

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
Dirección General de Investigación



FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LAS
DIRECTORAS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PÚBLICAS DE EDUCACIÓN INICIAL- CHIMBOTE,
2016.**

**Eduardo Javier Miranda Caldas
Cecilia Martha Torrealva Sepúlveda
María Teresa Hernández Reaño
Teresa Isabel Martínez Sánchez
Ángela Yesenia Dueñas Vargas**

Chimbote-Perú

2016

INDICE

Contenido	
Palabras Clave	ii
TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	iii
RESUMEN	iv
ABSTRAC	v
INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	23
RESULTADOS	27
ANALISIS Y DISCUSIÓN.....	30
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	38

Palabras Clave

Tema	Liderazgo transformacional
Especialidad	Educación

keywords

Topic	Transformational Leadership
Specialty	Education

Línea de investigación

- PLAN NACIONAL CTI 02 SOCIAL -0201: EDUCACIÓN
0201 0004 Gestión de Instituciones Educativas

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LAS
DIRECTORAS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PÚBLICAS DE EDUCACIÓN INICIAL- CHIMBOTE,
2016.**

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar las características del liderazgo transformacional de las directoras de las Instituciones Educativas Públicas de Inicial en opinión de las docentes – Chimbote, 2016. La población estuvo constituida por 80 profesoras de Educación Inicial, se trabajó con una muestra de 48 docentes que trabajan en 07 instituciones educativas del nivel de educación inicial, cuyas directoras fueron nombradas por concurso público en el año 2014, convocado por el Ministerio de Educación. Y se optó por una investigación no experimental y con un diseño descriptivo simple. Para la recolección de la información se utilizaron el Cuestionario multifactorial de liderazgo 5x versión corta (MLQ 5X) para docentes de B. Bass y B. Avolio (2000). Adaptado por Martínez, Y (2007). Los resultados revelan que en opinión de las docentes, sus directoras poseen las características del liderazgo transformacional; siendo la característica que ha obtenido mayor puntuación la de Motivación inspiracional con un 81.3%. Podemos indicar que se percibe un liderazgo transformacional en las directoras de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Inicial de Chimbote y qué actualmente están gerenciando sus instituciones educativas bajo este estilo de liderazgo.

ABSTRAC

The purpose of the present investigation was to determine the characteristics of the transformational leadership of the directors of the Initial Educational Institutions in the opinion of the teachers - Chimbote, 2016. 80 teachers of Initial Education constituted the population, we worked with a sample of 48 Teachers working in 07 educational institutions at the initial level of education, whose directors were appointed by public tender in 2014, convened by the Ministry of Education. And we opted for a non-experimental investigation and with a simple descriptive design. In order to collect the information, the Multifactor Leadership Questionnaire 5x short version (MLQ 5X) was used for teachers of B. Bass and B. Avolio (2000). Adapted by Martínez, Y (2007). The results reveal that in the opinion of teachers, their directors have the characteristics of transformational leadership; Being the characteristic that has obtained the highest score the inspirational Motivation with 81.3%. We can indicate that a transformational leadership is perceived in the directors of the Public Educational Institutions of Initial Education of Chimbote and that they are currently managing their educational institutions under this style of leadership.



INTRODUCCIÓN

En la indagación bibliográfica efectuada, se ha encontrado estudios referentes al tema de la investigación. En el contexto mundial, Alvarado et, al (2009), "Liderazgo y motivación en el ambiente Educativo Universitario", realizó un estudio descriptivo transversal, con un diseño de campo no experimental. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y las entrevistas en profundidad. La población estuvo conformada por 72 docentes participantes del curso vacacional 2008 de la Universidad del Zulia, Venezuela. Los resultados revelaron que existen mayores niveles de motivación cuando el liderazgo es de tendencia transformacional, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se brindan en la relación docente - estudiante.

Cuadrado, (2000), "El Liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado Organizacional". El objetivo del presente trabajo es averiguar si hombres y mujeres líderes perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo. Se incluyen los estilos más investigados desde la perspectiva psicosocial: «autocrático»- «democrático», «orientación a la tarea»- «orientación a las relaciones» y «transformacional»- «transaccional». Para ello, se trabajó con una muestra de a 118 personas (65 hombres y 53 mujeres) que ocupaban puestos de responsabilidad en distintas organizaciones españolas. Los resultados muestran que, en general, hombres y mujeres perciben que adoptan similares estilos de liderazgo, pero las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso.

A nivel nacional tenemos a Calle & Cleto (2008), en su tesis "Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión Institucional de los directores del nivel Secundario", Región Callao, Perú. Dicha investigación responde a la investigación correlacional, con una muestra de 30 I.E de nivel secundaria, concluye en los siguientes: Las Instituciones Educativas requieren de directores con rasgos de

liderazgo transformacional porque estos tienen objetivos y metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación. El estudio plantea que el liderazgo transformacional es el modelo que mejor orienta la visión institucional a través de una gestión autónoma y transformadora con participación colectiva de los actores del sistema educativo. El liderazgo transformacional y las funciones del director están relacionadas positivamente, garantizando una gestión transformadora, a través de una cultura de comunicación.

Por otro lado, Goñi (2010), "Liderazgo Transformacional en directoras de Educación Inicial" para obtener su grado de maestría tuvo como objetivo: determinar la auto percepción y percepción del liderazgo transformacional en directoras de las instituciones educativas públicas del nivel inicial de la UGEL 02 Lima - Perú. Se utilizó el método cuantitativo y el diseño no experimental, transversal y de tipo descriptivo con una muestra de 32 directoras y 164 profesoras, a quienes se les administró el Cuestionario Multifactorial de liderazgo educativo validado por Bernal (1997) en base a los trabajos de investigación desarrollados por Bass acerca del liderazgo transformacional. Los datos fueron procesados mediante el uso de la estadística descriptiva a través del programa Excel y el programa SPSS, donde se obtuvieron los patrones de regularidad o frecuencia para todos los ítems del cuestionario. El análisis de los resultados se hizo por contraste con los postulados teóricos que sustentan la investigación, encontrando que las dimensiones de carisma y consideración individual del liderazgo transformacional son predominantes en las Directoras de dicha entidad, ya que el puntaje más alto de la población demuestra que se desempeñan de acuerdo a las características de las dimensiones postuladas por este modelo.

