

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



El liderazgo transformacional en la gestión directiva de las instituciones
educativas estatales del nivel secundaria

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda
Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa

Autor:

Lady Arline Vásquez Laguna

PIURA – PERÚ

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



El liderazgo transformacional en la gestión directiva de las instituciones
educativas estatales del nivel secundaria

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y
forma

Lady Arline Vásquez Laguna (Autor)

Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (Asesor)

PIURA – PERÚ

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Piura, a los dieciocho días de febrero del dos mil veinte, se reunieron en un ambiente de la I.E. P. Pontificia, los integrantes del Jurado Evaluador, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calisto La Rosa Fejoo, coordinador del programa, representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Saúl Sunción Yofante (secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancaxima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: "El liderazgo transformacional en la gestión directiva de las instituciones educativas estatales del nivel secundario", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa a la señora Lady Arline Vásquez Laguna.

A las NOVENE horas VEINTE minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo BUENO.

Por tanto, Lady Arline Vásquez Laguna, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las NOVENE horas con CINCUENTA minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.


Dr. Oscar Calisto La Rosa Fejoo
Presidente del Jurado


Dr. Saúl Sunción Yofante
Secretario del Jurado


Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancaxima
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A todos los maestros y maestras de vocación,
que promueven el liderazgo pedagógico y
cultivan el espíritu de sus discípulos con la
esperanza de un futuro mejor.

ÍNDICE

Índice.....	4
Introducción.....	6

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Presentación del problema.....	7
1.2. Formulación del problema.....	8
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Justificación.....	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.....	10
Antecedentes Nacionales.....	10
2.2. Bases teóricas.....	12
2.2.1. Liderazgo educativo.....	12
2.2.2. Elementos del liderazgo.....	13
2.2.3. Tipos de liderazgo educativo.....	14
2.2.4. El Liderazgo Transformacional.....	17
2.2.5. El contexto histórico del Liderazgo Transformacional.....	18
2.2.6. Teorías sobre el Liderazgo Transformacional.....	20
2.2.7. Cualidades y competencias del líder Transformacional.....	23
2.2.8. Dimensiones del Liderazgo Transformacional.....	25
2.2.9. El liderazgo Transformacional en la Gestión Directiva.....	29
2.2.10. Características del Liderazgo Transform. en la Gestión Directiva....	32

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES

Conclusiones.....	37
Referencias	41

RESUMEN

La presente monografía tiene como propósito determinar las características inherentes del liderazgo transformacional a emplearse en la gestión directiva de las instituciones educativas estatales de nivel secundaria. Mediante la investigación realizada se evidencio el problema de un débil liderazgo directivo en muchas instituciones educativas en nuestro país. Se realizó la formulación de los objetivos, así mismo la justificación e importancia del estudio. Se elaboró el marco teórico de manera pertinente. Finalmente se presentaron las conclusiones arribadas, que guardan coherencia con los objetivos propuestos, las cuales se mencionan a continuación: Las principales características del liderazgo transformacional para mejorar la gestión directiva de las instituciones educativas estatales del nivel secundario son las siguientes: Influencia docente, Motivación docente, Estimulación docente y Atención docente.

Palabra clave: Liderazgo transformacional.

INTRODUCCIÓN

Una de las principales cualidades que debe mostrar todo directivo para gestionar una institución educativa estatal, es evidenciar un tipo de liderazgo que permita alcanzar en forma eficiente, los objetivos educacionales trazados y por ende la mejora permanente de la calidad educativa, reflejada en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, en muchas instituciones educativas estatales de nivel secundario, aún con las últimas reformas educativas, todavía se evidencia una débil gestión directiva.

La presente monografía propone la práctica de las cualidades del liderazgo transformacional, como un medio de soporte y motivación al personal directivo, así como a todos los integrantes de la comunidad educativa, para promover la autoevaluación en el cumplimiento de sus funciones, en bien de la mejora de la gestión directiva de las instituciones educativas estatales de nivel secundaria.

La presente investigación es de carácter bibliográfico, en el cual se ha hecho una profunda investigación sobre la variable de estudio, el liderazgo transformacional, permitiendo exponer los estudios previos realizados a nivel nacional, así como los sustentos teóricos que la respaldan.

La presente monografía, está constituida de páginas preliminares y dos capítulos, detallados de la siguiente manera:

Capítulo I: Presentación y formulación del problema, formulación del objetivo general y específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Antecedentes de la investigación, bases teóricas y variable de estudio.

Por último, se exponen las conclusiones arribadas, algunas sugerencias y las referencias bibliográficas empleadas.

La autora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Presentación del problema

Las instituciones educativas son las encargadas de promover el desarrollo educativo de las generaciones actuales, por lo tanto, quienes las dirigen tienen la responsabilidad de impulsar una gestión directiva que optimice la calidad de la educación.

Sin embargo, la gestión directiva en las instituciones educativas estatales, evidencia un débil liderazgo; es decir, los propios directivos no lideran adecuadamente, por distintos factores, ya sea por escasa capacidad profesional, por desconocimiento, entre otros aspectos, y por la insuficiente atención del Estado, que si bien es cierto en estos últimos años viene capacitando a los directivos, aún no se evidencian cambios sustanciales en la calidad educativa de nuestro país, sumándose a ello la poca atención presupuestal oportuna y adecuada, para que los líderes directivos puedan actuar de acuerdo a sus funciones, de manera óptima.

Este deficiente liderazgo directivo, también se ve reflejado en el bajo rendimiento académico de los estudiantes y el escaso compromiso pedagógico de muchos docentes en su labor educativa cotidiana.

Investigaciones realizadas por la UNESCO (2013) señalaron que las características socioeconómicas y culturales de los estudiantes, ejercieron la mayor influencia en los aprendizajes, pero también algunas variables al interior de las escuelas mostraron asociaciones importantes.

Considerando lo vertido por Horn, A. (2013), al decir estamos convencidos que la educación es la base de la igualdad y que ella es un proceso que permite la promoción de las personas y los pueblos, de allí que la búsqueda del

funcionamiento pleno y eficiente de cada institución educativa, sea para cada uno de sus miembros un deber lograrlo.

Es precisamente esta situación, lo que conlleva la presente investigación, el deseo de revalorar la importancia del liderazgo directivo en el ámbito institucional, el mismo que repercute en aprendizajes de calidad, y se traduce en estudiantes competentes, con valores, íntegros y los mejores líderes del cambio en la sociedad. La investigación muestra que existen diferentes tipos de liderazgo directivo, los cuales, dentro de una institución educativa, generan determinados tipos de climas institucionales y resultados pedagógicos a nivel de docentes, estudiantes y personal administrativo. En el presente trabajo se ha optado por la exposición de las principales ventajas del liderazgo transformacional en la gestión directiva, como un aporte para el conocimiento y puesta en práctica de los principales agentes que dirigen las instituciones educativas de nivel secundaria.

