específicos sobre el liderazgo.

Se encuentra bajo un enfoque cuantitativo, empleándose el cuestionario como instrumento, con el que se recopiló y analizó la información recogida, y la técnica de la encuesta. La población estuvo constituida por 31 docentes de la educación básica regular de inicial y primaria de la institución y, al no ser muy amplia, se tomó también este número como muestra.

Actualmente, lo que se busca es generar nuevos líderes transformacionales en las instituciones a través del liderazgo, es decir, que cada miembro que la compone, en especial cada docente, pueda perfilarse para liderar y aportar al desarrollo institucional.

La importancia del liderazgo transformacional del director en la institución privada es que favorece el desarrollo del potencial docente y fortalece el vínculo interpersonal con ellos.

Para la presente investigación, la limitación que se presentó fue la poca accesibilidad por parte de la directora para trabajar con los docentes de secundaria en la aplicación del instrumento.

En cuanto a la estructura, la investigación se divide en tres partes: la primera es el marco de la investigación, en el que se definen y explican los conceptos del liderazgo transformacional y su relevancia en las instituciones educativas. La segunda parte presenta el diseño metodológico y los resultados que arrojó el trabajo de campo. La última parte corresponde a la discusión y análisis de los resultados; así como también a las conclusiones y recomendaciones para la

continuación de futuras investigaciones relacionadas al tema de liderazgo transformacional en instituciones educativas.



# **PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO CONCEPTUAL: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO**

Dentro del contexto educativo se ha visto necesario que los centros educativos cuenten con personas capaces de liderar; que con su capacidad intelectual y creativa sean modelos para las generaciones presentes y futuras, ejemplos en moral y ética y que, tanto en lo personal como en lo profesional, propicien el cambio y la mejora institucional.

Por lo tanto, la educación se muestra como uno de los factores más significativos sobre el cual se edifica la sociedad, siendo uno de los parámetros más importantes para propiciar el crecimiento de cualquier estado en los ámbitos económico, político, social y cultural. Por ello, es de vital importancia la formación de líderes que contribuyan a la atención y satisfacción de las necesidades de la sociedad en el ámbito educativo.

La presente investigación busca aportar a partir de los resultados obtenidos, a la formación líderes transformacionales en educación, aquellos que nuestra sociedad requiere actualmente (Murillo, 2006).



## 1.1. Concepciones sobre Liderazgo

Faria y Carmen (2010) señalan que cuando se habla de liderazgo, este se vincula a la capacidad de influir que tiene un individuo dentro de un grupo, dado que posee una serie de cualidades, entre ellas, valores, visión inspiradora, eficiencia en la aplicación de determinadas herramientas para el logro de metas, coherencia entre lo que comunica y el modo de actuar, pertinencia en la resolución de problemas, entre otras.

En ese sentido, para generar liderazgo son necesarias determinadas destrezas de parte de los líderes, las cuales contribuirán con el autodesarrollo de los seguidores para estar a la altura de lo que demanda la sociedad actual.

Según Ginebra (1995), las habilidades y destrezas que originan el liderazgo en los individuos están enfocadas al cumplimiento de objetivos organizacionales. De esta manera, el liderazgo es el grupo de capacidades que orientan e incentivan a las personas a comprometerse con alcanzar los objetivos planteados. Por esto, en la institución educativa, el agente fundamental para lograr los propósitos organizacionales es el director.

Por lo tanto, el liderazgo es un componente importante que permite avanzar a la institución para que se encuentre a la vanguardia del proceso educativo, brindando así mejores aprendizajes. Se necesita de la dirección del líder para la formación de los futuros líderes educativos. Las características que ostentan los miembros del grupo generan confianza y seguridad en las personas para conseguir los objetivos trazados por la organización (Dubrin, 2000; citado por Madrigal, 2005).

A través de la dirección de un liderazgo oportuno se logra alcanzar resultados positivos, adaptando a cada participante a los cambios y ritmos de innovación que exigen los nuevos tiempos (Nanus, 1985; citado por Faria y Carmen, 2010). Por ello, este liderazgo ha de permitir que las instituciones cuenten con las estrategias y recursos necesarios para que cada uno de sus participantes pueda responder y actuar frente a las demandas de la sociedad actual.

Asimismo, Murillo (2006) menciona que, para propiciar la transformación de las instituciones educativas, son necesarias una serie de cualidades que el líder debe poseer como: dirección, formación, iniciativa, compromiso, persuasión, proactividad, organización, efectividad y planificación entre otras.

Así, los líderes surgen en comunidades y en contextos específicos a los que deben responder, logrando, de esta manera, objetivos comunes propuestos para el bienestar colectivo, por ende, el liderazgo es un trabajo constante tanto en la dirección, como en la acción y en los hechos.

Del mismo modo, el liderazgo permite la innovación frente a la necesidad de cambio que la sociedad demanda, y proyecta en la institución una visión de mejora estableciendo estrategias y técnicas; el líder dirige propiciando grupos de trabajo, así como motivando y apoyando a sus trabajadores.

Congo & Navarrete (2014) señalan que, a partir de la labor de dirección que realiza el líder, facilita que sus trabajadores estén motivados y prestos para realizar las diferentes tareas propuestas en la institución educativa, en beneficio de todos los implicados en este proceso por lo cual se hace necesario el liderazgo, porque asegura el funcionamiento armónico y el logro de los objetivos escolares, como lo veremos en el siguiente aporte de Middlewood, & Moolenaar ,et .al. (2010, p.121 citado en Saiti, 2012).

Have identified leadership and its development to be a factor of crucial importance for a school's effectiveness and improvement. Indeed it is the quality of leadership that secures the long-term improvement of schools as well as their harmonious and effective functioning, making the school principal's personal vision a vital factor in the achievement of school goals<sup>1</sup>, (p. 121)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> (Traducción libre) Han identificado el liderazgo y su desarrollo como un factor de importancia crucial para la efectividad y la mejora de una escuela. De hecho es la calidad de liderazgo que asegura la mejora a largo plazo de las escuelas, así como su funcionamiento armonioso y efectivo, haciendo que la visión personal del director de la escuela sea factor vital en el logro de los objetivos escolares.

Asimismo, “el líder puede llegar a influir en cada uno de sus seguidores de forma personal y grupal con el propósito de alcanzar la misión, visión y metas comunes en la institución” (Mora, 2000, citado por Madrigal, 2005, p. 28).

Según (Arragoiz, 1994, citado por Madrigal, 2005, p.28) mediante el liderazgo se puede llegar a influir en los seguidores, el líder a través de su actuar, su motivación, su llegada al grupo logra que los seguidores realicen las tareas encomendadas para el desarrollo de la institución lo cual será en beneficio de cada uno de sus integrantes.

Por consiguiente, el liderazgo es el proceso de influencia que se desarrolla entre el líder y sus discípulos, a través del cual se logra cumplir las responsabilidades encargadas. Con ello, ambos se benefician y aportan a la institución.

Al respecto, el liderazgo es también el medio por el cual una persona logra intervenir en la conducta de los demás con el propósito de obtener objetivos comunes para la institución. Achua & Lussier (2005) precisan que, a través del liderazgo, el líder y sus seguidores se influyen, trabajan individualmente y en equipo para alcanzar metas comunes para todos.

En este sentido, ciertas investigaciones (Bennis & Nanus, 1985; citado por Faria & Carmen, 2010), plantean al liderazgo como la responsabilidad y compromiso del director con sus seguidores.

Así también, el líder debe impulsar en los docentes el compromiso con la misión y visión de la institución. Por ello, por medio del liderazgo se logra el beneficio de todos sus integrantes y que la institución esté a la vanguardia de las políticas educativas actuales, contando, además, con las estrategias y recursos necesarios para tener una respuesta adecuada a lo que la sociedad actual demanda.

A continuación, la definición de liderazgo (Tabla 1) a partir de diferentes autores.

**Tabla 1. Definiciones de Liderazgo desde los autores**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
(Ginebra, 1995)	Conjunto de capacidades que incentivan y orientan a los individuos a comprometerse con el logro de los objetivos planteados.
(Rue, 1995)	Medio por el cual una persona logra intervenir en la conducta de los demás.
(Achua & Lussier, 2005)	Se logra que líder y seguidor se influyan y trabajen juntos.
(Madrigal, 2005)	Es el modo de influir de algunos individuos a través de la motivación.
(Faria & Carmen, 2010)	Modo de una persona de influir en un grupo de individuos.

Fuente: Elaboración propia.

Así, la idea principal del liderazgo se sitúa en la influencia que el líder ejerce sobre sus discípulos, quienes acogen y aceptan tal incidencia, en tanto perciben su ascendencia en el colectivo institucional, de manera que el liderazgo es una herramienta con la que el líder influye en los seguidores positivamente, logrando motivarlos para la consecución de objetivos para todos (Gibson, et al. 1994; citado por Madrigal, 2005).

Por consiguiente, las instituciones educativas de hoy necesitan líderes capaces de direccionar, organizar, orientar y resolver conflictos, que impulsen un modelo de visión dando significado al trabajo de cada participante en la institución. Frente a lo expuesto, se constata que el liderazgo es un fenómeno social con rasgos individuales que se presentan a la hora de juzgar la pertinencia del líder.

Entonces, a partir de lo mencionado por los autores, para que el liderazgo se dé no es suficiente delegar o imponer funciones, es necesario motivar con el ejemplo a los participantes, propiciando un clima favorable y armonioso con el fin de

alcanzar las metas y, para lograrlo, se hace necesario que el líder desarrolle o cuente con algunas características que lo identifique como tal (Figura 1).

Por consiguiente, es imprescindible que la visión institucional que transmita el líder, le permita dirigir al progreso de todos los participantes de la institución educativa.

**Figura 1. Características del Líder**



Fuente: Elaboración propia

## **1.2. Liderazgo transformacional y la importancia del líder**

El liderazgo transformacional según Bass & Avolio (2006) es el proceso por el cual se incita a los seguidores para que realicen mejores trabajos, producciones, en beneficio grupal y de cada persona que participa del proceso de mejora de la institución.

Asimismo, Velásquez (2006) considera que este tipo de liderazgo es el medio por el cual se producen cambios en cada uno de los seguidores, enfocándose en

transformarlos de manera armoniosa e integral para beneficio propio y de la institución, sobre la base del compromiso con la organización.

En efecto, el liderazgo transformacional propicia el desarrollo de los seguidores, quienes son participantes activos del proceso de transformación educativa, el cual está a cargo del líder transformacional quien motiva al trabajo en equipo, logrando resultados positivos en beneficio de cada participante en la institución educativa. Este liderazgo, además se presenta como un modelo resaltante Velásquez (2006) menciona también la importancia de la participación activa de todos sus miembros, teniendo como guía al director. Por lo tanto, la mirada del director en el contexto educativo se establece como pilar sobresaliente para la institución. Ante esto, (Burns, 1978, p.20) sostiene:

Transformational leadership occurs when leaders and followers come together in pursuit of higher-order common goals, where one or more people exchange knowledge in such a way that leaders and followers elevate each other to higher levels of motivation and morality.<sup>2</sup>

El liderazgo transformacional produce que los seguidores del proceso educativo participen activamente en los cambios y la mejora de la institución, para lo cual los sensibiliza, y los empodera con la misión y visión. El líder transformacional propicia un adecuado clima laboral para que se desarrollen favorablemente las tareas planteadas, trabajando con entusiasmo, compromiso, productividad y alto sentido de involucramiento con los propósitos organizacionales.

El director, por medio de su liderazgo transformacional, motiva la participación de los docentes, manifestándoles la importancia de su actuación en la institución. A partir del liderazgo transformacional, se propicia en los seguidores el compromiso y la identificación como parte del grupo de trabajo para la realización de las tareas planteadas en la institución (Leithwood, Mascal, & Strauss, 2009).

---

<sup>2</sup> (traducción libre) El liderazgo transformacional ocurre cuando los líderes y seguidores se unen en la búsqueda de objetivos comunes de orden superior, donde una o más personas intercambian conocimientos de tal manera que los líderes y seguidores se elevan entre sí a niveles más altos de motivación y moralidad.

De manera que, para alcanzar los objetivos trazados, se debe replantear un cambio de modelo que permita resaltar la importancia del líder transformacional en favor de sus participantes y de la misma institución educativa.