Asimismo Medina (2010), "El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima", la que trabajó con el instrumento denominado Escala Valorativa de Actitudes lo aplicó a una muestra de 47 docentes de los diversos niveles y coordinadores académicos, con un diseño descriptivo; que permite determinar qué características del Liderazgo

Transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima; sin embargo, no todos los aspectos encontrados han sido percibidos de manera potencial, existiendo un nivel de jerarquía con diferencias, tenemos:

- El acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales.
- La influencia ética del líder docente, con moderada percepción en los educadores.
- La motivación que inspira el líder docente.
- La tolerancia psicológica del líder.

Se explica la importancia que tiene el Liderazgo Transformacional en la gestión educativa, que promueve procesos de acompañamiento personal entre docentes con diferentes niveles de experiencia y formación; lo cual repercute positivamente en los niveles internos de la organización. Al mismo tiempo, constituye una oportunidad para adquirir nuevas prácticas que puedan fomentar la calidad de la línea institucional sabiendo que los cambios deben ser progresivos y orientados a la mejora continua.

Cahuas (2012), "Estilos de Liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10, Huaral 2011". Es una investigación que corresponde al tipo de estudio básico, en razón que sus resultados enriquecen el conocimiento científico en educación. Se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables; un cuestionario (instrumento) dirigido a los docentes para determinar los estilos de liderazgo (autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional) de su directivo en materia educativa; otro cuestionario para los estudiantes y recoger su percepción sobre la calidad de servicio educativo que reciben en sus Instituciones Educativas en las dimensiones: calidad de enseñanza, organización del aula y ambiente escolar. Los resultados de la investigación demuestran ausencia de negativa: - 0,076 (estilos de liderazgo y servicio educativo);

de los estilos: autoritario/dictatorial (-0,008), democrático (-0,092), carismático (0,056), transformacional (-0,102) y transaccional (0,026) con el servicio educativo. Un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio.

A nivel regional tenemos la investigación de Broncano, D. (2007), "Estilos de Liderazgo y desempeño de los trabajadores en las I.E. particulares de la ciudad de Huaraz – Año 2007". Se realizó un estudio descriptivo y explicativo, según el variable tiempo es seccional o transversal. La población fue un total de 12 directores, población de personal docente, auxiliar y administrativo con un total de 391 trabajadores de las Instituciones Educativas particulares de los niveles primario y secundario de menores. Las conclusiones:

- 1.- El uso inapropiado de los Estilos de Liderazgo, es el desempeño deficiente de los trabajadores de la Instituciones Educativas particulares de la ciudad de Huaraz.
- 2.- El bajo grado de entendimiento de los empleados y el ambiente de trabajo son las limitaciones para la aplicación adecuada de las fuentes potenciales de poder. El director es un burócrata, desde una oficina cerrada y sentado en su escritorio dirige la Institución, lo que ocasiona que los trabajadores se sientan excluidos de los aspectos importantes de la toma de decisiones.
- 3.- Los responsables de dirigir las Instituciones Educativas particulares de la ciudad de Huaraz no motivan al personal que se esfuerza por mejorar su desempeño, al considerar que el buen desempeño es obligación de estos, lo cual hacen que no se otorguen incentivos, honores, etc. Lo que provoca que el personal sólo cumple con las tareas encomendadas, lo que conlleva a la disconformidad de los padres de familia y alumnos a raíz de la labor que desempeña el personal.

A nivel local tenemos la investigación de Cuadrado W., Izaguirre M., Medina J. & Roncal L. (2006) investigaron sobre la "Relación entre el estilo de liderazgo del director y desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas "Manuel Gonzales Prada", "San Pedro", "Gloriosa Ex 329" y "Erasmus Roca" de Chimbote en

el año 2006”; teniendo como objetivo determinar si el estilo de liderazgo del director está relacionado con el desempeño docente, aplicándose a los profesores de las Instituciones Educativas “Manuel Gonzales Prada”, “San Pedro”, “Gloriosa Ex 329” y “ Erasmo Roca” de Chimbote. Los investigadores tuvieron como resultado que sí existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de los docentes.

Es importante revisar teorías como conceptos que nos acerquen a entender y comprender sobre el Liderazgo transformacional. Para lo cual empezaremos a definir los siguientes términos:

1. Concepto Liderazgo:

Lussier (2005) liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Es entonces necesario que el proceso de influencia se dé recíprocamente entre líderes y seguidores, y no sólo del líder a su seguidor. Se trata, entonces de saber cómo dirigir y cómo desarrollar destrezas.

Chiavenato (2003) destaca el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a alcanzar uno o diversos objetivos específicos. Siendo el liderazgo una cualidad propia de algunos gerentes, entonces, es necesario determinar aspectos propios de los mismos, tales como: capacidad para usar el poder con eficacia y, de un modo responsable, capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes, capacidad para inspirar y capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Elliott (2004) define el liderazgo como la responsabilidad que poseen algunos roles, aunque no todos de influir en una o más personas (los seguidores) para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de modo tal que todos avancen en la dirección fijada

por éste, infundiendo autoridad a las prácticas de liderazgo propias de dicho rol.

Bouditch citado por Soto (2001) define liderazgo como el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para ordenar que se alcancen los objetivos organizacionales, individuales o personales.