1.2. Formulación del problema

¿Qué cualidades del liderazgo transformacional se pueden utilizar en la gestión directiva de las instituciones educativas estatales de nivel secundaria?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Establecer las cualidades del liderazgo transformacional que se pueden emplear en la gestión directiva de las instituciones educativas estatales de nivel secundaria.

1.3.2. Objetivos Específicos

Identificar las cualidades del liderazgo transformacional.

Proponer las cualidades del liderazgo transformacional que se pueden emplear en la gestión directiva de las instituciones educativas estatales de nivel secundaria.

1.4. Justificación

El presente estudio se justifica, porque está orientado a contribuir con la mejora de la gestión directiva en las instituciones educativas estatales de nivel secundario, debido a la crisis por la cual están atravesando en la actualidad a nivel nacional.

En tal sentido es de suma importancia, la acertada conducción de las instituciones educativas, de manera tal, que se garantice la calidad educativa siendo el director, el personaje principal, toda vez, que se constituye en el artífice del cambio en coordinación directa con la comunidad educativa.

La experiencia en el campo educativo y la evidencia cotidiana sobre la gestión directiva, así como el conocimiento de los diferentes estilos de liderazgo permiten inferir que en el ejercicio del liderazgo en general, tiene mucha influencia en el contexto social y la preparación del líder.

Este planteamiento se ve aseverado con lo planteado por Murillo (2006) quien dice que “los innumerables estudios no lograron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni tampoco la existencia de un líder ideal, ya que éste siempre está ligado al contexto donde se desarrolla liderazgo transformacional, como una opción acertada para una gestión directiva” (p. 11).

La importancia de esta investigación radica en la propuesta de principios del éxito en pro del logro de los aprendizajes y la calidad de la educación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Antecedentes Nacionales

Martínez, Ysrael (2007) realizó el estudio titulado “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, el año 2012” para optar el grado de Maestría en Ciencias de la Educación, en la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación indagó sobre las bondades del liderazgo transformacional en el director de una institución educativa pública de la UGEL 07.

El objetivo general fue evidenciar las cualidades del liderazgo transformacional en la gestión directiva de dicho colegio, con una población de 21 personas y una muestra conformada por 19 docentes (entre varones y mujeres obteniéndose los siguientes resultados:

- 1°. El director de la institución educativa estudiada considera que posee las cualidades del liderazgo transformacional, mientras que los docentes le reconocen solo algunas de ellas, especialmente las relacionadas a la organización institucional y en las relaciones interpersonales.
- 2°. Los docentes participantes lograron identificar en la gestión del director solo tres de las 10 cualidades del liderazgo transformacional: la influencia que ejerce en el docente, la actitud motivadora hacia el docente y la estimulación laboral docente. Algunos docentes manifestaron observar otras cualidades como su autoridad, su capacidad de convencer y la integración en los trabajos educativos.

- 3°. Los docentes en general, coincidieron en que el director aún tiene que desarrollar la cualidad del trato personal y la atención horizontal al docente, con la finalidad de mejorar el clima institucional.
- 4°. Los docentes en general están de acuerdo que tres cualidades del liderazgo transformacional del director de dicha institución educativa pública favorecen las buenas relaciones laborales.

Reyes, Nilo. (2012) Presento una investigación titulada “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundaria de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009” para optar el grado de maestro en educación con mención en Gestión de la Educación en la Universidad San Ignacio de Loyola. El objetivo del estudio fue determinar cuál es la relación existente entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes en un colegio nivel secundario del distrito de Ventanilla. Este estudio contemplo una población conformada por 40 docentes y tomo como muestra de estudio la totalidad de la población para una mejor viabilidad del trabajo de investigación. Se arribaron a las siguientes conclusiones:

No se confirmó la hipótesis general, puesto que no se evidencio la existencia de una relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundaria de la institución educativa del distrito de Ventanilla.

No hay una relación significativa entre el liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla, según el resultado de las pruebas estadísticas aplicadas.

No hay una relación significativa entre el liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla, de acuerdo al análisis de la prueba estadística aplicada.

No hay una relación significativa entre el liderazgo consultivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla según el análisis de la prueba estadística aplicada.

No hay una relación significativa entre el liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla, según el análisis de la prueba estadística aplicada.

El desempeño docente en una institución educativa del nivel secundaria se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo educativo

Sobre este concepto Pont, Nusche y Moorman, (2008) sostienen que: “El liderazgo involucra un proceso de influencia social a través del cual una influencia intencional es ejercida por una persona (o grupo) sobre otras personas para dar forma a las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. El término intencional es importante, dado que el liderazgo está basado en objetivos o resultados hacia los cuales el proceso de influencia debe conducir” (p. 18).

Martínez, Ysrael (2007) cita a Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (1999): “Lo propio del liderazgo es establecer consensos amplios en torno a metas significativas para la organización y hacer todo lo necesario, empujando y apoyando a las personas para movilizarlas en esa dirección” (p. 11).

De igual manera cita a Robinson, Hohepa y Lloyd, (2009): “El liderazgo involucra influir en las personas para pensar y actuar de un modo diferente” (p. 67).

Entonces se puede sintetizar que el término liderazgo se relaciona con el modo de pensar y la actuación de las personas que están cargo de un grupo u organización.

Por lo tanto, basada en las citas mencionadas, queda claro que el liderazgo trae consigo dos dimensiones importantes: La primera, vinculada a situaciones sociales, cuando se promueve el trabajo en equipo en base a lineamientos consensuados y la segunda, vinculada al

área personal, que tiene que ver con las cualidades morales del líder, quien debe ser transparente e íntegro en la práctica del liderazgo.

A través de la historia, en sus inicios, el término de liderazgo fue empleado en el campo empresarial, así Robinson y colaboradores (2009) citado en Horn, A. (2013) plantean “la necesidad de diferenciar lo que es el “liderazgo educativo” del “liderazgo” a secas; sostienen que el liderazgo educativo se distingue por otorgar un sentido común a la institución escolar e influenciar en su comportamiento, orientado siempre hacia la mejora de la calidad educativa, que se traduce en aprendizajes de calidad para los estudiantes. Teniendo en cuenta el fin de la escuela se puede identificar las prácticas propias del liderazgo directivo de otras que no lo son.

Para Robinson, “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los alumnos” (p. 70).

Elmore, R. (2004) resume el liderazgo educativo de la siguiente manera: “El liderazgo educativo es la guía y dirección para mejorar la instrucción” (p. 13).

Entonces se debe entender el liderazgo educativo como como una guía y un norte hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en la cual todos los miembros de la institución educativa se sienten comprometidos con la visión y la misión institucional.