La comprensión de este fenómeno es facilitada por el liderazgo transformacional (Bass, 1985), idea que coincide con la de Burns (1978, citado por Salazar, 2006), cuando enuncia que, la teoría del liderazgo transformacional, aunque sea relativamente nueva en el campo de la educación, nos proporciona un enfoque diferente al del liderazgo estricto, de sus prácticas y estilo administrativo y dirigido, centrándose, por tanto, no solo en las exigencias del líder, sino también en los requerimientos de los seguidores.

Por medio de este nuevo liderazgo transformacional, el líder no solo tiene que interesarse por alcanzar de los objetivos propuestos para la institución, sino que también, debe estar atento a lo que requieren y necesitan sus seguidores. Así, el liderazgo transformacional resalta la capacidad de cambio. El líder transformacional lleva a los seguidores a la mejora y trascendencia profesional, teniendo una visión a futuro de su desarrollo personal y profesional (Lussier & Achua, 2005).

Un aspecto determinante es que el líder transformacional coincida en la interacción, comunicación, motivación y respeto con sus seguidores, logrando que ambos trabajen en la misión y visión institucional. Asimismo, debe propiciar la participación activa de sus adeptos a través del trabajo en equipo en beneficio de todos. Esto tiende a generar un clima favorable en el equipo de trabajo que coadyuva al éxito de la organización (Bass, 1985). A partir de lo expuesto por los diversos autores, el liderazgo transformacional se considera, con respecto al liderazgo transaccional, amplio y más efectivo.

Asimismo, se deduce que, en base a la dirección del líder transformacional, se producen cambios en los seguidores involucrados en el proceso educativo, a quienes se motiva constantemente para su participación y compromiso, permitiendo, de esta manera, que la institución educativa se encuentre a la vanguardia y responda a las demandas de la sociedad.

Así también, el líder transformacional tiene éxito con sus seguidores al cambiar el estímulo que brinda, permitiendo que sus seguidores se motiven, integren, identifiquen y comprometan con la institución con lo que se resalta el vínculo generado entre seguidores y su líder para el logro de los objetivos comunes que beneficien a los que participan del proceso de mejora de la institución (Barker, 1990).

**Figura 2. Características del Líder Transformacional**



Fuente: Elaboración propia.

El liderazgo transformacional presenta al director como modelo ético, que promueve la participación activa de sus seguidores de forma personal y grupal.

Asimismo, Lussier & Achua (2005), mencionan que el líder transformacional, al relacionarse constantemente con las personas que lo siguen, debe reconocer las necesidades y requerimientos que estos presentan para darles una oportuna atención, tratando en todo momento de brindarle su apoyo personal y profesional.



El liderazgo transformacional es el que da sentido y motivación a los seguidores para que vayan más allá de sus beneficios personales, buscando el progreso de todos lo cual favorece a la institución. Se forma a través del respeto y confianza que transmite el líder transformacional con el objetivo de satisfacer los requerimientos de sus seguidores, propiciando con ello la mejora de sus desempeños. El líder transformacional facilita la identificación y compromiso de los seguidores con la misión y visión de la institución, desde la atención que este brinda a cada uno (Leithwood & Jantzi, 2000).

De ahí la importancia de que, en el campo educativo, el líder transformacional brinde su confianza a cada docente para que este ejerza un liderazgo dentro y fuera de la institución educativa, mostrándoles el interés hacia el logro de sus metas, alentándoles a trascender en su trabajo y persiguiendo objetivos comunes para beneficio de todos.

### **1.2.1. Factores del liderazgo transformacional**

Los factores principales con que cuenta el liderazgo transformacional son: una influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional y tolerancia psicológica (Bass & Avolio, 2006).

#### **a. Influencia idealizada**

Los seguidores, al percibir la influencia idealizada mostrada por su líder, brindan mejores resultados, en beneficio personal, grupal y de la institución educativa.

El líder transformacional logra una influencia idealizada en sus seguidores cuando valora el trabajo realizado por cada uno de ellos. En esta forma de influencia, el líder es modelo íntegro para sus seguidores, brinda una formación individual, resaltando sus logros y comprendiendo sus errores, ayudándolos a mejorar y, a su vez, dándoles su apoyo en la realización de tareas para que estas se logren (Bass & Avolio, 2006).

Asimismo, en cuanto al líder transformador, Bass & Riggio (2006) mencionan que es la persona que se presenta como modelo influyente y motiva a sus seguidores, quienes acuden a él para su apoyo y acompañamiento.

Por lo tanto, el líder transformacional tiene el respeto y la confianza de sus seguidores al mostrar una influencia idealizada, además de contar con la capacidad de comunicación y persuasión, permitiendo una respuesta positiva en la ejecución de tareas, brindando sus mejores esfuerzos para beneficio de todos.

#### **b. Consideración individual**

Este factor incluye la atención, la acogida del líder transformacional, quien a su vez propicia el desarrollo de competencias en los seguidores, lo cual favorecerá una correcta comunicación del líder transformacional con ellos. Al atender también sus necesidades e intereses, permite que los seguidores no sean simples participantes, sino que se desarrolla en ellos la responsabilidad y el compromiso con las metas que se presentan en la institución.

Así también, el líder transformacional, a través de la interacción social que tiene con sus seguidores, logra conocer las necesidades y requerimientos que presentan, brindándoles su atención y apoyo de manera personalizada para la resolución de sus problemas, teniendo como fin primordial la consideración individual en cada seguidor (Velásquez, 2006).

Por otro lado, Lerma (2007) menciona que las necesidades individuales de los seguidores son escuchadas adecuadamente por el líder transformacional, motivando a que cada uno se comprometa y participe de manera activa en el quehacer institucional y a la vez, permitiendo su crecimiento profesional.

De igual manera, el líder transformacional, en interacción con sus seguidores, persigue el bienestar de estos, para lo cual presta la atención y escucha activa a cada uno de ellos, logrando así que perciban el apoyo y consideración del líder transformacional que contribuirá a su desarrollo. En el entorno en que se

desenvuelven el líder y sus seguidores se relacionan como colegas, se apoyan, colaboran y aprenden juntos (Leithwood, Mascall & Strauss, 2009).

A partir de lo mencionado por los autores, el líder transformacional logra atender y escuchar de forma individual a sus seguidores, los apoya, les confía responsabilidades dentro y fuera de la institución, propiciando así un ambiente de confianza, colaboración y buena comunicación. Esto favorece a que se sientan motivados y relajados al interactuar con sus demás compañeros, obteniendo así mejores resultados tanto en los trabajos realizados como en los aprendizajes del alumnado.

### **c. Estimulación intelectual**

Bass & Avolio (2006) afirman que el líder transformacional propicia que los seguidores se identifiquen con la institución educativa, los estimula para que sean innovadores, creativos y reflexivos, buscando y proponiendo nuevas alternativas de solución ante los problemas que se pudieran presentar, sin emitir juicios sobre los aportes que difieren de los suyos, ni criticando sus errores en público, sino que alienta intelectualmente a sus seguidores, propiciando que cada uno participe resolviendo problemas y llevándolos a momentos de conflictos cognitivos y reflexivos entre ellos y con sus compañeros.

El líder transformacional motiva a que sus seguidores propongan nuevas y mejores ideas para la resolución de problemas y los internalicen considerándolos como parte suya (Leithwood, Mascall, & Strauss, 2009).

Estos líderes, que motivan la participación de sus seguidores en la resolución de los problemas, consiguen de ellos mayor involucramiento e identificación con la institución. El líder transformacional, asimismo, propicia el desarrollo de estrategias que los seguidores requieren para la resolución de los conflictos que se les presenten en el trabajo diario.

### **d. Motivación inspiracional**

De acuerdo con Bass & Avolio (2006), la capacidad de motivar a los seguidores en la realización de tareas es una característica del líder transformacional, lo que

permite alcanzar los objetivos comunes propuestos. Este líder sabe cómo llegar a persuadir a los seguidores para que den lo mejor de sí a la institución.

Por otro lado, Bass & Riggio (2006) indican que este líder se presenta como ejemplo, modelo íntegro para los seguidores, como una persona que inspira la participación de estos en las tareas propuestas en la institución. El líder transformacional, junto a sus seguidores, persigue cumplir con la misión y visión institucional.

Para Velásquez (2006), el líder transformacional cuenta con la capacidad de motivar a los seguidores mientras les proporciona herramientas y estrategias necesarias para la resolución de dificultades que se presentan en el trabajo diario.

El líder transformacional logra el compromiso de sus seguidores a través de la motivación gradual que este les brinda; despierta los deseos de logro y progreso de los seguidores, suscitan el impulso del grupo y la organización, valora a sus colaboradores, los apoya, capacita para su desarrollo personal y profesional. Asimismo, realiza una autoevaluación con cada seguidor con la intención que cada uno aprenda de sus errores, mejore y optimice su labor.

#### **e. Tolerancia psicológica**

Desde la mirada de la tolerancia psicológica, el líder transformacional debe ser el guía positivo a seguir en la institución educativa. El director, como líder transformacional, debe saber sobrellevar las circunstancias de conflicto que se presentan en el actuar diario, para lo cual requiere contar con un sentido del humor que le permita afrontar situaciones diversas.

Según Bass & Avolio (2006), la tolerancia psicológica se da por medio de la confianza desarrollada entre los seguidores y el líder transformacional, lo cual permite que estos se muestren y señalen sin temor o vergüenza las dificultades, problemas o críticas que se les presentan en el trabajo diario. El sentido del humor es empleado como estrategia por el líder transformacional para solucionar los problemas que se presentan entre los diferentes agentes educativos. Así

también permite dar a conocer a los seguidores de forma asertiva, sus errores y cómo mejorarlos, brindándoles estrategias para la resolución de estos.

Además, Bass & Riggio (2006) sostienen que este líder debe poseer la capacidad de aceptar los yerros que pueden tener sus seguidores en el trabajo diario. Para ello, utiliza sus propios errores como ejemplo y oportunidades de mejora, sin recriminar o amedrentar por los yerros de sus seguidores. El líder transformacional conduce a los seguidores a la reflexión y mejora como parte de sus aprendizajes.

A partir de lo mencionado por los autores, podemos confirmar que existen diferentes elementos que integran la configuración del liderazgo transformacional. A partir de estos elementos, el líder transformacional orienta sus acciones hacia el alcance de los objetivos institucionales junto a sus seguidores, quienes se sienten comprometidos a través de su influencia positiva en la dinámica organizacional (Bracho & García, 2013).

Es de suma importancia que los seguidores se desarrollen intelectualmente para la realización de tareas y, por consiguiente, la obtención de resultados óptimos. Asimismo, en la institución educativa, estos seguidores necesitan la guía del líder transformacional para afrontar con seguridad y confianza los diversos inconvenientes o circunstancias que lleguen a darse en la institución, mostrándose como los futuros líderes de la organización en las relaciones con los compañeros y alumnos.

Lo mencionado por los autores, refieren que existen múltiples factores que conforman el liderazgo transformacional, que llevan a los líderes transformacionales con dirección a las metas propuestas y estos a su vez, guían a los seguidores en el cumplimiento de las labores institucionales, creándose un lazo de armonía, confianza y trabajo de equipo para beneficio de todos.

**Tabla 2. Factores del Liderazgo Transformacional**

<b>FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	
<b>INFLUENCIA IDEALIZADA (CARISMÁTICO)</b>	En este factor los líderes, son admirados, queridos por sus seguidores y logran la confianza de estos. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos por ser persona íntegra a seguir.
<b>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>	Los líderes motivan, animan a sus seguidores, suministrando significado al trabajo que realizan creando altas expectativas. Asimismo, se crea una visión atractiva de futuro para los seguidores y la institución.
<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	Los líderes incitan a sus seguidores a ser inventores y creadores en la búsqueda de soluciones a las dificultades que se pudieran presentar en el trabajo diario.
<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	El líder presta la atención y escucha a cada seguidor, los apoya de manera individual logrando así su crecimiento personal para mejora de la institución, interviniendo como mentores o coaches.
<b>TOLERANCIA PSICOLÓGICA</b>	Es de suma importancia, el desarrollo intelectual de los seguidores para la obtención de mejores esfuerzos para la realización de las tareas y, por consiguiente, mejores resultados. A partir de este factor el líder transformacional logra obtener mejores esfuerzos para sus seguidores.

Fuente: Bass & Riggio, (2006) y Morales (2010).