En este sentido, la función primaria de un líder debe consistir en producir cambios, para ello, debe estar en capacidad de generar un comportamiento pleno de energía que marque el rumbo y permita coordinar a quienes han de seguirlo. Marcar un rumbo identifica un camino idóneo a seguir, una sincronización eficaz hace que la gente avance por dicho camino y un esfuerzo motivacional que se vea coronado por el éxito garantiza que esas personas tengan la energía suficiente para superar los obstáculos que encuentren en su camino.

2. Liderazgo Transformacional

Según **Bass**, creador del liderazgo transformacional en su libro *Leadership and Performance beyon Expectations* analiza el liderazgo según el efecto que tiene en las personas a las que lidera. Bass define el liderazgo transformacional *como aquel que motiva para que las personas hagan más que aquello que originariamente se espera de ellas*. Este liderazgo tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero, es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado Liderazgo Transformacional.

Para **Gutiérrez** (2001) Bernard Bass habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales

efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

De esta manera, el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques del liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, centrándose más en dar significado al ser humano, considerando sus dimensiones teóricas más esenciales: la visión, la cultura y el compromiso. Lo ejercen aquellas personas que consideran que es necesario realizar una transformación en la organización o institución en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio; defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la organización siga siendo competitiva, sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo. Para realizar estas transformaciones, es necesario tener en cuenta la visión de la organización, que tal vez tenga que modificarse, para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas.

3. Teoría del Liderazgo Transformacional

Según **González (2008)**, Burns con su obra "Leadership" marca una nueva forma de concepción del liderazgo, en ella introduce la distinción entre el liderazgo transaccional y transformacional. Pero es Bass (1985) quién recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo transformacional. Bass se sustenta en el trabajo de Burns, operativiza la influencia transaccional y desarrolla el modelo transformacional en base a dos dimensiones:

1. Recompensa contingente, que promueve el intercambio de recompensas por buen rendimiento, reconoce logros y los estimula.

2. Dirección por excepción (activa), controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las normas establecidas, toma medidas correctivas

Existen muchas teorías acerca del liderazgo, pero para efectos de nuestra investigación hemos asumido sobre la teoría del liderazgo transformacional.

Dirección por excepción (pasiva), interviene cuando no se satisfacen los estándares. Según Maureira (2005), para Bass el aspecto transaccional descansa esencialmente en que su influencia se centra prioritariamente en las necesidades materiales del subordinado, pero agrega, que existe otro tipo de influencia, al que Bass denomina transformadora, la cual se basa principalmente en el autoconcepto y la autoestima del empleado, de manera que el líder transformacional anima al seguidor a construir un autoconcepto que se identifique con la autoconcepción y misión del líder.

El liderazgo transformacional considera los valores y las percepciones de los seguidores como lo más importante, articulando los problemas conforme al sistema actual y distingue una visión nueva de la sociedad o de la organización. Esta visión está ligada a los seguidores y al líder y en congruencia con los valores que comparten entre ellos. De acuerdo con Casado (2000), el liderazgo transformacional es un ejercicio moral que sirve para incrementar el estándar de la conducta humana, el líder transformacional no solo es educado para cuidar los valores de los seguidores, sino para enseñarlos a ser líderes para que puedan convertirse en agentes morales. El líder trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su visión rodea los ideales de éstos. Los líderes transformacionales aparecen en diferentes espacios sociales, por ejemplo, líder intelectual, reformador, revolucionario o heroico.

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores (Casado, 2000). Prestan atención a las inquietudes y necesidades de desarrollo de sus seguidores en lo

individual; cambian la percepción de los problemas de sus subalternos al ayudarlos a ver sus antiguos problemas de una nueva forma, y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores para que hagan un esfuerzo adicional que permita alcanzar las metas del equipo.

El liderazgo transformacional puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses. Esta transformación de los seguidores, lo logra induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Los líderes transformacionales prestan atención individualizada, estímulo intelectual y poseen carisma.

4. Características del Liderazgo Transformacional

Para Pedraja & Rejas (2008), el liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización. Visto de esta manera, podemos decir que el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores, tiene una connotación participativa, comunitaria, democrática y flexible, centrada en generar cambios en la visión, la estrategia y la cultura de un grupo humano u organización; y por la capacidad de afrontar situaciones de conflicto así como de promover innovaciones en la dinámica institucional.

Según Estepa (2009) las características de liderazgo transformacional pueden sintetizarse:

Tabla 1 Características del liderazgo transformacional

Autor	Características de Liderazgo Transformacional
Bernard, 1985	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar más de lo esperado. • Ampliar más los intereses. • Atención personalizada a cada seguidor en el grupo. • Necesidad de cambio. • Crea nuevas visiones. • Satisfacción con las decisiones tomadas.
Bryman, 1996	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos para hombres comunes. • Se centra en dar más significado a la tarea visión amplia. • Cultura y el compromiso social.
Kennet Leithwood (1996), Tomlinson y Genge	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas claras. • Tener visión para situar los objetivos prácticos. • Crear culturas de colaboración.
Kouses, 1997:	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirar a los seguidores a superarse. • Proporcionar reconocimiento individual. • Estimulan a los seguidores a buscar nuevas alternativas o formas de pensar. • Subordinación de intereses propios por los objetivos del grupo.
Hackman y Jonson, 1997:	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar el “statu quo” • Innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones. • Mantener una postura abierta de participación y comunicación con los seguidores.
Cardona, 2000:	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la relación líder seguidor.