2.2.2. Elementos del liderazgo

Alvarado (2008) sostiene que en la práctica del liderazgo se interrelacionan los siguientes elementos:

- a) El Objetivo:** Es un factor muy importante en el campo de la educación y también en lo administrativo. Sostiene que todo líder debe conocer y tener en cuenta los objetivos institucionales y al también los vinculados a satisfacer las necesidades individuales de sus miembros.
- b) El Poder:** En este caso se define como la facultad, la capacidad o la autorización para realizar una acción determinada. Así el liderazgo se considera una forma de ejercer el poder. El poder se ejerce de las

siguientes formas: el poder premiador, que moldea y controla la conducta de los demás mediante recompensas, el poder Coercitivo, que se da con el establecimiento de premios y castigos, el poder Legítimo, adquirido por la imposición de ciertos beneficios y derechos por su posición como líder, el poder Experto, referido al poder que alcanza el líder por sus conocimientos y habilidades en comparación a sus subalternos, por último el poder Referente, donde el líder motiva a sus seguidores en base a sus atributos personales.

c) **El Estilo:** Se refiere a los modos particulares que expresa el líder en el ejercicio de sus funciones para el logro de sus objetivos.

d) **Los Seguidores:** Representados por los integrantes del grupo, quienes le dan sentido al liderazgo, según las características de este ya sea mediante la adhesión, la subordinación o el seguimiento.

2.2.3. Tipos de liderazgo educativo

Existe diversas clasificaciones sobre los tipos de liderazgo, en la presente monografía se aborda la tipología del liderazgo directivo planteada por Harris, A. (2003) citado por Horn, Andrea (2013), el manifiesta que en los últimos años un grupo de teorías, basadas en la relación de los líderes con sus seguidores, han causado gran influencia en la forma de gestionar las instituciones educativas: El liderazgo transaccional, transformacional y el instructivo o pedagógico.

2.2.3.1. Liderazgo Transaccional

Esta concepción, tiene implícita la comprensión de que existe por una parte el líder, y por otra, los seguidores. El liderazgo consiste en coordinar los esfuerzos necesarios para alcanzar el propósito de la organización, esto se realiza mediante la transacción entre tareas delegadas a los seguidores, control del trabajo realizado, evaluación y recompensas que el líder controla (incentivos económicos principalmente). Es una visión de liderazgo bastante cuestionada por su racionalidad, por incidir mediante el control y por basarse en cambios estructurales dejando de lado el cambio cultural.

Este tipo de liderazgo es efectivo para escuelas que tienen un propósito claro y estático o para cambios superficiales. Sin embargo, tal como muestra la teoría de cambio, las escuelas que pretenden mejoras profundas, requieren un liderazgo que incida en la cultura y que promueva el cambio organizacional.

2.2.3.2. Liderazgo Transformacional

La teoría del liderazgo transformacional tiene su origen en la publicación de J. M. Burns (1978). Este investigador estudió la forma en que los líderes motivaban a sus seguidores para movilizarlos más allá de sus intereses personales, hacia los objetivos de la organización en diferentes tipos de instituciones. De acuerdo a Burns, la mayor distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional, es la relación con el proceso por el cual los líderes motivan a sus seguidores. El Liderazgo transaccional pone el motor de la motivación en el interés personal de los seguidores, por tanto, ellos siguen al líder en función de las recompensas; mientras que el liderazgo transformacional apela a los valores y emociones de los seguidores.

La perspectiva del liderazgo transformacional se interesa por los valores y propósitos morales compartidos al interior de una organización, por las relaciones entre los miembros y por alcanzar sus objetivos a través de potenciar en la gente su compromiso, motivación y desarrollo profesional.

Aportes a esta línea de investigación también fueron realizados por Bass, B. (1985). Para este autor, “Los líderes transformacionales no sólo reconocen las necesidades de sus seguidores, sino que van más allá; se concentran en el desarrollo de los seguidores, mismo tiempo que los conducen hacia objetivos organizacionales más elevados de lo que ellos individualmente esperan y que pueden ser alcanzados grupalmente”.

El principal aporte del liderazgo transformacional, es que, mediante el cambio cultural, contribuye a la capacidad de una organización para mejorar en forma continua. Es un enfoque que se considera necesario, pero a la vez insuficiente para la mejora, ya que carece de una orientación específica hacia el aprendizaje de los estudiantes.

Dentro de esta perspectiva de liderazgo, según Harris (2003) algunas características importantes del líder son su inteligencia emocional y sus habilidades sociales.

2.2.3.3. Liderazgo Pedagógico

La teoría sobre liderazgo instruccional (o pedagógico) tiene su origen a comienzos de los años 80. Este tipo de estudios muestra que cuando el liderazgo está orientado los procesos pedagógicos que ocurren en la escuela, tiene un mayor impacto en los resultados de los estudiantes.

Este tipo de liderazgo, planteó la necesidad de girar desde una propuesta centrada en la organización, a un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje tanto de los estudiantes como de los profesores (Murillo, 2006). De hecho, este vínculo estrecho con la calidad de los aprendizajes es lo que define al liderazgo pedagógico.

Como plantea Elmore (2010), “Podemos hablar ampliamente del liderazgo escolar, incluso basándonos en conceptualizaciones filosóficas, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica instruccional, por eso, el liderazgo es la práctica de mejora educativa, entendida como un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo”. (p. 69).

2.2.4. Liderazgo Transformacional

Con respecto al liderazgo transformacional Bass (1999) expresó que: “Liderazgo transformacional se centra en la capacidad de un líder de

inspirar seguidores y lo hace centrándose en una visión que puede cambiar las estructuras en torno a la organización. Su objetivo es claro cuando simplemente observa la palabra sobre la que se basa la teoría: transformar” (p. 261).

En tal sentido Fischman (2015), cita a Bass (2005), dicho autor define al liderazgo transformacional como: “El proceso de creación, mantenimiento y mejora de las asociaciones líder-seguidor, en búsqueda de una visión común, de acuerdo con los valores compartidos y en nombre de la comunidad en la que los líderes y seguidores sirven conjuntamente, mediante la estimulación intelectual, motivación inspiracional, crecimiento individual e influencia idealizada” (p. 46).

Griffin (2011) menciona que “el liderazgo transformacional es un tipo de estilo de liderazgo que conduce a cambios positivos en los que lo siguen” (p. 473).

De igual forma Bass y Riggio, (2006), sostuvieron que: “Un estilo de liderazgo en el que el líder identifica el cambio necesario, crea una visión para guiar el cambio a través de la inspiración y ejecuta el cambio con el compromiso de los miembros del grupo” (p. 154).

Los autores Bass, B.M. y Avolio, B.J. y Atwater, L. (2006) sostuvieron que “Un estilo de liderazgo que implica generar una visión para la organización e inspirar a los seguidores a enfrentar los desafíos que plantea y el liderazgo transformacional depende de la capacidad del líder para apelar a los valores y motivos más elevados de los seguidores y para inspirar un sentimiento de lealtad y confianza” (p. 59).

Según Burns (1978) “El liderazgo transformacional se basa en la idea de liderar con el ejemplo. Se trata de empoderar a las personas para que desarrollen todo su potencial y trabajen hacia el concepto de autorrealización” (p. 269).

Igualmente, Mendoza y Ortiz, C. (2006) con respecto al liderazgo expresaron que: “la visión e identidad compartidas conducen a una cultura de convergencia cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y

emocionales positivos entre los líderes y sus grupos y la conformación de ambientes laborales saludables” (p. 132).