### **1.3. La organización de la escuela desde el liderazgo transformacional**

Dentro del entorno actual de las instituciones educativas se están vivenciando situaciones de grandes cambios y mejoras de contextualización de los requerimientos educativos que surgen en la dirección de las instituciones. Es así que las instituciones deben encontrarse a la vanguardia para emerger ante las nuevas reformas educativas que se plantean, por lo tanto, la educación de ahora requiere de entidades que promuevan el desarrollo integral de los educandos, por lo que requieren de la dirección oportuna del líder transformacional. Según Leithwood, Begley & Cousins (1992), las instituciones educativas, en la actualidad, necesitan de un liderazgo que produzca cambios y mejoras, propiciando el desarrollo individual y grupal de cada participante, motivando tanto la formación profesional, como la participación en la toma de decisiones.

Así también, para Leithwood & Jantzi (1999), los líderes transformacionales favorecen la formación docente, lo cual permitirá brindar mejores aprendizajes, y conocimientos para el desarrollo integral del alumnado.

El propósito primordial del líder transformacional es motivar el trabajo de los docentes dentro y fuera de la institución, además de ser guía, brindándoles herramientas que les permitan sobresalir e innovar, transformando ciertas prácticas y métodos de enseñanza.

La noción que se tiene del líder transformacional es de una persona que conoce y se prepara constantemente para apoyar y aportar con nuevos y mejores conocimientos a los docentes, permitiendo el desarrollo de todos los participantes en la institución. Este líder, al propiciar que los docentes se identifiquen con la misión y la visión institucional permite que se desarrolle el compromiso con la institución logrando mejorar la interacción entre directivos y docentes. Esto se da a partir de un clima de confianza, respeto y afecto (Zohar & Luria, 2004).

Desde de lo mencionado por los autores, con el liderazgo transformacional se propician las mejoras para los participantes de la institución educativa, pues la preocupación del líder transformacional es que sus seguidores se formen permanentemente, tanto a nivel personal como profesional (Hermosilla, Amutio, Da Costa & Páez, 2015).

En el contexto de la educación básica, el liderazgo transformacional tiene por centro a los directores líderes y su capacidad para propiciar con eficiencia el desarrollo docente e institucional, dentro de un ambiente favorable que permita crear nuevos aprendizajes entre sus participantes, felicitando y estimulando los esfuerzos realizados por todos. Ante esto, los directores líderes deben propiciar en todo momento la formación continua de sus docentes, para la mejora del sistema educativo, como lo mencionan, García, Díaz & Ubago, (2018).

The training of teachers and principals is essential for the improvement of educational systems. However, the traditional "technical orientation" of training increased for technocratic educational reforms generally separates teachers and principals when undertaken in training. This makes them have very different functions and can even produce a degree of antagonism regarding

their understanding of their development in the educational system. This serves to lessen the impact of cooperative learning on the educational practices of the community. When taking this perspective, training is clearly understood as "an event" where teachers and principals should improve separately, rather than a process where they can learn and apply your new knowledge together in a learning community<sup>3</sup> (p. 2)<sup>3</sup>

Por consiguiente, a través del liderazgo transformacional se da la formación de nuevos líderes (Avolio & Bass, 1995). De esta manera, el director logra desarrollar la cultura, el currículo, las políticas y recursos que le permitirán gestionar con efectividad a la comunidad educativa y la misma institución.

Según lo planteado por Conger & Kanungo (1998), el liderazgo transformacional permite tener una mirada más amplia sobre los requerimientos y necesidades que presentan los docentes educativos, guiando la mirada del director a una atención oportuna para el bienestar de todos sus integrantes y la institución.

Como mencionan Hopkins & Ainscow (1993), no podemos pretender alcanzar avances en las instituciones sin que se propicien las condiciones necesarias que son requeridas en el interior de estas. Desde esta propuesta, la mejora educativa no será efectiva si no se comprende al docente como agente de cambio, de transformación educativa. Deben propiciarse modificaciones desde el interior de la institución, es decir; desde una correcta orientación del director líder, quien confía en sus seguidores y les delega tareas y funciones que permiten la formación de los futuros líderes.

---

<sup>3</sup> (traducción libre) La capacitación de maestros y directores es esencial para la mejora de los sistemas educativos. Sin embargo, la "orientación técnica" tradicional de la capacitación aumentada para las reformas educativas tecnocráticas generalmente separa a los maestros y directores cuando se realiza en la capacitación. Esto los hace tener funciones muy diferentes e incluso puede producir un cierto antagonismo con respecto a su comprensión de su desarrollo en el sistema educativo. Esto sirve para disminuir el impacto del aprendizaje cooperativo en las prácticas educativas de la comunidad. Al tomar esta perspectiva, la capacitación se entiende claramente como "un evento" donde los maestros y los directores deben mejorar por separado, en lugar de un proceso en el que puedan aprender y aplicar sus nuevos conocimientos juntos en una comunidad de aprendizaje.



### **1.3.1 El liderazgo transformacional en relación con los directores**

La sociedad está cambiando y demanda personas mejor preparadas, capacitadas, con iniciativas propias para sobresalir en la sociedad actual, para lo cual las instituciones educativas deben formar y brindar herramientas necesarias que permitan responder a las múltiples exigencias de los diversos contextos donde se interactúa.

Según López & Rosas (1996), el director es el punto central de la institución educativa, es quien se encarga de la dirección y con él están las personas que le acompañan en la planificación, ejecución y supervisión de las tareas programadas por el Ministerio de Educación para ejecutarlas de acuerdo a cada contexto.

Del mismo modo, la dirección del líder transformacional y su visión institucional permiten reconocer y condescender los requerimientos de sus seguidores, lo cual genera su desarrollo individual y profesional, pudiendo brindar mejores resultados a la institución y al trabajo con los alumnos (Avolio & Bass, 1995). A través del liderazgo transformacional se promueve y motiva a los seguidores para que den sus mejores esfuerzos dentro y fuera de la institución para alcanzar las metas propuestas.

Por consiguiente, una de las tareas del líder transformacional, en este caso, el director, es la generación de una adecuada y armoniosa comunicación con sus docentes, logrando, de esta manera, coordinar y proyectar las tareas a realizar para la institución, así también; se debe facilitar el desarrollo de estrategias en los seguidores para poder encarar y solucionar los posibles problemas, en beneficio de todos, a través del trabajo cooperativo (Canelón, 2012).

Esto demuestra que las tareas realizadas por el líder y sus seguidores en la institución educativa se vuelven cada vez más importantes y difíciles, obteniendo especial reconocimiento la inquietud por formar un proyecto educativo que logre incorporar a los integrantes del proceso educativo en su mejora bajo una mirada

de cambios. De esta manera, queda asentado el importante papel del director, líder transformacional quien asume diferentes roles, funciones y tareas frente a los docentes, impulsando y resaltando en el actuar diario la participación activa de todos. Por lo tanto, un director no es simplemente un funcionario, político, empresario, con sencillas condiciones a seguir, sino que requiere de la constante y permanente preparación, ya que lidera al grupo del cual es modelo de ética profesional (Requeijo & Lugo, 1998). Esto coincide en el siguiente aporte

Leadership involves expanding a person's ability to be effective in the direction of their leadership. roles and processes. In essence, the leader is the one who decides what knowledge and skills everyone in the organization needs and then determines the best way to facilitate development in a given area. This growth can occur through different points such as, work experiences, workshops or professional conferences, as long as it is initiated by the leader and is not a requirement formally demanded by the organization <sup>4</sup> (Orvis & Rawtani, 2010, p. 28 citado por Mcgovern, 2016, p.28)<sup>4</sup>.

Según Gil (1999, citado por Salvador, Fuente & Álvarez, 2009), una función principal del director es plantear la comunicación como estrategia de interacción con sus seguidores y propiciar la colaboración en el desarrollo de las tareas educativas.

El buen director es aquel que impulsa a todos sus seguidores por igual, a dar lo mejor de cada uno, a participar, ser activo, creativo, constante y seguro, pudiendo expresar libremente sus ideas, motivándolos constantemente, en su desarrollo personal y profesional.

De este modo, le corresponde al director transformacional planificar, dirigir, organizar, controlar y supervisar las diferentes actividades que lleva a cabo cada uno de los docentes (López & Rosas, 1996).

---

<sup>4</sup> (traducción libre) El liderazgo implica la expansión de la capacidad de una persona para ser eficaz en la dirección de su liderazgo roles y procesos. En esencia, el líder es quien decide qué conocimiento y habilidades necesitan todos en la organización y luego determina la mejor vía que facilita el desarrollo en un área determinada. Este crecimiento puede ocurrir a través de diferentes puntos como, experiencias laborales, talleres o conferencias profesionales, siempre que sea iniciado por el líder y no sea requerimiento exigido formalmente por la organización.

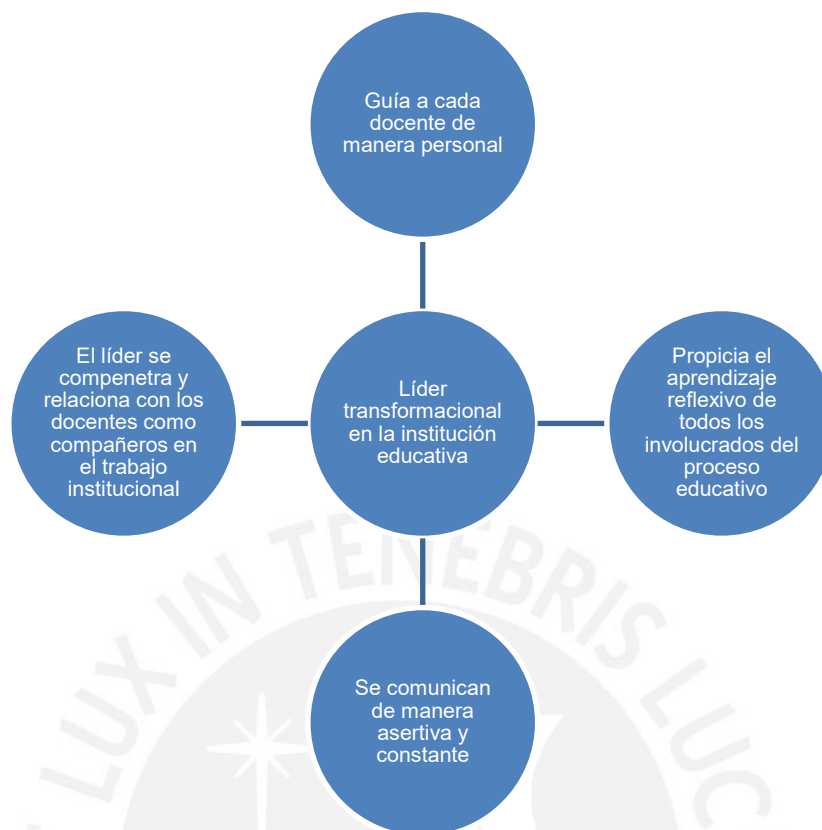
Como plantea González (2003), la institución educativa y la dirección institucional deben concentrar su atención en crear, para el desarrollo de las tareas, grupos de trabajo, y responsabilidades en la institución que permitan acrecentar su formación profesional de cada participante.

Por consiguiente, lo que se requiere es un liderazgo que permita la formación de líderes transformadores, ya que todo involucrado en el proceso educativo puede llegar a formarse como líder y participar en la ejecución de la misión y visión de la institución educativa. Una de las responsabilidades de los directores transformacionales es la de propiciar un sentido al trabajo realizado por cada participante del proceso educativo, promoviendo su compromiso. Siguiendo a MacBeath (2005, citado por García & Moral, 2015), dentro de la institución, la delegación del liderazgo y la dirección pueden presentar algunos problemas para lo cual:

- El director debe tener la seguridad en sí mismo y en el trabajo que realiza al delegar funciones entre sus seguidores; ya que es quien informará sobre los logros finales obtenidos en la institución.
- El director percibe el liderazgo que cada uno de sus seguidores posee.
- El director, dentro y fuera de la institución, debe tomar las decisiones correctas y motivar a sus seguidores para el logro de los objetivos y el buen funcionamiento del servicio educativo.

Como plantea González (2003), los directivos deben ser los modelos, diseñadores del liderazgo quienes, a través de una correcta dirección, logran crear grupos de trabajo unidos para el desarrollo de tareas comunes, delegan funciones, responsabilidades, brindando su confianza y soporte en la realización de estas, para las cuales, los seguidores se involucran y participan como miembros activos en la institución.

**Figura 3. El líder transformacional en la institución educativa**



Fuente: Leithwood, Mascall (2009) & Strauss

Por su parte, Lerma (2007) menciona que el buen líder transformacional está presto a brindar atención a las exigencias y logros individuales de cada participante del proceso educativo, determinando las debilidades y fortalezas; motivando a cada seguidor para que se comprometa con la institución.