Mendonca, 2001:	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la estrategia de empowerment y el poder referente y experto para provocar cambios en los seguidores acerca de sus creencias y valores. • Líderes más éticos sin ofender la dignidad de los seguidores. • Visión clara del estado futuro de la organización
Bennis & Nanus:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar directrices que transformen los valores y normas de la organización. • Crear confianza en su organización, profesando ante todo su posición de manera clara y luego actuando conforme a ella. • Conocimiento de fortalezas y debilidades en el grupo, ocupándose de enfatizar las fortalezas y minimizar sus debilidades.
Tichy & DeVanna:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la necesidad de un cambio. • Creación de una visión que actúe como mapa conceptual acerca del posicionamiento de la organización en el futuro y cómo está será vista. • Institucionalizar el cambio. • Derribar las viejas estructuras y establecer otras nuevas, encontrando los seguidores apropiados para implementar las nuevas ideas.

Fuente: Estepa, 2009

La presente investigación se enmarca en las características planteadas por Bass (1985), en la que el líder transformacional se distingue al inicio con cuatro características básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada en sus competencias docentes: Influencia idealizada o carisma, Consideración Individual, Estimulación Intelectual y la Motivación Inspiracional, es por ello que consideramos las cuatro características que a continuación se describen:

1. **Influencia idealizada o carisma** : El término Carisma (en Griego, regalo, don, talento) fue introducido al campo de las Ciencias Sociales por el sociólogo alemán Max Weber (1968), quien lo definió como: Una cierta cualidad de una personalidad individual, por cuya virtud él/ella "es considerada distinta" de personas ordinarias y tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, suprahumanas o al menos específicamente excepcionales. Estas como otras no son accesibles a las personas ordinarias, pero son vistas como divinas en origen o como ejemplares, y sobre la base de ellas el individuo en cuestión es tratado como líder. En Ciencia Social y Ciencia Política, el Carisma ha sido usado para describir a líderes, quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores (Bass, 1985).

El carisma o influencia idealizada, como parte importante del constructo más abarcativo de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores. Así puede demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades; compartir riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen; es modelo de identificación e imitación. Pero por sí mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional (Bass, 1985).

De hecho, Bass distingue el Liderazgo Transformacional del Carisma en los siguientes aspectos:

- Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales.

- Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en

una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.

- Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización se encuentra en estado de crisis.

- La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas.

- Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

2. Motivación Inspiracional (Liderazgo Inspiracional)

Bass & Avolio (1994) definen a la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por parte del líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, ello motiva e inspira a quienes les rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida.

Aquí el líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la visión.

Bass (1990), menciona entre los componentes de la conducta de líderes inspiracionales, los siguientes:

- **Dirección de significado:** El líder inspiracional confiere significado y definición al contexto, otorgando un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos

simbólicos da a conocer a sus subordinados el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo.

- **Uso de símbolos:** Los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia y las acciones que llevan a cabo como tales.
- **Manejo de impresión :** Los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos, en los otros. Esas impresiones pueden afectar cuánto son estimados por los demás y, por lo tanto, cuánto éxito pueden tener al influenciarlos. La mejor imagen de los líderes, es un requerimiento esencial para construir confianza de los seguidores en ellos.
- **Modelamiento de las expectativas de los seguidores:** Los líderes inspiracionales crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores y son capaces de redirigir sus organizaciones utilizando mensajes claros de lo que es necesario hacer, para alcanzar los objetivos propuestos; crean metas razonables y son modelos de rol para sus subordinados; definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema.

3. Estimulación Intelectual.

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la delimitación del problema, también solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994).

La Estimulación Intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores, así como de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo con ello a su independencia y autonomía. Esto lo distingue de la

mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Bass, 1990).

Bass (1990) identifica las siguientes características de la estimulación intelectual:

- **Reformulaciones:** La Estimulación Intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos.
- **Inteligencia:** Para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros del grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de tal forma que lleve a una conducta experimental y exploradora, y no sólo de mera intelectualización.
- **Símbolos e Imágenes:** Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente con la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias.

4. Consideración individualizada

Por Consideración Individualizada se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado, actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994).

Es cuando el líder valoriza al colaborador, proporcionándole asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación, con la intención de que cada individuo entienda, acceda y optimice su labor.

De acuerdo con Bass (1990) plantea las siguientes características:

- Hace uso de la comunicación informal personalizada: El líder ve al individuo como persona más bien que como empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados.
- Mantiene informados a los subordinados: El líder individualmente considerado se preocupa de que cada subordinado esté completamente informado de lo que sucede en la organización.
- Trata diferencialmente a los subordinados: Reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben como utilizarlas efectivamente.
- Aconseja a los seguidores: Tienen la habilidad de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales utilizando una escucha activa y efectiva, que se caracteriza por compartir experiencias personales con sus subordinados, dar consejo, sugerir otras alternativas y permitir, a través de preguntas, llegar a generar alternativas propias.

5. EL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Centrándonos más en las características de los miembros de las organizaciones educativas, hemos de considerar también la influencia de los distintos tipos de liderazgo en el clima organizacional de las Instituciones educativas. Muchos son los desafíos y cambios vividos por los Instituciones educativas en tiempos de reforma, también en el desarrollo de estos procesos y las características y cualidades de los centros, de sus miembros, y, sobre todo, de sus líderes, se convierten en influencias relevantes para el entramado que teje la actitud general del centro frente a los retos que se le presentan.

Aunque reconocemos que desde las más recientes concepciones de liderazgo las cualidades requeridas han cambiado, convirtiéndose en menos jerárquicas y más colaborativas, pensamos que, por la posición y las influencias que mantiene un líder en un Institución educativa, sus características han de sumarse a los otros aspectos constitutivos de la organización con influencia en el clima organizacional y de convivencia.