2.2.5. El contexto histórico del Liderazgo Transformacional

La definición de liderazgo transformacional fue creada y difundida por James Mac Gregor Burns (1978), quien lo presentó como un liderazgo especial propio de aquellos seres con una gran visión y personalidad, a través de la cual pueden cambiar el rumbo y las motivaciones de las personas en grupo social o una organización. Burns examinó diferentes modelos de liderazgo de la época en detalle, la mayoría de estos se centraron en un proceso transaccional. El aporte central de Burns (1978) fue identificar esta diferencia entre el liderazgo transaccional y el transformacional. Burns, sostuvo que el liderazgo transaccional se basó en dar y recibir. Un ejemplo sería una negociación salarial, donde ambas partes quieren encontrar un equilibrio entre lo que tienen que dar para recibir algo. Por otro lado, Burns (1978) creía que el liderazgo transformacional creaba un cambio de valores entre el líder y el súbdito. El líder lograría un cambio en los puntos de vista del subordinado a través de una manera sutil y positiva.

El marco de liderazgo transformacional de Burns vio el comportamiento y los rasgos del líder como el poder transformador para empoderar a los subordinados y cambiar la organización. El líder podría inculcar el cambio porque eran modelos excepcionales.

En este sentido, Burns (1978), vio el marco de liderazgo transformacional como una fuerza para el bien. Él creía que el modelo estaba vinculado con valores de orden superior y moral fuerte. De hecho, la teoría del liderazgo de Burns fue una de las primeras en introducir la dimensión ética y moral como piedra angular de la teoría.

Más adelante el investigador Bernard M. Bass (1978) amplió y mejoró este concepto, creando la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, ampliando las ideas de Burns (1978) en liderazgo y rendimiento. Su enfoque fue resaltar los mecanismos psicológicos que influyen en el

liderazgo transformacional y proporcionar una prueba para medir la capacidad de transformación de un líder.

En esencia, Bass quería explorar las formas en que un líder puede influir en los subordinados. Bass (1985) amplió la teoría del rasgo de Burns (1978) y enfatizó las características de los líderes para transformar la visión de los subordinados sobre las cosas. Si bien Bass (1985) creía que el liderazgo transformacional consistía en desafiar el statu quo y crear un cambio en la forma en que se llevan a cabo las cosas, el liderazgo transformacional “ampliará y elevará los intereses de sus empleados”, “generará conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo” y puede garantizar que “los empleados miren más allá de su propio interés por el bien del grupo”.

Para hacerlo, debería usar influencia, carisma y proporcionar a los subordinados una idea clara de la visión o misión que les espera. En la teoría de Bass (1985), hay tres formas diferentes de transformar e influir en los subordinados: Mejorar la conciencia de los subordinados sobre la importancia y el valor de la tarea. En lugar de centrarse en sus intereses personales, los subordinados deben ser dirigidos a alcanzar primero los objetivos operativos. Activando las necesidades de orden superior de los subordinados.

2.2.6. Teorías sobre el Liderazgo Transformacional

a) Teoría de David Fischman

Según Fischman (2015): “Es fundamental señalar que cada integrante de la empresa tiene que entender la figura completa, de qué manera su trabajo contribuye al todo” (p. 35). Esta aclaración demuestra que es necesario que todos los miembros del equipo sientan que son importantes y sean tratados como tales, pues todos son engranajes que se mueven al unísono para alcanzar un objetivo. En consecuencia, el tipo de líder requerido para lograr el desarrollo personal de los trabajadores, y a su vez convertir sus ideales laborales en uno solo junto con los de la empresa o institución es el líder transformador.

Según su libro *El líder transformador I*, David Fischman (2015) se apoya preferentemente en Bernard Bass y su teoría de liderazgo transformacional ya que es la más estudiada, aceptada y efectiva. De esta manera, define en base a Bass, las cuatro acciones que todo líder debe realizar:

“Estimulación intelectual, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.

Motivación inspiracional, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás.

Consideración individual, que implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.

Influencia idealizada, relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él” (p. 22).

Estas acciones o prácticas siguen un orden, primero está la estimulación intelectual que cuestiona los esquemas del liderazgo dentro de la organización en busca de un nuevo enfoque, después, con la motivación inspiracional, el líder comunica a los colaboradores la visión antes formulada. El tercer paso es la consideración individualizada donde el líder pone en énfasis motivar a las personas y tener en cuenta sus necesidades; y, por último, la influencia idealizada, que es un punto muy importante para influenciar y comprometer a los colaboradores con el objetivo que persiguen.

b) Teoría de Burns, James MacGregor

Burns (1978) expresó que el liderazgo transformador ocurre cuando los líderes se vinculan con los seguidores de tal modo que “los líderes y seguidores se crían unos a otros a niveles más altos de motivación y moralidad” (p. 20). Por lo tanto, la tarea crucial de los líderes transformacionales es, elevar la conciencia y la conciencia de sus seguidores a niveles superiores de conducta y moralidad.

La teoría del liderazgo transformacional de Burns (1978), apela al “camino principal en el desarrollo de los valores sociales y el propósito individual” (p. 32). Es una de las teorías con una filosofía coherente que apuntala la naturaleza del liderazgo.

La teoría sobresale del resto de las teorías del liderazgo y plantea la cuestión más fundamental de cuál es el objetivo final del liderazgo y por qué uno debería ser un líder.

La Teoría del Liderazgo Transformacional de Burns (1978) mencionado por Chiavenato (1995). No solo es trascendente en su alcance general, sino que puede ser lo que es necesario si la especie humana cuenta con salvarse de los numerosos desastres potenciales que enfrenta, como la superpoblación, el calentamiento global y el colapso económico sistémico.

La Teoría del Liderazgo Transformacional de Burns puede no funcionar en situaciones de emergencia o situaciones en las cuales las tareas son enormemente complejas y están más allá del nivel de habilidad del miembro promedio del grupo.

c) Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass

Bass (1985) definió el liderazgo transformacional en términos de cómo el líder afecta a los seguidores, quienes tienen la intención de confiar, admirar y respetar al líder transformacional.

Identificó tres formas en que los líderes transforman seguidores: Aumentando su conciencia sobre la importancia y la valoración del trabajo, lograr que prioricen los objetivos institucionales antes que los particulares y por último la actitud carismática lo considera necesario, pero no suficiente, por ejemplo, en la forma en que las estrellas de cine carismáticas pueden no ser buenos líderes. Dos efectos carismáticos claves que logran los líderes transformacionales son evocar emociones fuertes e identificar a los seguidores con el líder. Esto puede ser a través de conmovedoras apelaciones. También puede ocurrir a través de métodos más silenciosos, como el asesoramiento y la tutoría.

Bass (1985) ha notado que “el auténtico liderazgo transformacional se basa en fundamentos morales que se basan en cuatro componentes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.” (p. 364).