De este modo, el director, como líder transformacional, reconoce a cada uno de sus integrantes, atiende a sus necesidades y requerimientos para que se comprometan con la misión y visión institucional. El éxito o fracaso de la labor directiva está en cómo se crea esa familiaridad, respeto, comunicación y colaboración con sus seguidores.

El líder transformacional logra influenciar en cada uno de sus seguidores a través de la motivación e inspiración constante, mostrándoles una buena y acogedora personalidad; por lo tanto, debe ser asertivo en lo que dice y hace, así como ser colaborador en la labor de dirección que realiza.

### **1.3.2. El liderazgo transformacional en relación con los docentes.**

En efecto, los docentes en compañía de los directores son uno de los principales profesionales de quienes depende el éxito de la educación, son personas en constante desarrollo. No solo son empleados que actúan a partir de los órdenes de la dirección, sino profesionales que merecen reconocimiento. Los profesores tienen criterio profesional propio y, desde ese postulado, ejercen un liderazgo dentro y fuera del aula (Álvarez, 1997).

Este tipo de liderazgo permite que los docentes desarrollen un proceso en el que se identifica tanto profesional como personalmente con el director y la institución educativa. Esto favorece una interacción más armoniosa porque se comunican, relacionan y planifican las tareas a realizar en la institución, las cuales son vistas como positivas por ambos participantes del proceso de mejora institucional. Por ello, el director tiene la responsabilidad del cuidado personal y profesional de sus docentes; pues con esta práctica y por las relaciones que se establecen en la institución, es que se logra construir una lealtad entre ambos agentes educativos.

De acuerdo con Leithwood, Jantzi & Fernández (1993, citado por Bolívar, 1997), a partir del ejercicio del liderazgo docente dentro y fuera de la institución, este tendrá una participación activa que le permitirá desarrollarse profesionalmente, lo cual repercutirá en favor de los educandos.

Según Bass & Riggio (2006), cuando el líder transformacional tiene la confianza y el apoyo de sus docentes, pues es ejemplo y guía moral, estos últimos direccionan sus acciones con el objetivo de lograr las metas planteadas por la organización.

Un punto trascendental es que el director preste la pronta escucha a las exigencias y demandas de los docentes, pues esto permitirá que los docentes alcancen un rendimiento óptimo en las labores asignadas, pues un maestro que recibe apoyo y motivación es participativo, creativo y responsable. Además, es muy importante la comunicación del director con cada uno de los ellos, brindándoles una congratulación constante en las tareas realizadas.

De igual manera, el respaldo que el director reciba por parte de los docentes se logrará gracias a las interacciones que se dan entre ambos agentes educativos que aportan a una coordinación y planificación de estrategias que permitirán la mejor gestión institucional.

Es así como los docentes se sienten identificados con el líder transformacional y la institución. El director transformador, junto a sus docentes, son los agentes educativos quienes direccionan a la institución hacia el éxito (Murillo, 2006).

Por lo tanto, la atención brindada por el director al docente permite la motivación de estos en el cumplimiento de las tareas y las responsabilidades, asumiendo nuevos retos para beneficio de la institución. Por su parte, la motivación que obtiene el director de parte de sus colaboradores ha sido construida en base a la satisfacción, la confianza y el significado que se ha dado al trabajo del docente, vinculándola con su bienestar laboral. El docente que es motivado tiene una capacidad mayor para la resolución de problemas, es creativo y decide favoreciendo al trabajo cooperativo en la organización educativa.

En tal sentido, el líder transformacional entiende que el desarrollo integral del docente se da a través de la promoción de sus capacidades profesionales, intelectuales y personales a partir del cual se logrará alcanzar los niveles de calidad educativa que la sociedad demanda en el personal docente.

El liderazgo transformacional se presenta como más significativo y motivador, pues el líder motiva de manera constante la formación del nuevo líder en los docentes. La interacción constante que se da entre director y docente permite el avance de las instituciones educativas, porque pueden enfrentar diferentes situaciones y problemas que se les presentan.

Por consiguiente, en el campo educativo, el liderazgo del docente también es un factor importante, ya que a partir de este se suscita el compromiso institucional. El líder transformacional se convierte en ejemplo para los educandos, pues guía con

valores y actitudes positivas, que a la vez inspiran y sostienen las bases para la construcción del proyecto institucional (Prieto & Zambrano, 2005).

Si queremos que el profesorado desarrolle al máximo su potencial profesional, la dirección del centro debe dedicarse a la búsqueda de recursos que le permitan ofrecer una formación continua en diversas áreas del conocimiento para el desarrollo de sus capacidades, y ponerse al día en las nuevas demandas tecnológicas y pedagógicas que le facilitarán el trabajo cotidiano en el aula y fuera de ella, por ejemplo, la formación y apoyo psicopedagógico, en el más amplio sentido del término, facilitará el trabajo con los estudiantes.

Por consiguiente, el liderazgo transformacional permite la motivación, el líder transformacional motiva e inspira a los docentes, dándoles seguridad, al mismo tiempo que les hace partícipes de los éxitos de esta. Esto supone un mayor rendimiento y mejores resultados. Así también fomenta el desarrollo individual de los docentes y los estimula intelectualmente. Se trabaja con objetivos colectivos que inspiren grandes cambios que influyen en la visión, misión y cultura de la institución a largo plazo y de manera más estable.

El líder transformacional se convierte en un guía y referente real para los docentes, porque sabe relacionarse con los equipos de trabajo y mantener la motivación.

# SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

## CAPÍTULO II

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque metodológico: tipo y nivel

La presente investigación se enmarcó bajo el enfoque cuantitativo, presentándose como la más apropiada forma para la verificación de variables, fundamentadas en el conocimiento teórico existente. Tuvo como fin investigar un fenómeno de estudio, el cual es el liderazgo transformacional desde la opinión de los docentes de la institución educativa privada de la UGEL 02, quienes fueron los principales involucrados (Flick, 2009).

Este enfoque nos permitió analizar y descubrir el fenómeno del liderazgo transformacional en una institución educativa desde las opiniones de los docentes implicados en el contexto real. Estos estudios se realizan, usualmente, en la primera parte de una investigación y su fin es encontrar irregularidades en el tema de estudio de estudio, y discutir en relación a las variables constituyendo estudios posteriores sin crear relaciones de causa efecto (Hernández, García, Abejon & Zazo, 2009).

Para recoger la información, se empleó la técnica de la encuesta, pues mediante esta los docentes de la muestra pudieron transmitir sus vivencias, experiencias y opiniones; del mismo modo, el cuestionario como instrumento con el que se recopiló y analizó el



conjunto de datos de la muestra representativa de una población, a fin de identificar y/o enunciar ciertas características (Hernández & otros, 2009).

Se elaboró un cuestionario tipo Likert, empleando los niveles de medición siempre, casi siempre, pocas veces y nunca. De acuerdo a lo mencionado por Ospina, Sandoval, Aristizábal, & Ramírez (2005), dicha escala es de las más usadas en la medición de opiniones, y tiene su inspiración en Charles Spearman y su teoría factorial.

## **2.2. Principios de la ética de la investigación**

Así, también se cumplió con los principios éticos de respeto, justicia y optimización de beneficios, los cuales cimientan la investigación ética, respetando el anonimato de la institución y de las personas que trabajan en ella.

Se proporcionó a los participantes la información necesaria sobre los objetivos y el empleo de la información recogida para nuestra investigación, los riesgos, beneficios y dudas que los participantes pudieran tener para responder el cuestionario, por lo que antes de iniciar el cuestionario se presentó a cada participante el protocolo del consentimiento informado. Posteriormente, se distribuyó el cuestionario y se aclararon dudas sobre el mismo. Para finalizar, los participantes fueron instados a llenar sus datos y firmas, a lo que todos accedieron en libertad, dando su conformidad y respondiendo el cuestionario.

## **2.3. Tema y problema**

El tema que se presenta en la investigación es el liderazgo transformacional que corresponde a la línea de investigación formación y desarrollo profesional en el campo educativo y al eje de liderazgo en organizaciones educativas y al subtema del eje enfoques específicos sobre el liderazgo. El tema se muestra de interés para todos los agentes educativos ya que; a partir de ello, se generarán las condiciones para el cambio y el mejoramiento educativo.

Nuestro campo de estudio se centra en la organización educativa privada, el cual cuenta con los tres niveles de estudio: inicial, primaria y secundaria. Dentro de este

campo nos hemos propuesto investigar sobre el liderazgo transformacional del director, con el fin de identificar si esta forma de liderazgo facilita los procesos de cambio y mejora para los agentes educativos y la institución educativa.

Por lo expuesto, nuestro problema de investigación es planteado en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las opiniones de los docentes sobre el liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada - UGEL 02?

## **2.4. Objetivo, variable y subvariables**

### **2.4.1. Objetivo**

#### **Objetivo general:**

Analizar las opiniones de los docentes sobre el liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada - UGEL 02.

### **2.4.2. Variable y subvariables**

Para nuestro estudio se consideró como variable el liderazgo transformacional y las subvariables con sus respectivos indicadores, los siguientes:

1. **Influencia idealizada (entusiasmo, credibilidad).** Bass & Riggio (2006), mencionan que el líder transformacional es aquel que motiva a sus seguidores, presentándose como guía para ellos. Los seguidores acuden a él para recibir su apoyo y acompañamiento y este se muestra como persona integral que trabaja para beneficio de todos.
2. **Consideración individual (trato personal, apoyo)** Lerma (2007), el líder transformacional está pendiente de lo que necesita cada uno de sus seguidores, así como de su desarrollo y progreso; los motiva para que se comprometan y participen activamente de forma personal y grupal.
3. **Estimulación intelectual (animación al cambio, potenciación del esfuerzo mayor)** Los líderes transformacionales motivan la participación de sus seguidores en la resolución de conflictos, logrando mayor participación e

identificación con la institución. Así también logra propiciar el desarrollo de estrategias que se requieren en el ejercicio docente.

4. **Motivación Inspiracional (implicación, identidad)** El líder transformacional logra el compromiso de sus seguidores a través de la motivación continua que este les brinda. Así también, alienta los deseos de logro y mejora de sus seguidores suscitando así el despliegue del grupo y la organización.
5. **Tolerancia psicológica (humor)** A partir de este factor, el líder transformacional logra alcanzar mayores esfuerzos de sus seguidores en la realización de las tareas, generando mayores y mejores resultados (Maureira, 2004).

Para fines de la presente investigación, la variable y sub variables son base del cuestionario, y se presentan en la matriz de coherencia en apéndices.

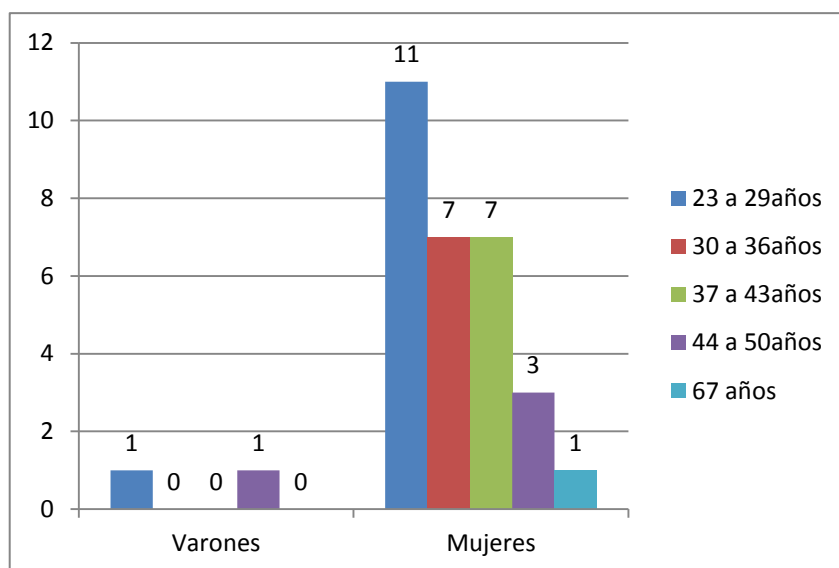
## **2.5. Población y muestra**

La institución educativa privada- UGEL 02 estuvo conformada por 46 docentes quienes ejercían la docencia en los tres niveles de estudios: inicial, primaria y secundaria.