Analizar las actividades de quienes lideran las Instituciones educativas ayuda a descubrir, según Martín Moreno (2000), el «estilo de organización» que el/la líder espera contribuir a crear. Y si esto fuera así, podemos pensar no sólo que los líderes de una Institución Educativa poseen creencias propias sobre el tipo de organización que lideran, sino que tales creencias pueden constituir una influencia importante en el ambiente y clima que se desarrolla en la Institución educativa.

En definitiva, aun reconociendo las diferencias existentes entre los distintos tipos de liderazgos, hemos de reconocer la importancia de mantener cierta inquietud por captar su influencia en el clima organizacional de las Instituciones Educativas, ya que, sin lugar a vacilaciones de ningún tipo, como señala Louis (2000), son los líderes los que van a determinar de manera clara y significativa la receptividad de la organización hacia interpretaciones alternativas y propuestas de cambio.

Como se menciona en las líneas anteriores el Liderazgo del director es decisivo en la construcción de un buen clima organizacional, es por ello las Instituciones Educativas también necesitan cambiar y, a través de este cambio, conseguir mejorar y desarrollarse, y para eso necesitan un liderazgo adecuado. Por ello, de acuerdo con Leithwood, K.; Begley, P.; Cousins, J.B.(1992), citado por Bernal (1997) planteo tres ideas como punto de partida:

- 1.- Las escuelas son instituciones imperfectas, pero permanentes e imprescindibles para la sociedad para conseguir educar y avanzar en su desarrollo.

2.- Las escuelas son instrumentos de cambio social. En un mundo donde el conocimiento ha llegado a ser un poder capital y la principal fuente de recursos y desarrollo, se puede entender que el proceso de la educación es el más importante proveedor de ese poder.

3.- El objetivo de un liderazgo en esta línea tendría tres aspectos:

- Desarrollar una amplia participación

- Desarrollar una Visión

- Asistir a los miembros de la comunidad escolar para que superen los obstáculos en su esfuerzo por conseguir los objetivos de la organización. Incrementar su capacidad para superar los diferentes obstáculos que se vayan presentando.

Este tipo de liderazgo es el que denominamos liderazgo transformacional, que implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que se entiende como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Podemos entonces justificar la presente investigación, porque en la actualidad se observa que muchas instituciones, empresas y corporaciones han tratado de integrar sus sistemas de trabajo a enfoques y teorías sobre gerencia moderna, tratando de transformar y encausar debilidades que puedan poseer verdaderas fortalezas y ventajas para estar a la par con las organizaciones que han sabido introducir los cambios radicales.

De ahí que nuestro estudio es importante porque trata de confrontar los elementos disfuncionales del liderazgo de las directoras percibidos por los docentes de las instituciones educativas de inicial seleccionadas, para identificar las características del liderazgo transformacional que desarrollan.

En cuanto a la relevancia social, esta investigación beneficiará a directivos, docentes y comunidad en general, puesto que en las instituciones educativas se mejorará la calidad y pertinencia de la educación.

Lo cual da lugar a planearnos el problema a investigar, como es:

¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional de las directoras de Instituciones educativas públicas de Educación inicial de Chimbote en opinión de sus docentes en el año 2016?

CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

a. Variable:

Liderazgo transformacional.

b. Definición conceptual de la variable: El liderazgo transformacional es un ejercicio moral que sirve para incrementar el estándar de la conducta humana, el líder transformacional no solo es educado para cuidar los valores de los seguidores, sino para enseñarles a ser líderes para que puedan convertirse en agentes morales. Casado (2000)

c. Operacionalización de las variables:

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
L I D E R A Z G O T R	Aquel que promueve el cambio y la innovación en las organizaciones educativas incitando a los docentes a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio.	<p>Influencia idealizada / Carisma:</p> <p>El director influye en los docentes mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales por los objetivos de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Da a conocer cuáles son sus valores y principios (Ítem06) • Me hace sentir orgullosa de trabajar con él/ella (Ítem10). • Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber. (Ítem 14) • Va más allá de su propio interés por el bien del grupo (Ítem 18). • Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar (Ítem 21). • Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma. (Ítem 23). • Demuestra un sentido de autoridad y confianza (Ítem 25). • Enfatiza la importancia de una misión común (Ítem 34).

A N S F O R M A C I O N A L		<p>Consideración individual:</p> <p>El director se preocupa por el bienestar de cada miembro de la institución educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores (Ítem 15) • Me trata como persona miembro de un grupo. (Ítem 19) • Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros (Ítem 29) • Me ayuda a mejorar mis capacidades (Ítem 31)
		<p>Estimulación intelectual:</p> <p>El director lleva a pensar nuevas maneras de solucionar problemas habituales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Me proporciona nuevas formas de enfocar problemas. (Ítem 2) • Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas. (Ítem 8) • Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos (Ítem 30) • Sugiere nuevas formas de completar el trabajo (Ítem 32).
		<p>Motivación inspiracional:</p> <p>Consiste en transmitir a los docentes su visión de futuro con el objetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habla de forma optimista sobre el futuro (Ítem 9) • Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas. (Ítem 13) • Presenta una convincente visión del futuro (Ítem 26)

		de involucrarlos al cambio	• Expresa confianza en que las metas serán cumplidas. (Item 36)
--	--	----------------------------	---

OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Determinar las características del liderazgo transformacional de las directoras de las Instituciones Educativas Públicas de Inicial en opinión de las docentes – Chimbote, 2016.

1.2 Objetivos específicos:

1. Identificar la percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica de carisma del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial.
2. Identificar la percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica Consideración Individual del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial.
3. Identificar la percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica Estimulación Intelectual del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial.
4. Identificar la percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica Motivación Inspiracional del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial.