Así mismo puntualizó tres aspectos morales: El carácter moral del líder, los valores éticos integrados en la visión, articulación y programa del líder (que los seguidores adoptan o rechazan), la moralidad de los procesos de elección y acciones éticas sociales en los que los líderes y seguidores se involucran y persiguen colectivamente.

d) Teoría de Johanssen Murray

Johanssen (2014) se centró principalmente en los elementos de aprendizaje para ser un líder transformacional. La base de la teoría se centró principalmente en el cambio y lo que se necesita para cambiarte y cambiar a los demás. Está enfocado en cuatro competencias, cuatro catalizadores transformacionales que uno puede desarrollar: es un estilo de liderazgo, implica cambio, requiere visión e incluye carisma.

2.2.7. Cualidades y competencias del líder Transformacional

Como el liderazgo transformacional depende en gran medida de la capacidad del líder para influir en los subordinados y comunicarles su visión, es imperativo estudiar los rasgos que el líder debe tener.

Rauthmann (2013): “Los líderes transformacionales a menudo se miden en función de cuánto exhiben ciertas características, conocidas como los “Cinco Grandes” (p. 321). Se refiere al Modelo de cinco factores de la personalidad, que examina un conjunto de características estables y mide cómo éstas influyen en la cognición y el comportamiento de un líder. Para Rauthmann, (2013): “Los “Cinco Grandes” se refiere a: apertura a la experiencia, escrupulosidad, extraversión / introversión, amabilidad y neuroticismo / estabilidad emocional” (p. 381).

De acuerdo con los hallazgos, existe una fuerte correlación entre la apertura a la experiencia y el liderazgo transformacional. Esto no es sorprendente, ya que los líderes transformacionales están buscando

activamente desafiar el statu quo y, por lo tanto, buscan constantemente nuevas experiencias.

Rauthmann, (2013): “Además, se demostró que la capacidad de estar abierto a la experiencia mejora la capacidad de los líderes para ser creativos. Una vez más, la capacidad del líder para lograr que sus subordinados se sumen a su visión es necesaria y requiere mucha creatividad” (p. 212).

En lo que respecta a la conciencia, el rasgo se asocia con el deseo de logro y la voluntad de hacer cambios para alcanzar los objetivos. Este tipo de comportamiento podría ser visto como esencial para un líder transformacional, aunque Rauthmann, (2013) no encontró una fuerte correlación en sus estudios para apoyar esta idea. De hecho, se descubrió que la dimensión estaba más estrechamente relacionada con los líderes transaccionales y las personas que están orientadas a los detalles. Para Rauthmann (2013): “Un líder transformacional a menudo está mucho más enfocado en una visión más grande que en detalles más pequeños. La extraversión fue la dimensión de la personalidad más fuertemente vinculada a los líderes transformacionales. La dimensión es esencial para el compromiso mutuo de líderes con subordinados, por lo que es una parte necesaria del estilo. Los extravertidos también son carismáticos y tienden a mostrar una gran capacidad de comunicación, con la capacidad de persuadir a las personas de su visión.” (p. 213).

Finalmente sostiene Rauthmann (2013): “la dimensión del neuroticismo a menudo está vinculada con la autoestima y la confianza en uno mismo de una persona. Los comportamientos neuróticos tienden a causar ansiedad, especialmente en un entorno grupal y, por lo tanto, la dimensión fue el rasgo menos vinculado con el líder transformacional. Los líderes transformacionales buscan liderar un grupo y no rehuirlo”. (p. 215).

2.2.8. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Dimensión 1: Estimulación intelectual

Según Bass (1985) y Burns (1978), todo líder promueve nuevas soluciones para afrontar y resolver los conflictos existentes, poniendo ahínco en el uso de la razón y la objetividad; estimula un modo diferente de hacer las cosas. Busca que los seguidores desarrollen su potencial solucionando los obstáculos y prescindiendo del mismo líder.

Dionne, (2003): Sostiene que el principal objetivo del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual por lo que propone impulsar la capacidad de la creatividad en las actividades o compromisos. Es decir, el líder transformacional no toma las decisiones por sus seguidores o subordinados ni les dice lo que tienen que hacer o no hacer, por el contrario, los anima a que tomen sus propias decisiones con una mentalidad innovadora y plena confianza en sus capacidades.

Bono (2000) expresó que: “Una gran parte de la estimulación intelectual se basa en el enfoque que el líder adopta hacia los problemas y las ideas. Los subordinados son libres y se les anima a solicitar ideas sin el temor a la crítica bajo este sistema. En lugar de afirmar que un determinado enfoque es incorrecto, el líder tiene como objetivo cambiar la forma en que los subordinados piensan sobre un problema y ver las diferentes maneras en que podrían superar los problemas que enfrentan” (p. 309).

En general, el marco de liderazgo transformacional no está establecido. Si los procesos se consideran ineficaces e inútiles en la búsqueda de una determinada visión, un líder transformacional está dispuesto a cambiar el sistema.

El líder reta a sus colaboradores para que desarrollen al máximo sus capacidades de creatividad e innovación. Un malentendido común es que los líderes transformacionales son “suaves”, pero la verdad es que desafían constantemente a sus colaboradores para que den lo mejor de sí mismos.

Los líderes transformacionales muestran nuevas formas de ver los viejos problemas, desafían los límites existentes y las prisiones mentales en las que las personas se encuentran.

Dimensión 2: Motivación inspiracional

Para Fischman (2015) el líder transformador tiene la capacidad de observar y juzgar las cosas en un aspecto muy positivo, propicio para tener una imagen acogedora y agradable para sus seguidores. De igual manera comunica su visión de modo contundente, dando ejemplo de vida.

Estas cualidades lo presentan al líder como un ser confiable, coherente con su visión y con un claro propósito de vida, capaz de guiar adecuadamente al equipo.

Tener una visión bien definida otorga al liderazgo las bases necesarias para determinar las acciones pertinentes a tomar y que contribuyen a alcanzar las metas planteadas. El conocimiento y comprensión del propósito de la organización permite que los subordinados estén consientes en todo momento del rol que les corresponde cumplir y de su compromiso personal dentro de la organización.

Al respecto Jung (2003) expresó que: “La motivación del liderazgo transformacional se basa en objetivos tangibles y optimismo para alcanzarlos. La idea es que, al crear un sentido de propósito, los subordinados estén más dispuestos a trabajar, especialmente cuando entienden cuál es el objetivo. Además, este componente requiere que el líder demuestre confianza hacia los subordinados y apoyo para ayudarlos a lograr los objetivos a través del enfoque en el autodesarrollo” (p. 342). Los líderes transformacionales tienen la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores. Combinados, estos dos primeros son lo que constituye el carisma del líder transformacional.

Esta es una de esas cualidades de liderazgo que es difícil de definir; como belleza, lo sabes cuándo lo experimentas. Se recuerdo una cita sobre un individuo carismático con el nombre de Oliver North. Que uno de sus hombres había dicho una vez sobre él: “Lo seguiría al infierno ya que es el único hombre que conozco que podría recuperarme”.