Si bien la institución educativa contaba con los tres niveles de estudio solo hubo la accesibilidad por parte de la directora para trabajar con los docentes de los niveles de primaria e inicial, es así que a partir de la accesibilidad a esa población se consideró a la muestra de 31 docentes de los niveles de primaria e inicial que representaron 67% de los 46 docentes, presentándose así como muestreo aleatorio simple, procedimiento utilizado para elegir a los elementos de la muestra del total de la población. “Fundamentada en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se seleccionan un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población” (Mata et al, 1997, p.19). Por tal motivo se consideró como muestra a los docentes de los niveles de primaria e inicial con los cuales se aplicó el instrumento de recojo de información para este estudio.

Las siguientes figuras presentan la caracterización de la muestra seleccionada:

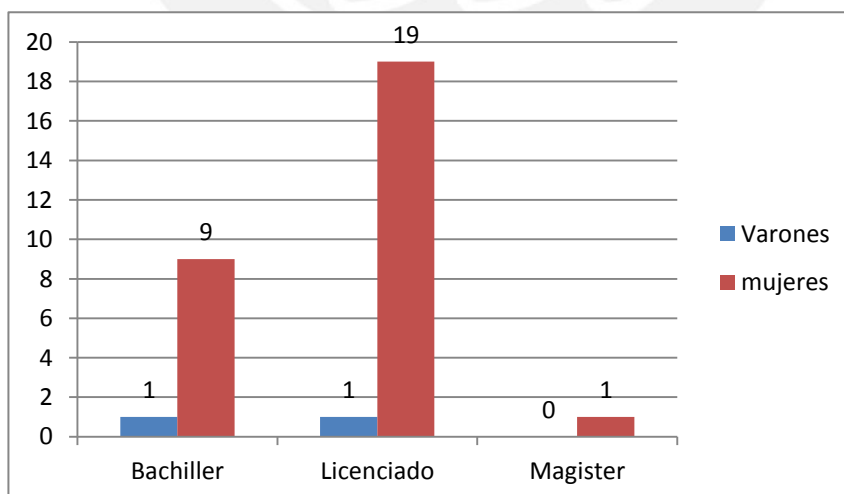
**Figura 4. Edades de los docentes de la muestra**



Fuente: Elaboración propia.

En referencia al rango de edades los docentes, estos se encuentran entre los 23 y 67 años, siendo un total de 29 mujeres y 2 varones, sobresaliendo la presencia de las mujeres en obtención de grados académicos en ambos niveles de estudio.

**Figura 5. Grados académicos y títulos de la muestra**

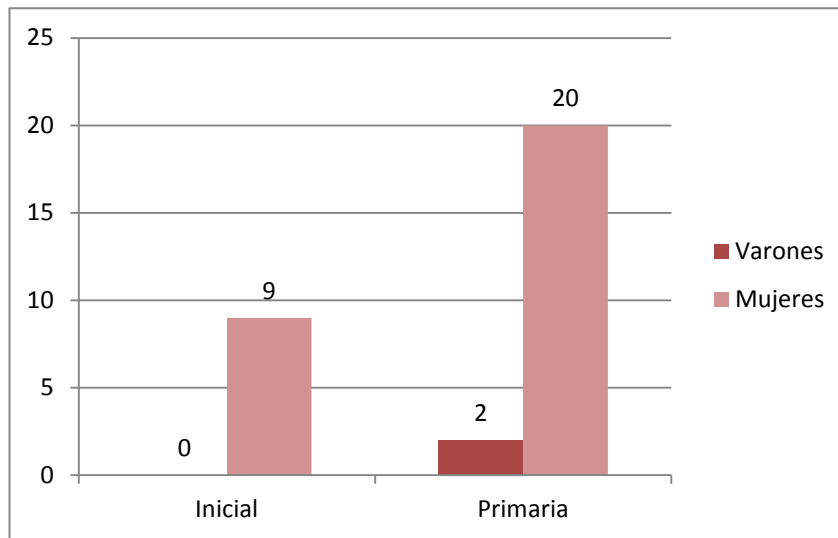


Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar que los docentes de la muestra contaban con grados académicos y títulos, bachiller (1 varón y 9 mujeres), licenciados (1 varón y 19

mujeres) y magister (1 mujer), destacando las mujeres en la obtención de grados y títulos académicos.

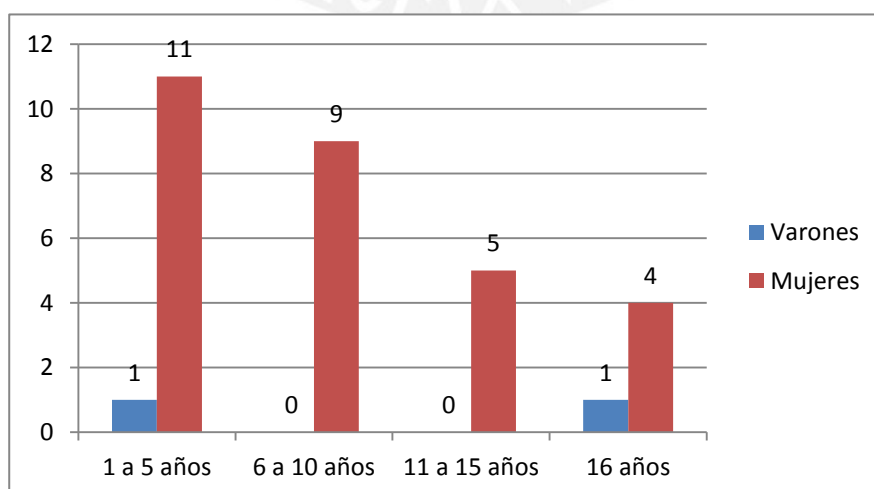
**Figura 6. Niveles educativos que atiende la muestra**



Fuente: Elaboración propia.

Considerando los niveles educativos en que se desempeñaban los docentes de la muestra, se encontraron docentes de primaria (2 varones y 20 mujeres), en el nivel inicial (9 mujeres), resaltando la mayor presencia de las docentes mujeres en ambos niveles de estudio.

**Figura 7. Años de experiencia docente**



Fuente: Elaboración propia.

Considerando los años de experiencia de los docentes de la muestra, se encontró de 1 a 5 años (1 varón y 11 mujeres); 6 a 10 años (9 mujeres); de 11 a 15 años (5 mujeres); y con 16 años de experiencia (1 varón y 4 mujeres), resaltando que en los años de experiencia de los docentes prevaleció la presencia de docentes mujeres.

## **2.6. Diseño y Validación**

### **2.6.1. Cuestionario**

Para la construcción del cuestionario se elaboró una tabla comparativa que permitió la revisión de las investigaciones que emplearon el cuestionario del liderazgo transformacional. Las investigaciones revisadas fueron la tesis PUCP de Israel Martínez del año 2007, quien empleó la versión traducida y validada del liderazgo en escuelas públicas de primaria a nivel internacional en la tesis doctoral de Claudio Patricio (2005) quien, de los 45 ítems originales del instrumento, manejó solo 20 ítems, ya que recogían información sobre el liderazgo transformacional.

Así también, Vega y Zavala (2004) utilizaron en su investigación el cuestionario sobre el liderazgo transformacional en su forma corta en inglés con los 45 ítems, adicionando 32 que ambas autoras crearon. La tesis fue evaluada por ocho jueces y, finalmente, aplicada con un total de 82 ítems, incluyendo 5 que fueron producto de las indicaciones de los jueces.

Por otro lado, el instrumento de medición de Maureira (2004) tuvo como base los aportes del modelo de liderazgo transformacional de Bass (1985), quien forma el cuestionario Multifactorial sobre liderazgo educacional. El ajuste de este cuestionario a la realidad española fue hecho en 1993 por Roberto Pascual y Aurelio Villa del Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Deusto.

Una investigación más actual la realizada por Bernal (2001) sobre el liderazgo de los directores en los centros educativos no universitarios en una muestra de centros escolares tanto de primaria y secundaria en Zaragoza.

Finalmente, el cuestionario que se elaboró para el presente trabajo de investigación parte del modelo propuesto por Maureira (2004), quien consideró el constructo liderazgo transformacional con sus dimensiones y sus respectivos indicadores, dando

lugar a las 30 preguntas que presenta el cuestionario de esta investigación. Por último, las preguntas fueron corregidas a partir de las observaciones y sugerencias de los docentes expertos y, finalmente, validadas para su aplicación.

### **2.6.2. Validación del cuestionario**

Para la validación del cuestionario se realizó un juicio de expertos, se solicitó a partir de una carta formal la participación de dos docentes del programa de maestría en educación que fueron identificados por su conocimiento del tema de estudio. Estos expertos corrigieron y mejoraron algunas de las preguntas planteadas en el instrumento, para lo cual se les entregó la matriz de coherencia, el diseño del cuestionario y la hoja de registro del juez para que evaluaran la claridad, coherencia y pertinencia del instrumento planteado. Estas correcciones fueron hechas a las preguntas que correspondían a cada una de las sub variables: Influencia idealizada (4 preguntas), consideración individual (3 preguntas), estimulación intelectual (4 preguntas), motivación inspiracional (2 preguntas).

Finalmente, se realizaron las correcciones y mejoras a cada pregunta a partir de las recomendaciones dadas por los expertos. Seguidamente, se aplicó una prueba piloto en la que participaron 20 docentes de educación básica regular, ya que presentaban características similares a la muestra. Lo que se pretendía era asegurar la validez y fiabilidad del instrumento antes de iniciar el trabajo de campo

### **2.6.3. Prueba piloto**

El instrumento se aplicó a 20 docentes de educación inicial y primaria que no pertenecían a la institución educativa objeto de investigación y fueron seleccionados porque presentaban características similares a la muestra de estudio. Posteriormente se realizó el análisis de confiabilidad a través del programa SPSS, se reportó un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.863 que señalaba una valoración de muy buena consistencia interna y de un buen nivel de confiabilidad.

**Tabla 3. Estadístico de Fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Número de preguntas
0.863	30

Fuente: Elaboración propia

#### **2.6.4. Aplicación del cuestionario**

El cuestionario se aplicó a 31 docentes estables de educación inicial y primaria, que representaron el 100% de la muestra. Antes de aplicar el instrumento, los participantes fueron comunicados del propósito de la investigación y se les presentó el formulario de consentimiento informado para su lectura. Posteriormente, se solicitó a los docentes de la muestra que tomaran la decisión de participar o no en el llenado del instrumento de investigación, practicando así el principio de respeto y autonomía.

Finalmente, aceptaron intervenir, por lo que se procedió a repartir el cuestionario que fue resuelto de manera personal y autónoma en la institución educativa.

#### **2.6.5. Procesamiento de los datos**

Siendo nuestro objetivo general: Analizar las opiniones de los docentes sobre el liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada - UGEL 02

Se procedió a partir de las respuestas proporcionadas por los docentes de la muestra a organizar la información manejándose el programa SPSS que nos permitió expresar con porcentajes los resultados alcanzados a partir del instrumento aplicado, cuestionario. Finalmente se reunieron los datos y se procedió con el análisis estadístico.

Para la revelación de resultados se utilizaron gráficos de barra que nos permitió exponer los porcentajes obtenidos por cada sub variable, permitiéndonos así comunicar cuál de estas es mostrada en mayor proporción por el director a los docentes de la institución.



## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Presentación y análisis de los resultados

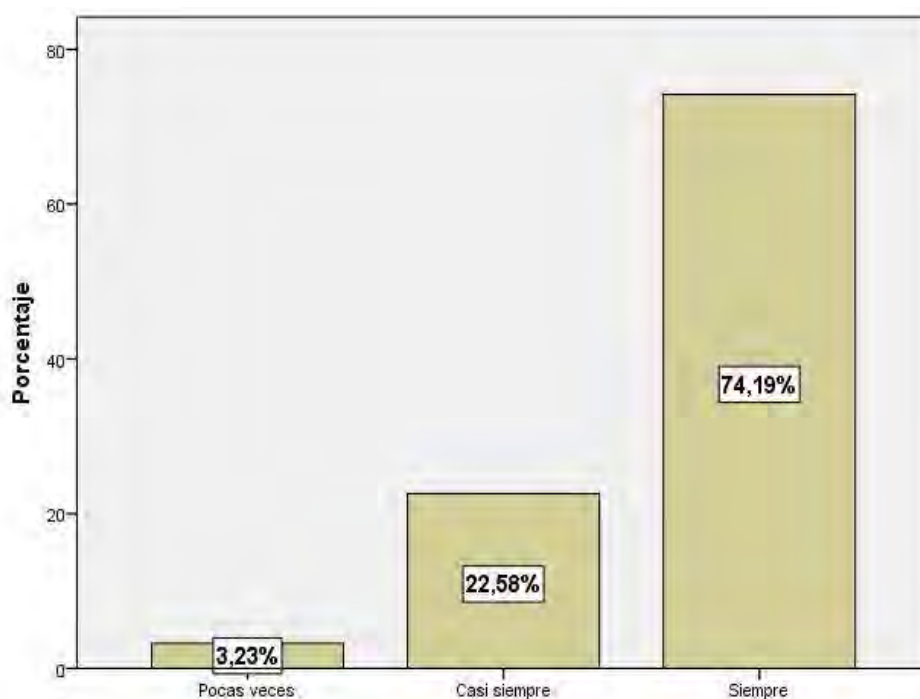
En este capítulo, se muestran los resultados que se obtuvieron en el proceso de análisis a través de la aplicación del cuestionario tipo Likert. Para ello se plantea el análisis y discusión de las subvariables investigadas (factores del liderazgo transformacional) vinculándolo con la teoría propuesta en el presente informe.