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Tipo y diseño de Investigación

a. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva.

b. Diseño de investigación

El tipo de investigación es no experimental y descriptiva de acuerdo a Sánchez Carlessi, H. (1999), ya que se deseó identificar las características del Liderazgo Transformacional en las directoras de las Instituciones educativas públicas del nivel inicial de acuerdo a la opinión de los docentes.

El diseño corresponde al siguiente diagrama:



Donde

M= representa la muestra de docentes de las instituciones educativas públicas de Educación inicial de Chimbote.

O = representa la opinión de los docentes acerca de las características del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas seleccionadas.

Población y muestra

Población

La población estuvo conformada por 80 profesoras de Educación Inicial de las instituciones educativas públicas de Chimbote donde sus

directores fueron nombradas por concurso público convocada por el Ministerio de Educación 2014, que a continuación se señala:

DISTRIBUCION DE LA POBLACION DE DOCENTES DEL NIVEL INICIAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE CHIMBOTE. 2016.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIAL	PROFESORES
1542 - A.H. DOS DE JUNIO	11
1545 - A.H. EL ACERO	6
1548 - A.H. SAN FRANCISCO DE ASIS	10
1549 - A.H. MIRAFLORES BAJO	3
1565 - URB. 21 DE ABRIL	5
1578 - URB. LADERAS DEL NORTE	5
302 - CASCO URBANO	13
304 - TRAPECIO	5
317 - URB. EL CARMEN	5
320 - A.H. BOLIVAR ALTO	5
322 - A.H. EL PROGRESO	5
323 - A.H. SR. DE LOS MILAGROS	6
TOTAL	80

Fuente: Información de la Ugel Santa.

La muestra

La muestra estuvo conformada por 48 docentes de Instituciones educativas del nivel inicial de Chimbote donde sus directores fueron nombradas por concurso público convocada por el Ministerio de Educación 2014.

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA DE DOCENTES DEL NIVEL INICIAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE CHIMBOTE. 2016.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS INICIAL	PROFESORAS
304 - TRAPECIO	5
323 - A.H. SR. DE LOS MILAGROS	8
1542 - A.H. DOS DE JUNIO	11

1545 - A.H. EL ACERO	4
1548 - A.H. SAN FRANCISCO DE ASIS	8
1565 - URB. 21 DE ABRIL	6
1578 - URB. LADERAS DEL NORTE	6
TOTAL	48

Tipo de muestreo

La muestra se realizó mediante el muestreo no probabilístico, por conveniencia.

Técnicas e instrumentos de investigación

a. Técnica de la Encuesta

Para medir la variable de estudio (Liderazgo transformacional) se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento para la recolección de datos se empleó el Cuestionario multifactorial de liderazgo 5x versión corta (MLQ 5X) para docentes de B. Bass y B. Avolio (2000). Adaptado por Martínez, Y (2007) (ver anexo N° 01), tomando en cuenta las características propuestas en su modelo: Carisma, Consideración Individualizada, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional.

A continuación, se detallan los números de ítems que corresponden a cada característica factor del liderazgo transformacional.

Características y/o factores	Número de Ítem en el instrumento 01
Influencia idealizada/ carisma	6,10,14,18,21,23,25,34
Consideración individual	15,19,29,31
Estimulación intelectual	2,8,30,32
Motivación inspiracional	9,13,26,36

Administración de los instrumentos con respecto a la elaboración

a. Sobre la elaboración y validación de los instrumentos

▪ Con respecto a la *validación y la confiabilidad* de los instrumentos

La validación de los instrumentos se hizo bajo la consideración siguiente:

El cuestionario utilizado, es una herramienta validada por B. Bass y B. Avolio (2000). Adaptado a la realidad peruana por Martínez, Y (2007) por medio de juicio de expertos. La validación fue temática, a fin de contextualizar el lenguaje al castellano hablado en el Perú, dichas expertas fueron Magister Miluska Chalco y la Doctora Carmen Díaz Bazo profesora principal de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

▪ Sobre la aplicación de los instrumentos

- Se aplicó la encuesta a los docentes seleccionados de acuerdo al cronograma establecido.
- Se organizó y procesó la información recolectada según las dimensiones indicadas en el sistema SPSS.

Estrategias para el acopio de la información

▪ Procedimientos seguidos para la aplicación de los instrumentos de recolección de la información

- a. Se coordinó con las autoridades institucionales para la aplicación de las encuestas a los docentes seleccionados.
- b. Se visitó, según cronograma, para aplicar la encuesta a las docentes de las Instituciones Educativas.

Procedimientos para el tratamiento y ordenamiento de la información

Se siguió los siguientes procedimientos:

- a. Se revisó, codificó, organizó los datos para presentar la información en tablas.

RESULTADOS

1. Descripción de los resultados

Tabla 1. Percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica de Carisma del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Algunas veces	2	4,2	4,2	4,2
Bastante a menudo	10	20,8	20,8	25,0
Siempre	36	75,0	75,0	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Datos de la encuesta aplicada, según B. Bass y B. Avolio (2000) Adaptado por Martínez, Y (2007)

En la tabla 1 se observa, que el 75.0% de las docentes encuestadas consideran que su directora siempre demuestra la característica de carisma, mientras que un 20.8% expresa que Bastante a menudo se visualiza esta característica en su desempeño.

Tabla 2. Percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica Consideración Individual del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Raras veces	1	2,1	2,1
	Algunas veces	6	12,5	14,6
Válidos	Bastante a menudo	12	25,0	39,6
	Siempre	29	60,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0

Fuente: Datos de la encuesta aplicada, según B. Bass y B. Avolio (2000) Adaptado por Martínez, Y (2007)

En la tabla 2 se observa, que el 60.4% de las docentes encuestadas consideran que su directora siempre demuestra la característica de consideración individual, mientras que un 25.0% expresa que Bastante a menudo se visualiza esta característica en su desempeño.