Dimensión 3: Crecimiento individual

Bass (1985): “Es la destreza que tiene un líder para precisar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata particularmente a

cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder conoce y resalta las necesidades de cada individuo para encaminarlos de acuerdo a su potencial, el líder procede como entrenador (coach), propiciando oportunidades de aprendizaje, estableciendo un clima de apoyo, es un líder que escucha y delega el trabajo, dando luego un feedback constructivo al empleado” (p. 209).

La teoría toma prestada la teoría del liderazgo participativo en el sentido de que se da cuenta de que las personas están motivadas por cosas diferentes. Un enfoque no sirve para todos y si el líder quiere sacar el máximo provecho de sus subordinados, entonces debe haber consideración para estas necesidades específicas.

Chow (2003) expresó que: “El coaching individual y la tutoría son cruciales para que el liderazgo funcione. La capacitación personalizada debe estar dirigida a encontrar formas de alcanzar estas necesidades individuales y alinearlas con los objetivos operacionales más amplios. El enfoque no se centra solo en la educación y la capacitación, sino también en el cumplimiento de la necesidad individual de autorrealización” (p. 249).

Bajo el marco, las personas y sus logros se celebran por igual a lo que el equipo puede lograr. Esto proporciona una mayor motivación para que cada individuo continúe enfocándose en el autodesarrollo y trabaje en los objetivos personales y operativos de la mejor manera posible.

Locke (2006): “Los líderes transformacionales demuestran una genuina preocupación por las necesidades y los sentimientos de los seguidores. Esta atención personal a cada seguidor es un elemento clave para llevar a cabo sus mejores esfuerzos” (p. 260).

Esto implica la creación de una imagen convincente del futuro, un estado futuro deseado con el que la gente se identifica. Al crear esta visión, el líder proporciona un medio para que las personas desarrollen un compromiso, un objetivo común en torno al cual reunirse y una forma de que las personas se sientan exitosas.

Dimensión 4: Influencia idealizada

Bass, (1985) y Burns (1978) sostienen que es una habilidad que tiene el líder para generar entusiasmo, transmitir esperanza y respeto. El desenvolvimiento del líder genera mucha admiración e incluso imitación por parte de sus seguidores transformándose en un modelo idealizado. Estos líderes transmiten fuerza y energía, son carismáticos, comunican su visión del futuro con claridad y seguridad a sus seguidores, instándolos a luchar por sus nobles ideales.

Este modelo de líder muestra convicción e integridad con la visión que promulga; es leal a la causa y lo expresa con su actuar diario, lo cual repercute emocionalmente en los subordinados quienes empiezan a mirar al líder como un modelo digno de seguir.

Kim (2007), sostiene que: “A través de este concepto de influencia idealizada, el líder transformacional puede comenzar a construir relaciones basadas en la confianza y el respeto. Al tomar riesgos, seguir sus valores centrales y convicciones, y mostrar fuertes ideales morales, el líder comenzará a desarrollar una sensación de confianza por parte de los subordinados. Esto comienza el proceso de internalizar los ideales del líder y emular el comportamiento” (p. 212).

El líder sirve como un modelo ideal para los seguidores; el líder “sigue la conversación” y es admirado por esto. Asimismo, que inspirar es difícil, ya que requiere una comprensión decente de la psicología.

2.2.9. El Liderazgo Transformacional en la Gestión Directiva

Según Burns (1978) este tipo de liderazgo proporciona una dinámica doble entre el nivel micro y macro. En el nivel micro ejerce influencia en los aspectos individuales, y en el nivel macro se observa la influencia en el manejo del poder, por diversos factores como el sistema social y los cambios organizacionales. También, implica, que el liderazgo transformacional esté ligado positivamente a los valores morales teniendo en cuenta las necesidades de sus seguidores.

Según Bass el líder constantemente está motivando a sus seguidores e incrementando su sentido de responsabilidad y compromiso, pero no se ocupa de los beneficios obtenidos por estos.

Para Leithwood (1991) el liderazgo transformacional debe centrarse en los aspectos más relevantes de las instituciones educativas como por ejemplo los objetivos, el contexto, los planes y proyectos, la visión y misión institucional, para mejorar la calidad educativa dentro de su realidad situacional. Considera también que el liderazgo transformacional debe promover el compromiso de los docentes para generar el cambio. Por lo tanto, la práctica del liderazgo transformacional por el director de una institución educativa pública debe estar basado en el cumplimiento de sus funciones administrativas y pedagógicas con sentido ético y moral, monitorear y acompañar el trabajo de los docentes en un plano horizontal, supervisar los planes y proyectos insertados en el Plan Anual de Trabajo (PAT), brindar asesoría y capacitación a los docentes, promover la creación de alianzas estratégicas con diferentes instituciones de la comunidad, entre otros, en las cuales considere la integración y participación activa de todos los miembros de su comunidad educativa.

Para Ilies, Judge y Wagner, (2006), es importante que el directivo ejerza su capacidad de liderazgo transformacional poniendo en práctica procesos afectivos y cognitivos ya que de esta manera revela interés sobre sus docentes y habilidad en el manejo de la institución educativa. A continuación, se detallan estos procesos: En el proceso afectivo, se considera el carisma como un elemento que caracteriza al líder (director) para convencer al seguidor (docente). A través de juicios afectivos los líderes pueden crear y contagiar experiencias emocionales favorables en sus colaboradores sobre sus estados emocionales, con la finalidad de estimular la autoeficacia de cada miembro del grupo y lograr que asuman los objetivos institucionales como suyos.

En el proceso cognitivo, se establece una cualidad importante en todo líder el cual es tener una visión compartida con sus seguidores el cual beneficia a todos los miembros. En este proceso se consideran dos características: la visión y la misión de las organizaciones. En la visión se expresan los procedimientos de la organización planteados a un largo

plazo para alcanzar determinados estándares de calidad que generan expectativas beneficiosas para el cliente.

Por otro lado, la misión está representada por las diversas actividades establecidas en un corto plazo, las cuales van a incidir en forma positiva o negativa dentro de la organización. Posteriormente se fijan los objetivos confirmando la “visión” y la “misión” de la organización en la cual se desenvuelve como parte esencial del propio desarrollo profesional. Este esquema produce efectos en el docente, el cual tiene la firme convicción que sus objetivos laborales son los mismos de su institución en la cual trabaja. Los procesos afectivos señalados afectan el interés del trabajador de tal modo que lo direccionan hacia los objetivos propuestos; se asume el compromiso y esfuerzo para el logro de los objetivos trazados, el mismo que le brindará mayores beneficios en el plano personal y profesional. Ambos procesos el afectivo y el cognitivo generan las condiciones para el desarrollo de un trabajo eficiente en los docentes y promueve relaciones armoniosas con el director.

Desde el Minedu (2003), hay un reconocimiento al rol importante que desempeña el director en la institución educativa ya que como la máxima autoridad y representante legal de la escuela es el responsable de la gestión educativa en todos sus ámbitos, administrativo institucional y pedagógico.

No obstante, una investigación de carácter cualitativa llevada a cabo en el Perú, (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006) señala que los directores dedican gran parte de su tiempo en labores administrativas limitándoles sus funciones pedagógicas, y de acompañamiento al docente en las aulas. Sin embargo, se ha demostrado que el liderazgo pedagógico influye en los resultados del aprendizaje.

El Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 - 2016 (Ministerio de Educación 2012) referido a la gestión escolar, señala que las instituciones educativas son las responsables de promover el cambio de los procesos pedagógicos, comprometiendo a toda la organización con el logro de los aprendizajes. En tal sentido se reconoce la necesidad de trabajar con

directores seleccionados, formados y organizados en función del liderazgo requerido para afrontar los retos de la reforma educativa. Sin embargo, la realidad nacional respecto de la gestión escolar, del liderazgo directivo con el liderazgo pedagógico, todavía no muestran el despegue que la sociedad peruana espera.

2.2.10. Características del Liderazgo Transformacional en la Gestión Directiva

Según Martínez, Y. (2014): las principales cualidades del liderazgo transformacional que se pueden desarrollar en el campo educativo son:

2.2.10.1. Influencia docente

La imagen y conducta que muestra el director es muy importante ya que constituye un referente para los docentes, en tal sentido estos le atribuyen la autoridad que amerita.

La conducta del director es observada en todo momento, por los docentes, como una persona con ascendencia personal (Bass y Riggio, 2006)

El liderazgo transformacional permite potenciar a los docentes de tal modo que estos generan una identificación personal y también profesional con el director y por consiguiente con la institución educativa. La práctica del liderazgo transformacional por parte del director propicia menos críticas y actitudes de resistencia por los miembros de la comunidad educativa ya que favorece el desarrollo de un buen clima laboral, contribuyendo al fortalecimiento de su autoridad. Así el director desarrolla el compromiso moral de velar por sus trabajadores y en consecuencia ellos expresan una conducta leal e incondicional por las relaciones interpersonales generadas en el trabajo.

Según Bass (2006) “los subordinados reconocen la autoridad del líder transformacional. El líder es el referente ético y determina la visión institucional desde la perspectiva individual y a sus funciones laborales” (p. 27).

El director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los docentes niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su desarrollo personal. Una primera estrategia empírica de autoridad de un director es ser sociable, empático al realizar la actividad laboral de una manera afable y agradable. La segunda estrategia empírica es afianzar su propia autoridad mediante el potenciar sus relaciones con sus docentes incondicionales a fin de asegurar el trabajo docente centrado en la figura del director.

2.2.10.2. Motivación docente

La conducta del director motiva e inspira a los docentes de la institución a asumir nuevos retos. El director es percibido por sus docentes como quien posee una postura articulada socialmente, es decir, se muestra flexible en sus decisiones, emocionalmente equilibrado y perspicaz ante las dificultades a solucionar. Además, la persona del director desarrolla sensibilidad en la resolución de conflictos entre los colaboradores de la organización. La motivación obtenida de los colaboradores se basa en la confianza, la satisfacción y el significado del trabajo docente vinculado con su bienestar laboral. La motivación del director mantiene en los docentes una permanente expectativa de dar lo mejor de sí, en favor de la institución. El docente motivado es creativo, resuelve problemas y toma riesgos, lo cual favorece al trabajo corporativo en la organización educativa.

Además, el convencimiento ejercido por el director crea una expectativa laboral en cada docente que favorece la responsabilidad tanto individual como colectiva. Es decir, se hará lo necesario a fin de cumplir con lo programado por el director. Sin embargo, dicho seguimiento a la autoridad por parte de cada docente tiene una limitación como es el reconocer cuál es la razón de tal seguimiento, inferimos

algunos intereses personales o colectivos al mostrar abierto apoyo al director en sus procesos de gestión.

2.2.10.3. Estimulación docente

El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director.

El director es percibido como una persona anti convencional, es decir, fomenta la producción intelectual de sus docentes. Cabe resaltar que sus ideas son innovadoras y tienen aceptación entre sus docentes. Además, el director favorece la participación de los docentes quienes plantean métodos nuevos y creativos en la misión de la organización reforzando cada aporte de manera directa.

El director incentiva la creatividad e innovación ante las contingencias que deben resolver en forma intrapersonal, interpersonal con sus pares y otros miembros de la comunidad educativa. Así el director fomenta una organización competente en la cual las necesidades individuales son consideradas relevantes en la cultura organizacional.

El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización. El apoyo ejercido hacia el director consiste en ayudar a aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año. Así los docentes sienten que articulan sus eventos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) como elementos vinculantes. El director apoya de manera directa al conversar con sus docentes en cómo utilizar alguna estrategia para obtener mejores resultados educativos.

2.2.10.4. Atención docente

El director se dirige a cada docente de acuerdo a las características de los mismos, respeta sus individualidades. El director es percibido como una persona respetuosa por los docentes a su cargo. Además, los docentes aceptan sus decisiones por considerarlas justas y reguladoras de las experiencias interprofesionales. Así el director dirige su atención en el desarrollo potencial de cada docente.

La atención en el docente facilita las comunicaciones del director con cada uno de ellos, lo cual refuerza la tarea asignada. Además, la retroalimentación es persona a persona haciendo los reajustes conforme a las competencias profesionales de cada docente. El director como proveedor de información oportuna maneja el seguimiento continuo al dialogar con cada uno conforme a las necesidades de la institución” (p.10 - 13).

Según Leithwood (1999): “El liderazgo ejercido por el director considera a cada uno de los docentes de acuerdo a sus necesidades comprometiéndolos con la misión de la organización. El éxito de la labor directiva está en crear armonía entre lo individual de cada docente y lo organizacional del colegio” (p. 800). Es decir, el director es la persona que logra la simetría entre las necesidades individuales del docente y los requerimientos profesionales de la organización educativa.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El análisis realizado indica que las habilidades y conocimientos técnicos son necesarios para planificar y organizar de manera efectiva todas las actividades de una empresa o institución, sin embargo, existen otras competencias que son relevantes y necesarias para el logro de las metas institucionales, las cuales están vinculadas al desarrollo de las habilidades interpersonales. En este sentido, la capacidad de liderazgo transformacional del director en una institución educativa es muy relevante ya que estimula y potencia el desarrollo de las habilidades docentes y mejora las relaciones interpersonales. Así estos líderes transformacionales se miden en función de cuanto exhiben ciertas características, que le permiten ser más efectivos con sus seguidores, las cuales se resumen en:

- Expresa un estilo de liderazgo motivacional y transformador.
- Transforma la visión de sus seguidores.
- Son líderes con carisma especial e inspiracionales.
- Siempre están atentos y disponibles para sus seguidores.
- Generan vínculos emocionales en sus seguidores.
- Promueve la cooperación institucional.
- Estimulan la intelectualidad de sus seguidores.
- Delegan funciones y responsabilidades.
- Se definen según valores morales.
- Es interactivo y creativo.
- Apertura a la experiencia y creatividad.