##### 3.1.1. Análisis de las Subvariables

La variable Liderazgo transformacional cuenta con las subvariables e indicadores siguientes: Influencia idealizada (Entusiasmo, Credibilidad), Consideración individual (Trato personal, Apoyo), Estimulación intelectual (Animación al cambio, Potenciación de esfuerzo mayor), Motivación Inspiracional (Implicación, Identidad) y Tolerancia psicológica (Humor) los resultados se presentan en ese mismo orden.

Los resultados obtenidos sobre la subvariable **influencia idealizada** muestran que el 22.58% de los docentes encuestados indican que esto se da casi siempre, el 74.19% indica que siempre reciben una influencia idealizada de parte del director, ya que se presenta como una persona cercana al docente, es respetado por su forma de actuar y el trato que brinda, comunicando de forma asertiva lo que piensa y decide. Así también, un número reducido de docentes (3,23%) indica que pocas veces reciben una influencia idealizada de parte del director.

**Figura 8. Influencia idealizada**



Fuente: Elaboración propia

Bass & Riggio (2006) mencionan que los seguidores son motivados por el líder transformacional para que estos ejecuten las tareas y, a la vez, se presenta como modelo influyente ante ellos. Los docentes acuden a él para contar con su apoyo y acompañamiento porque se muestra como persona con credibilidad que trabaja para sus seguidores y la institución (Velásquez, 2006).

Bass & Avolio, (2006) afirman que el líder transformador, al proyectar una influencia idealizada, es guía para los docentes, a quienes ayuda a superarse, resaltando sus logros, y estos a su vez, le brindan su apoyo.

“Esta dimensión posee algunas conductas específicas como características: demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser admirado por lo que hace y no solo por su cargo, así como producir satisfacción en sus seguidores” (Bernal, 2001, p.13).

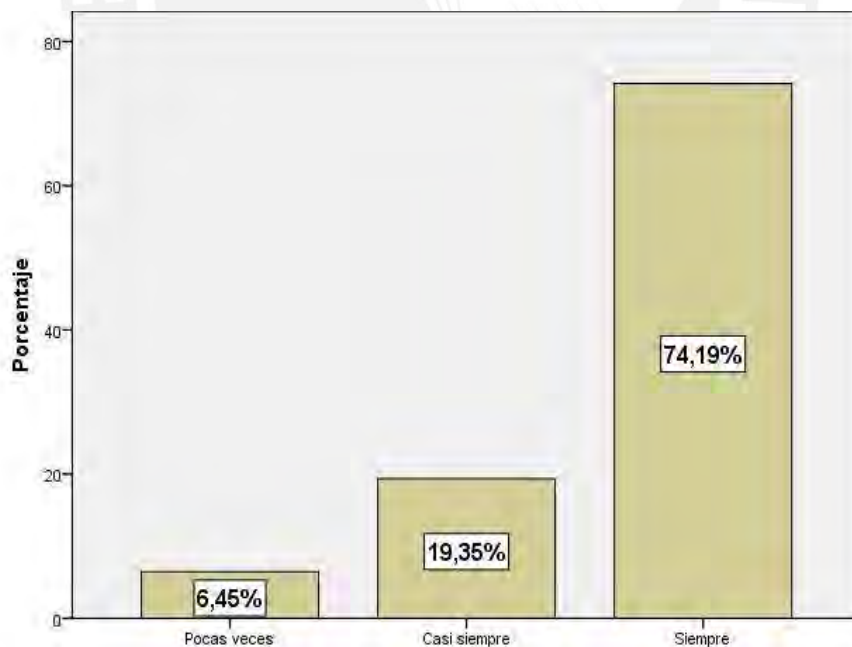
Podemos concluir entonces que los docentes, al recibir una influencia idealizada creíble y entusiasta por parte del director, se muestran satisfechos con su labor. Ello repercute en un mejor desempeño y desenvolvimiento dentro y fuera de la institución

educativa. Debido a esto, el líder, en este caso el director, tiene por tarea la transmisión del entusiasmo, confianza, respeto, lealtad y compromiso con su personal docente, comportándose en forma honesta y coherente.

En relación a la subvariable **consideración individual**, 93.54% de la muestra afirma que casi siempre y siempre recibe una consideración individual por parte del director. Esto permite que la relación con los docentes sea empática y positiva, pues sienten que cuentan con su apoyo cuando ellos lo requieran.

Así también, un 6,54% de docentes mencionan que pocas veces reciben una consideración individual del director, lo cual plantea la necesidad de mejora del director, en un liderazgo transformacional más visible y sentido por todos. La consideración individual que brinda el director permite crear la confianza que necesitan los docentes para desenvolverse dentro y fuera de la institución para su crecimiento personal y profesional.

**Figura 9. Consideración individual**



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, Lerma (2007) afirma que la atención del líder transformacional está puesta en los requerimientos docentes, así también en su avance y progreso, motivándolo a que se comprometa y participe activamente en la dinámica institucional y de grupo.

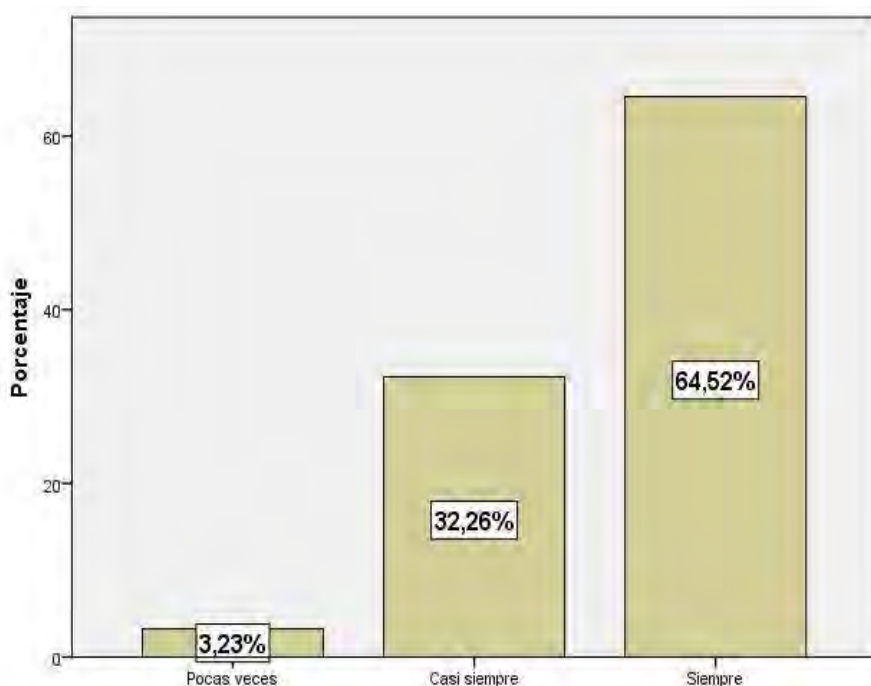
De igual manera, Leithwood, Mascal & Strauss (2009), proponen que, en la interacción con sus seguidores, el líder transformacional persigue el bienestar de cada uno de ellos, para lo cual presta la atención y escucha activa. Esto permite que cada seguidor perciba de manera positiva, el apoyo y consideración del líder.

Así también, Velásquez (2006) indica que este tipo de líder, a través de la interacción social que tiene con sus seguidores, logra conocer las necesidades y requerimientos que estos presentan para brindarles la atención y apoyo oportuno en la resolución de sus problemas, una muestra de la consideración individual a cada docente.

En conclusión, la consideración individual y el trato personal que brinda el director a sus docentes permitirá la mejor interacción y comunicación entre ambos, siendo esto beneficioso para todos. Así también, implica que el director demuestra empatía ante las necesidades personales y profesionales de sus docentes. Esto permitirá tener la disposición, apertura ante las situaciones que pudieran estar afectando a los miembros de la institución. En el entorno en que se desarrolla la consideración individual, el líder y sus seguidores, colaboran, aprenden y se apoyan como colegas.

En relación a la subvariable **estimulación intelectual**, 32,26% de los docentes respondió que casi siempre y 64,52% que siempre reciben la estimulación intelectual de parte del director. Esto implica que se propicia la participación activa, animación al cambio, creatividad y actitud propositiva, lo que potencia el esfuerzo mayor. Así también 3,23% de los docentes mencionan que pocas veces reciben una estimulación intelectual; es así que el director debe promover con los docentes momentos de reflexión sobre el trabajo diario consiguiendo que vean los problemas como una forma de crecer tanto profesional como personalmente y, a partir de ellos, buscar mejorar y sobresalir en el campo laboral.

Figura 10. Estimulación intelectual



Fuente: Elaboración propia

Bass & Avolio (2006) indican que el líder transformacional propicia la identificación de los seguidores con los diversos inconvenientes presentados en la institución y, a partir de ello, propongan nuevas alternativas de solución.

Asimismo, Bass & Riggio (2006) mencionan que el líder transformacional alienta a los docentes de forma intelectual, propiciando su reflexión, llevando a cada uno a momentos de conflictos cognitivos y reflexivos con sus compañeros.

El líder transformacional motiva lo suficiente a sus seguidores y así estos propongan nuevas y mejores alternativas de solución para problemas, que lo internalicen considerándolo como parte suya, propiciando que cada seguidor considere de suma importancia su participación en la resolución de los conflictos (Leithwood, Mascall, & Strauss, 2009).

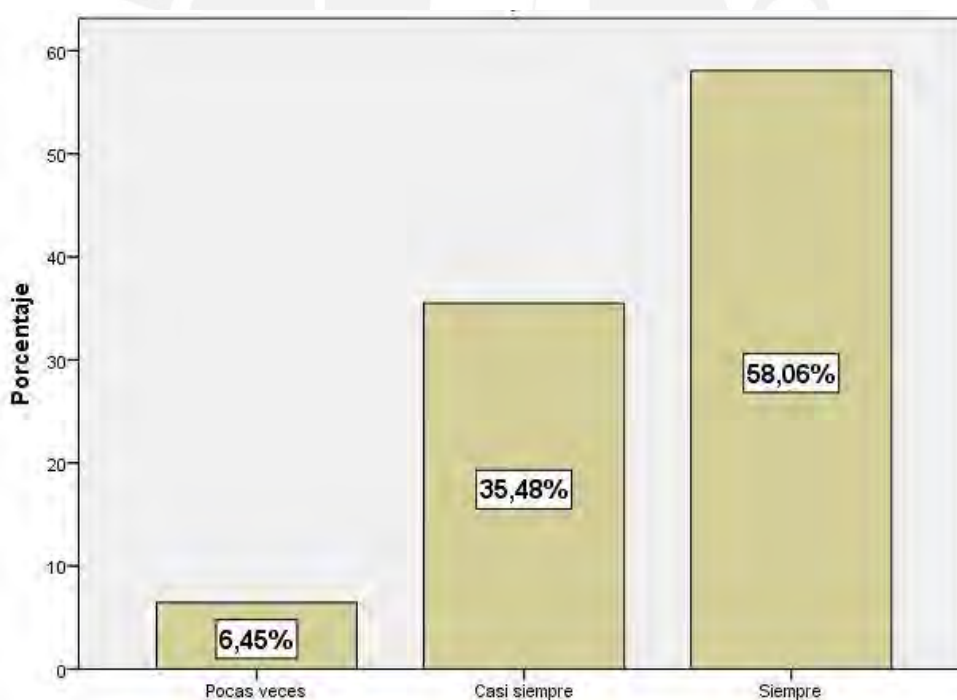
En conclusión, el nivel intelectual del director debe estar acompañado de formas de pensar flexibles y creativas, para que esto produzca en los seguidores deseos de experimentar y explorar, y no solo intelectualizar. El director, en la institución, debe propiciar en sus docentes la animación al cambio, la mejora en su crecimiento

personal y profesional, permitiendo que los servicios educativos que brindan tengan la mejor calidad.