Tabla 3. Percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica estimulación intelectual del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Raras veces	1	2,1	2,1
	Algunas veces	3	6,3	8,3
Válidos	Bastante a menudo	10	20,8	29,2

Siempre	34	70,8	70,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Datos de la encuesta aplicada, según B. Bass y B. Avolio (2000). Adaptado por Martínez, Y (2007)

En la tabla 3 se observa, que el 70.8% de las docentes encuestadas consideran que su directora siempre demuestra la característica de estimulación intelectual, mientras que un 20.8% expresa que Bastante a menudo se visualiza esta característica en su desempeño.

Tabla 4. Percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica Motivación inspiracional del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	3	6,3	6,3
	Bastante a menudo	6	12,5	18,8
	Siempre	39	81,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Datos de la encuesta aplicada, según Adaptado por Martínez, Y (2007)

En la tabla 4 se observa, que el 81.3% de las docentes encuestadas consideran que su directora siempre demuestra la característica de motivación inspiracional, mientras que un 12.5% expresa que Bastante a menudo se visualiza esta característica en su desempeño.

Tabla 5: FRECUENCIA MAS ALTA ALCANZADA DE LAS CARATERSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONL

Características LT Frecuencia alcanzada	Influencia idealizada/carisma		Consideración individual		Estimulación Intelectual		Motivación inspiracional	
	f	%	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	36	75	29	60,4	34	78,8	39	81,3

Fuente: tabla 1, tabla 2, tabla 3, tabla 4

En la tabla 5 se observa, que la característica de Motivación inspiracional el 81.3% de las docentes encuestadas consideran que su directora siempre demuestra esta característica en su desempeño como líder pedagógico, mientras que con respecto a la Estimulación intelectual, el 78,8 % de docentes expresan que su directora siempre demuestra esta característica en su desempeño , por otro lado el 75% manifiestan que su directora siempre expresa la característica de Influencia idealizada/carisma y finalmente el 60,4 declaran que su directora siempre evidencia la característica de Consideración individual; de lo expuesto se infiere que las directoras desempeñan una gestión escolar con características de un liderazgo transformacional .

ANALISIS Y DISCUSIÓN

En el tratamiento de la información se han obtenido cuatro tablas, que corresponden a las características básicas del liderazgo transformacional, como son: Influencia idealizada/ carisma, Consideración individual, Estimulación intelectual y Motivación inspiracional.

En la tabla 1, en la que el 75.0% de las docentes encuestadas consideran que su directora siempre demuestra la característica de influencia idealizada / carisma, revisando nuestros antecedentes según Goñi (2010), “Liderazgo Transformacional en directoras de Educación Inicial”, concuerda en que esta dimensión alcanza el más alto puntaje, reafirmando que esta dimensión juega un papel importante como elemento del liderazgo transformacional en las directoras de educación inicial.

En la tabla 2, se observa, que el 60.4% de las docentes encuestadas consideran que su directora siempre demuestran la característica de Consideración individual, también se ve confirmado por Goñi (2010), en su tesis “Liderazgo Transformacional en directoras de Educación Inicial”; donde se encontró que las dimensiones de carisma y consideración individual del liderazgo transformacional son predominantes en las Directoras de dicha entidad, características que también poseen las directoras en estudio infiriéndose que como líderes tratan a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, es decir prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única, como corrobora Bass y Avolio, (1994).

En la tabla 3 se observa, que el 70.8% de las docentes encuestadas consideran que su directora siempre demuestran la característica de Estimulación intelectual, lo que se ve reafirmado en las conclusiones de la tesis de Medina (2010), “El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima”, quien afirma que existe un nivel de jerarquía con diferencias, y que el acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales es también la primera en ese nivel.

En la tabla 4 se observa, que el 81.3% de las docentes encuestadas consideran que su directora siempre demuestra la característica de Motivación inspiracional, lo que corrobora Medina (2010), “El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima”, e indica en sus resultados que la motivación es una dimensión que inspira el líder docente a sus colegas. También en Alvarado et, al (2009), “Liderazgo y motivación en el ambiente Educativo Universitario”, en sus resultados revela que existen mayores niveles de motivación cuando el liderazgo es de tendencia transformacional, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se brindan en la relación docente – estudiante, lo mismo se da en la relación Directora – docentes, de acuerdo a nuestro estudio.

CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación, se ha arribado a las siguientes conclusiones:

- a. Con respecto, a la característica de Influencia idealizada/ carisma del liderazgo transformacional, la mayoría de docentes, que representan el 75,0%, expresan que sus directoras siempre demuestran esta característica en su desempeño cotidiano.
- b. En cuanto a la característica de Consideración individual del liderazgo transformacional, el 60,4% expresan que sus directoras siempre demuestran esta característica. Consecuentemente podemos afirmar que esta característica es frecuente en el desempeño de las directoras.
- c. Respecto a la característica Estimulación intelectual del liderazgo transformacional, el 70,0% expresan que sus directoras siempre demuestran en su quehacer cotidiano esta característica.
- d. En cuanto a la característica de Motivación inspiracional del liderazgo transformacional el 81,3% expresan que sus directoras siempre demuestran en su desempeño esta característica. Consecuentemente podemos afirmar que la mayoría de docentes siempre observan esta característica en sus directoras.
- e. De esta forma podemos concluir que, las directoras de las Instituciones educativas públicas de Educación inicial de Chimbote en opinión de las docentes siempre demuestran en su desempeño todas las características del liderazgo transformacional; significando esto que las directoras actualmente están gerenciando sus instituciones educativas bajo el estilo del Liderazgo transformacional.