SEGUNDA: Según lo expresado por Bass (1985) “el auténtico liderazgo transformacional se basa en fundamentos morales que se basan en cuatro componentes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada” (p. 364), queda claro que los directivos que aspiren un liderazgo transformacional de las instituciones educativas deben

tener metas bien definidas, ser carismáticos, con un carácter agradable, saber comunicar ideas, expresare un dinamismo ejemplar, y finalmente ser flexibles para desenvolverse en variados contextos sociales. En consecuencia, se propone las características del liderazgo transformacional que pueden ser usadas en la gestión de los directivos de las instituciones educativas públicas del nivel secundario siendo las siguientes:

a) Influencia docente:

- Demostrar alto dominio en la gestión administrativa como pedagógica.
- Presentar alternativas de solución y generar ideas constructivas.
- Proporcionar nuevos enfoques académicos ante situaciones problemáticas.
- Considerar los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.
- Ser coherente de lo que dice con lo que hace.
- Dar más de sí mismo por el bien del grupo.

b) Motivación docente:

- Mostrar un espíritu de optimismo hacia el futuro institucional.
- Realzar a autoestima de sus trabajadores.
- Ser empático y respetuoso.
- Expresar confianza en que las metas institucionales serán cumplidas.
- Afrontar los conflictos de forma profesional y ética.
- Plantear alternativas coherentes y válidas para solución de los problemas institucionales.

c) Estimulación docente:

- Promover e trabajo colaborativo en la institución educativa.
- Promover acciones para la identificación e integración institucional.
- Brindar asesoría y acompañamiento docente.
- Facilitar que las cosas se hagan antes que imponerlas.
- Respetar los puntos de vista de los miembros de la comunidad educativa.
- Reflexionar en comunidades de profesionales sobre la práctica pedagógica e institucional.

d) Atención docente:

- Saber escuchar, dialogar y concertar.
- Atender las necesidades e intereses técnico pedagógicos de los docentes.

- Tomar decisiones en forma democrática y consensuada.
- Contemplar los distintos puntos de vista y críticas constructivas de los colaboradores en forma positiva para mejora institucional.
- Estimular y apoyar el desarrollo de ideas innovadoras en el trabajo educativo.
- Fomentar en los trabajadores el desarrollo al máximo de sus capacidades y destrezas.

REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2008). *Gerencia y Marketing Educativo, para una gestión de calidad*. Edición Universitaria USIL. Unidad de publicaciones Universidad San Ignacio de Loyola: Lima, Perú.
- Avolio, B. y Atwater, L. (2006) *El Transformacional y Liderazgo transaccional de hombres y mujeres. Psicología aplicada*.
- Bass M. Bernard (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass M. Bernard (1999) *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, University of New York, Binghamto, USA.
- Bass M.; Avolio, B. y Atwater, L. (1996) *The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women*, EE UU.
- Bass M. Bernard y Riggio, E (2006) *Transformacional leadership*-Second Edition, EE UU.
- Pont, B; Nusche, D y Moorman, H (2008) *Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1*: Recuperado de: www.oecd.org/education/school/44374937.pdf
- Bono, J. (2000) *Modelo de Cinco Factores de Personalidad y Liderazgo Transformacional*. Revista de Psicología Aplicada. Recuperado de: <http://doi.org/10.1037//0021-9010.85.5.751>
- Burns, J. (1978) *Leadership*, Nueva York EE UU Harper & Row. Recuperado de: <https://www.chegg.com/textbooks/leadership-8th-edition-978007786240-0077862406?gclid=EAIaIQobChMI1bnEnb3l2gIV2eDlCh01YApbEAAYAS>
- Chiavenato, I. (1985) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Cuarta Edición. McGraw Hill. Santa Fe, Bogotá, Colombia.
- Chow, C. (2003) *El papel del liderazgo transformacional en la mejora de la innovación organizacional: hipótesis y algunos hallazgos preliminares*. *The Leadership Quarterly*. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)

- Dionne, S. (2003) *Liderar para la creatividad: el papel del comportamiento de líder no convencional*. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5) Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00048-1](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00048-1)Javidan
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*, Santiago de Chile, Chile.
- Fischman, D. (2015) *El líder transformador I* Editorial Planeta. Lima, Perú.
- Griffin, D. (2011) Liderazgo del maestro y Estimulación intelectual: mejorar los enfoques de los estudiantes para estudiar a través de la motivación intrínseca. Recuperado de: <http://doi.org/10.1080/08824096.2011.615958>
- Homan, A. (2016) *Revisando el papel mediador del intercambio líder-miembro en el liderazgo transformacional: el modelo de impacto diferencial*. *Revista Europea del Trabajo y Psicología Organizacional*. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1170007>
- Horn, A. (2013) Tesis doctoral *El liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados del aprendizaje*, Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.
- Jung, D., (2003) *El papel del liderazgo transformacional en la mejora de la innovación organizacional: hipótesis y algunos hallazgos preliminares*. *The Leadership Quarterly*. Recuperado de: [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050)
- Kim, J. (2007) *Efectos del liderazgo transformador y el auto-liderazgo en comportamientos innovadores: roles de mediación de empoderamiento*. Recuperado de: <http://doi.org/10.1177/223386590701000210>
- LEITHWOOD, K. (1999). *Changing Leadership for Changing times*. Buckingham-Philadelphia, Open University Press.
- LEITHWOOD, K. (1991). *Building commitment for change: A focus on school leadership (Final report for year two of the research project: Implementing the primary program)*. Prepared for the British Columbia Ministry of Education.
- Locke, E. A. (2006) *Efectos directos e indirectos de tres componentes de liderazgo corecarmáticos sobre el desempeño y las actitudes*. *Revista de Psicología Aplicada*. Recuperado de: <http://doi.org>.
- Martínez, Y. (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, el año 2012*. Lima, Perú.

- Mendoza, M y Ortiz, C. (2006) *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las IE*.
- MINEDU (2003) *Ley General de Educación. Ley 28044*. Lima, Perú.
- MINEDU (2006) *Unidad de Medición de la Calidad Educativa*, Lima, Perú.
- MINEDU (2012) *Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem) 2012- 2016*. Lima, Perú.
- Murillo, F. (2006). *Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*, Madrid, España.
- Murray, J (2014) *The Transformational leadership style*. Recuperado de https://www.legacee.com/transformational_leadership/
- Rauthmann, J. (2013). *Liderándose a sí mismo y guiando a los demás: vinculando el auto-liderazgo con el liderazgo transformacional, transaccional y de franqueza*. Recuperado de: <http://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>
- Reyes, N. (2012): Tesis *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – Callao*. Lima. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Taubmann, J. (2008) *Manual del liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Madrid, España.
- UNESCO (2013) *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos hacia al 2025*. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>
- Wu, A. (2008) *Hacia la comprensión de los efectos directos e indirectos del liderazgo transformacional de los CEOs en la innovación*. *The Leadership Quarterly*. Recuperado de: <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>.

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN
DIRECTIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
ESTATALES DEL NIVEL SECUNDARIA

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	9%
2	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	revistas.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
13	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
14	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
15	issuu.com Fuente de Internet	<1%
16	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%
17	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1%
18	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
19	www.scribd.com Fuente de Internet	<1%
20	1library.co Fuente de Internet	<1%