En relación a la subvariable **motivación inspiracional**, 35.48% de los docentes indica que esto se da casi siempre y 58.06% indica que siempre reciben una motivación inspiracional del director, quien logra generarla en ellos. Esta percepción favorece la implicación de los maestros en las actividades institucionales. Así también, 6,45% de los docentes opina que pocas veces reciben una motivación inspiracional del director.

Es a través de esta motivación inspiracional que brinda el director, que el docente logra identificarse y comprometerse con el quehacer educativo, se involucra con la misión, visión, valores institucionales y los objetivos trazados para la institución educativa.

**Figura 11. Motivación inspiracional**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Bass & Avolio (2006) la capacidad de motivar a los docentes en la realización de tareas es una cualidad del líder transformacional. Esta le facilita alcanzar los objetivos propuestos. Este líder sabe cómo llegar a persuadir a sus seguidores para que procuren lo mejor de ellos a la institución.

Según Bass & Riggio (2006), el líder transformacional se muestra ante sus seguidores como persona íntegra que inspira, lo cual permite la colaboración y participación de los docentes para que se cumplan tanto la misión como la visión de la institución. El líder transformacional es la persona que mueve a sus seguidores para el cumplimiento de las tareas institucionales, a la vez que les proporciona los instrumentos necesarios para la resolución de cualquier conflicto (Velásquez 2006).

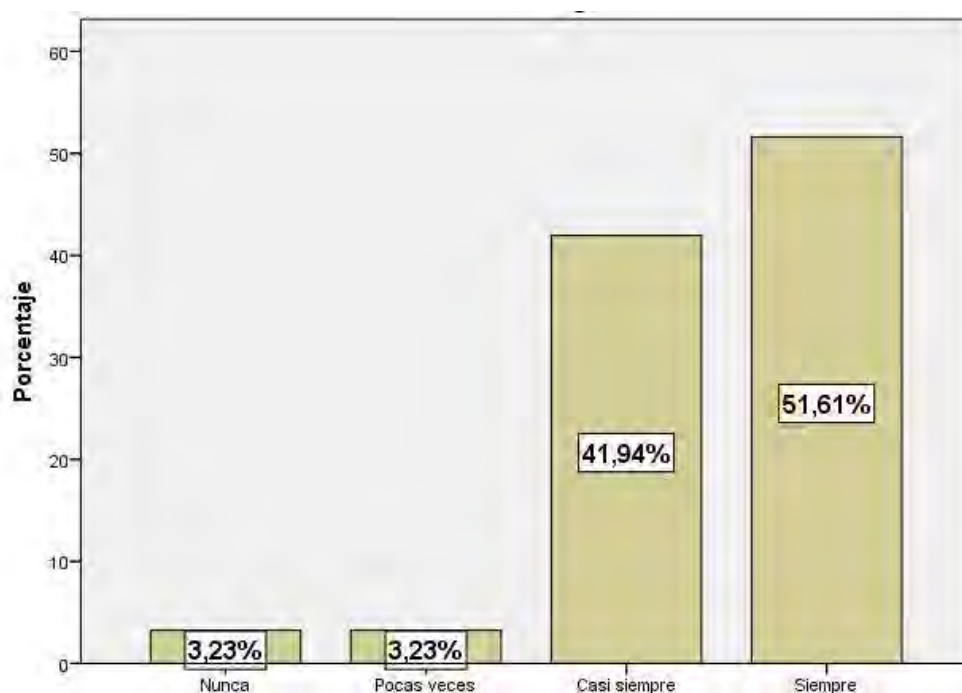
De esta manera, se infiere que la motivación inspiradora es la promovida por los líderes transformacionales, en sus maneras de hacer o decir las cosas, mostrándose entusiastas con el objetivo de comprometer a los docentes con la visión institucional.

Dentro de la organización educativa, el director logra comprometer a sus seguidores a través de la motivación gradual que este les brinda; estimula los deseos de logro de estos y suscita que el grupo y la institución se desarrollen adecuadamente.

En conclusión, la motivación inspiracional que presenta el director hacia sus docentes, valorándolos, apoyándolos para que crezcan profesional y personalmente, permite que se sientan identificados con la institución, sean parte de la misión, visión y los valores propuestos en ella. Asimismo, el director promueve la autoevaluación docente con la intención de que cada uno aprenda de sus errores, mejore y optimice su labor.

En relación a la subvariable **tolerancia psicológica**, 41.94% de la muestra menciona que sucede casi siempre y 51.61% que siempre cuentan con la tolerancia psicológica y el buen sentido del humor del director, esto permite la confianza e interacción con sus docentes, así también ser asertivo y tolerante frente a los errores que estos pudieran cometer. A partir de estos recursos, los docentes pueden reflexionar sobre su desempeño, aprender de sus errores y mejorar cada uno de forma personal y grupal para beneficio de todos. Así también, 3,23% menciona que pocas veces cuentan con la tolerancia psicológica del director, lo cual no estaría permitiendo una adecuada interacción y desarrollo de confianza entre ambos agentes educativos.

Figura 12. Tolerancia psicológica



Fuente: Elaboración propia

Bass & Avolio (2006) señalan que la tolerancia psicológica se da a partir de la confianza que se propicia entre el líder transformacional y sus seguidores, donde estos últimos se muestran más seguros para comunicar sus dificultades en el trabajo diario y así buscar juntos las alternativas de solución.

El líder transformacional debe emplear como estrategia de acercamiento el sentido del humor para que se resuelvan los problemas dados en el trabajo diario, esto les permitirá una mejor llegada a sus seguidores, comunicándoles sus errores como parte de su aprendizaje y brindándoles sugerencias para mejorarlos de forma asertiva.

El líder transformacional debe ser tolerante ante las equivocaciones que pueden cometer los seguidores en el trabajo diario, para lo cual emplean sus propios errores como ejemplo. De lo que se trata es de orientarlos a la mejora sin recriminar o humillar.

De lo mencionado por los autores, se deslinda la existencia de diferentes componentes que conforman el liderazgo transformacional, desde de los cuales el



líder transformacional guía sus acciones hacia la realización de los objetivos institucionales, en un trabajo conjunto con los docentes, quienes se sienten como parte importante de la institución, comprometidos con el trabajo a través de la influencia positiva del director (Bracho & García, 2013).

En el interior de la institución, el director debe guiar a los docentes para que sepan enfrentar con seguridad y confianza los diversos inconvenientes, cambios y posibles circunstancias que presenten en la institución, perfilándose como los futuros líderes de la organización.

Una buena y adecuada tolerancia psicológica evidenciada por el director hacia sus docentes, permitirá crear una buena comunicación, confianza entre ambos agentes educativos, ser tolerantes y asertivos frente a las dificultades que se pudieran suscitar, aprendiendo de ellos y aportando al desarrollo personal, grupal, institucional y ciudadano.

En conclusión, la **Tolerancia Psicológica**, no es solo el uso del sentido del humor para enfrentar las diversas situaciones que se den en una institución, sino también de tener la capacidad para el manejo de conflictos, creando el clima adecuado y logrando resolverlos de la manera adecuada. Bernard Bass llama a este concepto “tolerancia psicológica”. Tolerar los errores de otras personas y usar los propios para una mejora, sin exagerar los problemas complicados. Ser tolerante es, en el directivo, ser creativo con su sentido del humor y, de esta manera, fomentar un clima adecuado para tratar los múltiples inconvenientes que se puedan presentar.

## CONCLUSIONES

Los objetivos planteados en la investigación fueron alcanzados desde el análisis de las subvariables, logrando las siguientes conclusiones:

El liderazgo transformacional es un requerimiento en la actualidad, una condición solicitada en los directores para que tengan la sabiduría de guiar a sus docentes, sin que lo consideren como imposición, sino que tengan la motivación para desempeñar cada tarea, lo cual beneficiará a todos.

El liderazgo transformacional congrega factores que, actualmente, directivos necesitan para suscitar en los docentes su aporte en la mejora de la institución educativa. Estos factores buscan que puedan interactuar los diferentes elementos que la componen y el contexto específico que se presenta para mejora de la educación.

Los factores que prevalecen en el contexto de la investigación realizada son: influencia idealizada, este se manifiesta en la capacidad del director para transmitir una actitud entusiasta, segura y respetuosa en las relaciones interpersonales. Ello también se muestra cuando el director, con el ejemplo y su comportamiento, comunica entusiasmo para lograr las metas que la institución se plantea.

Asimismo, el factor Consideración individual prevalece, pues el director persigue el bienestar de sus docentes, para lo cual presta la atención y escucha activa a cada uno de ellos, logrando que sientan el apoyo y consideración del líder. En el entorno educativo en que se desarrolla la consideración individual, el director y sus docentes se relacionan como colegas se apoyan, colaboran y aprenden juntos. Este modelo permite al director demostrar empatía y tener en cuenta las opiniones de cada participante del proceso educativo, lo cual favorecerá el desarrollo personal y profesional de todos.

Del mismo modo, al factor motivación inspiracional, que es la aptitud del guía que implica saber tratar, motivar a los discípulos en la realización de tareas para así

alcanzar los objetivos propuestos. Este líder debe saber cómo llegar a persuadirlos para que den lo mejor de ellos a favor de la institución.

En el factor motivación inspiracional es trascendental que el director perciba que el desempeño docente tiene un valor institucional, pues esto los entusiasma, desarrolla su confianza y permite que se dé una implicación mayor dentro de la institución educativa.

De los factores que prevalecieron en menor medida, está la tolerancia psicológica, la cual relacionada con la capacidad de afrontar y sobresalir a las dificultades que se puedan presentar en la organización de una forma asertiva y de manejar alternativas coherentes, como el sentido del humor, para la solución de los problemas. Trabajar sin escuchar a los docentes llevará a tomar soluciones inflexibles que no le permitirán mejorar su influencia o ascendencia con ellos.

Asimismo, el factor estimulación intelectual es la actitud adoptada por el director dentro de la institución que le permite promover de forma intensiva en los docentes la innovación y creatividad motivándolos a buscar nuevas formas de concebir y realizar las cosas y nuevas oportunidades que favorezcan a todos, participando en el forjamiento de nuevos proyectos, pero esto se interrumpe al no permitir que los docentes asuman compromisos nuevos y desplieguen toda su creatividad en el desarrollo de estos.

Esta forma de liderazgo contempla elementos significativos en el desarrollo humano como la consideración del individuo; la tolerancia, la motivación inspiracional; la influencia idealizada y la estimulación intelectual la cual persigue mejorar el proceder del director y docente hacia el ejercicio de su desempeño. Así también involucra comunicar elevadas expectativas a los docentes, creándose una motivación que trasciende los objetivos personales de estos y se les implica con la visión del líder, lo que les permite percibirse como participantes importantes de ella.

## RECOMENDACIONES

Tras la finalización del proceso de investigación se proponen las siguientes recomendaciones, como fruto de los hallazgos que se obtuvieron:

Integrar a los directivos a través de un proyecto de liderazgo transformacional como componente principal en la política educativa del Ministerio de Educación en cada lugar del país, esto es, motivar a los directivos de las instituciones para que se involucren con estas, a fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gestión educativa.

A nivel metodológico, se recomienda incluir otra técnica e instrumento para ampliar el estudio sobre el liderazgo que pone en práctica el director desde su campo de trabajo en la institución educativa.

Continuar con el estudio en el ámbito público y privado para obtener mayor información a partir de las opiniones docentes en cuanto al liderazgo ejercido por el director en la institución educativa.

Es necesario brindar una formación de calidad e idónea tanto a los directivos presentes como a los que pretenden llegar a este cargo, direccionándose las inmensas energías y recursos que se destinan a este objetivo, con el fin de obtener un crecimiento profesional óptimo y de calidad en cada uno de estos casos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achua, C. & Lussier, R. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/342876854/Liderazgo-Teoria-aplicacion-y-desarrollo-de-habilidades-pdf>
- Álvarez, M. (1988). *La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI*. Madrid: Editorial síntesis.
- Álvarez, M. (1997). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española S.A.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multilevel frame work for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 86(2), 199-21. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900357>
- Barker, R. (1990). How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, 50(4),343-362. Recuperado de [http://www.crcresearch.org/files-crcresearch/File/How\\_can\\_we\\_train\\_leaders.pdf](http://www.crcresearch.org/files-crcresearch/File/How_can_we_train_leaders.pdf)
- Barnett, A. (2005). The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes: A Preliminary Report. (Tesis de doctorado, Universidad de Western Sydney). Recuperado de <https://www.aare.edu.au/data/publications/2003/bar03777.pdf>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Sage.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. NJ: Mahwah.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press. New Jersey, London: L.E.A.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. (Eds.). CA: Sage.
- Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. *Anuario de pedagogía*, 2000(2),197-230. Recuperado de [http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos\\_propios/pdf/02\\_lidtrans.pdf](http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.pdf)
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. *El liderazgo en educación*,99(3),25-46. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/242684642\\_LIDERAZGO\\_MEJORA\\_Y\\_CENTROS\\_EDUCATIVOS\\_1](https://www.researchgate.net/publication/242684642_LIDERAZGO_MEJORA_Y_CENTROS_EDUCATIVOS_1)
- Bracho, P., & García, G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*,15(2),165-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/993/99328423003/>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Canelón, R. (2012). El liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Hacia un modelo de gestión educativa fundamentado en un enfoque holístico. *Barquisimeto Venezuela*,3(2),67-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44713058008.pdf>

- Conger, J. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. California: SAGE publications
- Congo, C. & Navarrete, A. E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista venezolana de gerencia*, 19(67), 456-476. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29031856009.pdf>
- Faria, P. & Carmen, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica. *Revista venezolana de gerencia* 15,(51), 486-503. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29016318008.pdf>
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative research*. Londres, Reino Unido: Sage. Publications.
- García, I., Díaz, M., & Ubago, J. (2018). Educational Leadership Training, the Construction of Learning Communities. A Systematic Review. *Social sciences*, 7(267), 1-13. Recuperado de DOI: 10.3390/socsci7120267
- Ginebra, J. (1995). El liderazgo y la acción. Mitos y realidades. *Revista Educación*, 38 (1), 101-115. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/14380/13684>
- González, M. (2003). Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6 (2), 82-99. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55160208.pdf>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. & Páez, D. (2015). Liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables medidoras y consecuencias a largo plazo. *Euskal herrico. Journal of work and organizational Psychology*. 32(2016), 135-143. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/articulo20180730124249.pdf>
- Hernández, M.; García, S.; Abejon, N.; zazo, M. (2009). Estudio de encuestas. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Preseleccionaciones/Curso 10/ENCUESTA Trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Preseleccionaciones/Curso%2010/ENCUESTA%20Trabajo.pdf)
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. (changing education). Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=mTvIAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Leithwood,+Jantzi,+%26+al,+e.+\(1999\).+Changing+leadership+for+changing+times.++Philadelphia:+open+university+press.&ots=ybLrvTZFjr&sig=C9ynY9okK42awLjkBn0mZlZRQHg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=mTvIAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Leithwood,+Jantzi,+%26+al,+e.+(1999).+Changing+leadership+for+changing+times.++Philadelphia:+open+university+press.&ots=ybLrvTZFjr&sig=C9ynY9okK42awLjkBn0mZlZRQHg#v=onepage&q&f=false)
- Leithwood, K., Begley, P., & Cousins, J. B. (1992). *Developing expert leadership for quality schools*. Washington: The Falmer Press.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Toronto, Canada: Routledge Press.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Thompson.

- López, C. & Rosas, F. (1996). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-18. Recuperado de [https://scholar.google.es/scholar?q=related:W2RUxTMPXr8J:scholar.google.com/&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.es/scholar?q=related:W2RUxTMPXr8J:scholar.google.com/&hl=es&as_sdt=0,5)
- Madrigal, T. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Mcgivern, G. (2016). The impact of leadership and leadership development in higher education: a review of the literature and evidence. *Technical Report* ,8(14), 1-69.
- Mata, M. & Macassi, S. (1997). *Cómo elaborar muestras para los sondeos de audiencias*. Quito: Aler.
- Martínez, C. (2007). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa público en el distrito de Santiago de Surco (tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4678>
- Maureira. O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1), 1-20.
- Morales, J. (2010). *Leadership in two types of healthcare organization*. (UK): Erlbaum Taylor & Francis Publishers.
- Murillo, T. (2006). Una dirección escolar para el cambio. Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista electrónica iberoamericana*, 4 (4), 11-24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Ospina, B. Sandoval, J. Aristizábal, C., & Ramírez, M. (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. *Investigación y Educación en Enfermería*, 23(1), 14-29. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v23n1/v23n1a02.pdf>
- Prieto, S. & Zambrano, V. (2005). Ética y liderazgo transformacional en la docencia. *Revista Telos*, 7(1), 81-91
- Saiti, A. (2012). Leadership and quality management. An analysis of three key features of the Greek education system, *Quality Assurance in Education*, 20 (2) , 110 – 138. Recuperado de DOI: 10.1108/09684881211219370
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden. *Revista UNI*, 1(3), 1-12. Recuperado de <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Salvador, M., Fuente, M. & Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, 2(3), 275-288.
- Vega, V. & Zavala, G. (2004) . *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (Tesis de pregrado, Universidad de Chile). Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)

Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Puerto Rico:Editorial Ideas Propias.

Zohar, D. & Luria, G. (2004). Climate as a social-Cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns. *Journal applied of psychology*. 189,(2),322-333. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.89.2.322>





# APÉNDICES

## Apéndice 1:

### CARTA FORMAL PARA EXPERTO

San Miguel, -- de agosto de 2017

Mag. / Dr.

XXXXXXXX

Presente. -

Es grato saludarla y expresarle mi consideración. Quien escribe es estudiante de la Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El objeto de la presente es solicitar su valiosa colaboración en la validación del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en la investigación titulada **“El liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de la UGEL 02”**.

Recurro a usted por su experiencia profesional y conocimiento del tema, teniendo la seguridad que me brindará valiosas recomendaciones para mejorar la versión final del instrumento a evaluar. A fin de facilitar esta tarea, enviamos los siguientes documentos adjuntos: Matriz de coherencia, diseño del instrumento, el instrumento a evaluar y la hoja de registro del juez.

Agradeceré su evaluación, validación, comentarios y sugerencias que realice al respecto, el retorno de los documentos enviados para el día 08 de setiembre vía correo electrónico.

Sin otro particular y agradeciendo infinitamente su valioso aporte.

Atentamente,

Cinthia Torres Díaz  
Tesisista

---

Profesor(a) XXXXXXXX

## Apéndice 2

### MATRIZ DE COHERENCIA

<b>NOMBRES</b>	Cinthia Torres Díaz.
<b>TEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Liderazgo transformacional.
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	Formación y desarrollo profesional en el campo educativo.
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	El liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de la UGEL 02.

Problema	Objetivo general de la investigación
¿Cuáles son las opiniones de los docentes sobre el liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada - UGEL 02?	Analizar las opiniones de los docentes sobre el liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada-UGEL02.

#### DISEÑO METODOLÓGICO:

Enfoque	Tipo	Nivel	Método	Informantes / Fuentes
Cuantitativo	Empírico	Descriptivo	Encuesta	31 docentes. Sexo: hombres y mujeres. Tiempo de servicio: 4 años de servicio docente. Situación laboral: planilla.

Objetivo	VARIABLE	Subvariable	Indicadores	Técnicas e instrumentos de recojo de información
1.-	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Entusiasmo	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario
			Credibilidad	
		Consideración individual	Trato personal	
			Apoyo	
		Estimulación intelectual	Animación al cambio	
			Potenciación de esfuerzo mayor	
		Motivación Inspiracion al	Implicación	
			Identidad	
		Tolerancia psicológica	Humor	



### Apéndice 3

## CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA

### Saludo –Agradecimiento

Buenos días - Buenas tardes, en primer lugar, le agradezco a cada uno por su disposición en participar de la investigación que vengo realizando y por el tiempo que dedica usted para poder realizar este cuestionario.

### Recomendaciones

A continuación, le presentamos una serie de preguntas en la que se recogen las opiniones acerca del Liderazgo Transformacional del director; le solicitamos usted nos indique la medida en que estas ideas se ajustan a las suyas.

Sus opiniones permanecerán en el anonimato

Es necesario que complete todos sus datos personales.

Puede utilizar todas las escalas de puntuaciones (del 1 al 4) para evaluar sus ideas.

En esta encuesta no existen aciertos o errores.

Tómese todo el tiempo que considere necesario.

### Datos personales

1.- Nombre de la institución educativa

---

2.- Sexo (Marcar con una x donde corresponda)

Hombre-----

Mujer-----

3.- Edad -----

4.- Duración: 45 a 60 minutos.

5.- Lugar: sala de profesores de la institución.

6.- Años de experiencia docente (total de años en la institución) -----

-----

7.- Área actual en el que enseña (especifique los grados) -----

-----

8.-Grado de Instrucción: Técnico----- Bachiller ----- Licenciado-----Magíster -----

## Cuestionario

Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Pocas veces	Nunca
1.- ¿El director es una persona cercana a los docentes?				
2.- ¿El director comunica con el ejemplo lo que piensa y lo que decide?				
3.- ¿El director es respetado por su forma de actuar y trato con las personas?				
4.- ¿El director es coherente con lo que dice y lo que hace?				
5.- ¿El director es capaz de escuchar, aun cuando hay diferencias de opinión?				
6.- ¿El director motiva con su trabajo?				
7.- ¿Considera usted que el director es un líder para el equipo de profesores?				
8.- ¿Considera usted que el director suele dirigir de tal forma que usted se encuentra satisfecho(a) con su labor?				
9.- ¿Considera usted que la relación entre el director y sus docentes es correcta?				
10.- ¿Cuenta con el apoyo del director cuando lo necesita?				
11.- ¿El director le brinda confianza para desenvolverse dentro y fuera del aula?				
12.- ¿El director trata a los diferentes profesores del mismo modo, no hace distinciones por motivos personales o profesionales?				
13.- ¿El director demuestra empatía comprendiendo sus sentimientos y necesidades?				
14.- ¿El director le anima a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas?				
15.- ¿El director le expresa elogios o reconocimientos por la labor que realiza?				
16.- ¿El director le apoya para su formación como docente?				
17.- ¿El director consigue que vea los problemas				

desde muchos ángulos diferentes?				
18.- ¿El director anima a desarrollar el trabajo dejándole tomar cada vez más responsabilidad a todos los profesores?				
19.- ¿El director le anima a reflexionar como pueden mejorar su trabajo?				
20.- ¿El director le anima a proponer nuevas ideas y ser creativo?				
21.- ¿El director motiva su participación en las tareas institucionales?				
22.- ¿Conoce usted la misión y visión institucional?				
23.- ¿El director le implica en los valores claves que la institución contempla en el proyecto educativo?				
24.- ¿El director le implica en cualquier proceso educativo que se genera en la institución para establecer objetivos importantes?				
25.- ¿El director logra conseguir la confianza de los docentes para el logro de los objetivos de la institución?				
26.- ¿El director tienen sentido del humor?				
27.- ¿El director es creativo planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas de la institución?				
28.- ¿El director es tolerante con los defectos y errores de los demás?				
29.- ¿El director suele utilizar los errores para aprender y mejorar?				
30.- ¿El director es asertivo frente a los errores que comenten su personal?				







**Apéndice 5**  
**Caracterización de la muestra**

Edades de los Docentes de la Muestra.

Edades	Hombres	Mujeres
23 años		1
24 años	1	1
25 años		2
26 años		2
27 años		2
28 años		1
29 años		2
30 años		1
33 años		1
35 años		3
36 años		2
37 años		1
38 años		2
39 años		1
40 años		1
41 años		1
42 años		1
44 años		1
49 años	1	1
50 años		1
67 años		1
Total	2 hombres	29 mujeres

#### Grado académico y título de la Muestra

Grado de instrucción	Hombres	Mujeres
Bachiller	1	9
Licenciado	1	19
Magister		1

#### Niveles educativos que atiende la muestra

Nivel de enseñanza	Hombres	Mujeres
Primaria	2	20
Inicial		9

#### Años de experiencia docente

Nivel en el que enseña	Hombres	Mujeres
1 a 5 años	1	11
6 a 10 años		9
11 a 15 años		5
16 años	1	4