RECOMENDACIONES

1. Todas las directoras encargadas de Educación inicial deben tener la oportunidad de participar activamente en programas de liderazgo pedagógico Transformacional.
2. Replicar la presente investigación en instituciones educativas del nivel inicial particulares.
3. Realizar esta investigación a un nivel regional para comparar los niveles de liderazgo transformacional según tipología de Institución educativa, geográfica, infraestructura y equipamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, P (2006). Clima Organizacional y supervisión del Desempeño docente en Instituciones de Educación Básica. Revista diálogos educativos, N: 28 Vol.3: 52- 2008. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Alvarado et, al (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente Educativo Universitario Recuperado en http://www.posgrado.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=section&id=3&Itemid=177. Universidad del Zulia. Venezuela
- Álvarez De Mon Santiago (Recuperado el 03 de noviembre de 2009). El mito de un líder. Expansión y Encuentro de <http://wwwE&E.com>.
- Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total; Ed. Praxis S. A.; España.

- Bass, B.M. (2000): "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden", en Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto
- Bernal, J. (1997). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. Anuario de Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza, España.
- Bolívar (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina, (coord): El liderazgo en educación, Madrid: UNED
- Bolívar, A. (1994): Autonomía escolar en el desarrollo curricular. Razones y problemas, en A. Villa (ed.): La autonomía institucional de los centros educativos. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, 365-400.
- Bordem, A. (2006). Directores de Escuela ¿Líderes del cambio o sujetos a cambio?
- Borden, A. (2009). El liderazgo del Director Escolar para el mejoramiento de la calidad de educativa. Universidad de Nuevo México, Estados Unidos. Revista Empresarios por la Educación.
- Castro, A. y Fernández, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo. Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. Boletín de Psicología, No. 86, Marzo
- Cahuas, J. ((2012). Estilos de Liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 10, Huaral 2011. (Tesis inédita de maestría). Universidad Mayor de San Marcos.Lima.
- Calle & Cieto (2008). Relación entre el Liderazgo Transformacional y Gestión Institucional de los directores del nivel Secundario. Región

Callao, Perú. (Tesis inédita de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle - La Cantuta. Lima.

Cuadrado et, al (2000). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica*, vol. 2, N° 2

Cuevas et, al (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Revista de Curriculum y formación del profesorado*. Universidad de Granada.

Chiang, (2003). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. *Revista Universum* N: 23 Vol.2: 66-85 , 2008 Universidad Pontificia de Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - España

Estepa (2009). Caracterización de las variables que definen el liderazgo transformacional en las organizaciones no gubernamentales ONG de Antioquía. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de minas. Recuperado de [Http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943_2009pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/826/1/43635943_2009pdf). el 20 de Setiembre del 2009.

García. et, al (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Universidad de Granada, España.

Gomez D., G. (1996) Curso de organización escolar y general; Ed. Escuela Española; Madrid, España.

Goñi, L. (2010). Liderazgo Transformacional en directoras de Educación Inicial.

Recuperado de http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/INICIALEINFANCIA/RI849_Marden.pdf

Lupano, et, al (2007). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Editorial Paidós, ISBN 978 – 950 – 12 – 2913 – 4. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/psico6/6Psico%2008.pdf>., el 23 de enero del 2010.

Medina, P (2010). El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima” Recuperado en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

Molocho, N (2010). Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 -Lima Sur. Revista de Educación-Postgrado. Universidad de San Marcos.

Moreno, (2003). Incidencia del Clima Organizacional de Pizza Hutt y el desempeño laboral. Revista URBE. Universidad Bicentenario de Aragua Maracaibo:

Murrillo T., J. (2003). La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica, Revisión Internacional sobre el estado del arte.; Ed. CIDE.

Murillo & Becerra (2009) .Las percepciones del Clima Organizacional por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales» - Chile. Revista de Educación, 350. Septiembre-diciembre 2009, pp. 375-399

Pedraja et, al. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. En Revista de ciencias sociales (RCS) Vol. XIV, N° 1, Enero – Abril 2008, pp. 20 – 29. FACES – LUZ. ISSN 1315 – 9518.

Rivero, J., (2007). Educación, Docencia y Clase Política en el Perú; Ed. TAREA; 1° Edición, Perú.

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI revista - Vol. 1, nº 3: (julho) ISSN 1809-4651.

Slavin, R. (1996). Salas de clase efectivas, Escuelas efectivas; traducción Verónica



ANEXOS

ANEXO 01: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO 5X VERSIÓN CORTA (MLQ 5X) * CUESTIONARIO A DOCENTES

Nombre de la Institución Educativa: _____

Distrito: _____ Fecha: _____

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo del Director/a actual de su centro. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo en los centros del país. Agradecemos de antemano su colaboración.

DATOS PERSONALES

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con *sus datos personales y del centro docente*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Tipo de Establecimiento

(1) Pública

(2) Particular

2. Tipo de alumnado

(1) Masculino (2) Femenino (3) Mixto

3. Edad del docente

(1) De 18 a 30 años (2) De 31 a 40 años (3) De 41 a 50 años (4) De 51 a 60 años (5) Más de 60 años

4 Sexo

(1) Masculino

(2) Femenino

5. Dedicación a la I.E

(1) Jornada parcial

(2) Jornada completa

6. Situación laboral

(1) Nombrado(a)

(2) Contratado (a)

7. Su experiencia docente

(1) De 0 a 5 años (3) De 11 a 15 años (5) De 21 a 25 años



(2) De 6 a 10 años (4) De 16 a 20 años (6) De 26 años a más

8. Cargo
 (1) Profesor/a

Instrucciones: Aparecen a continuación diecinueve afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y **Marque con una "X"** la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
0	1	2	3	4

MI DIRECTOR/A...

PREGUNTAS:	0	1	2	3	4
2 Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
6 Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
8 Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas					
9 Habla de forma optimista sobre el futuro					
10 Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella					
13 Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
14 Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
15 Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
18 Va más allá de su propio interés por el bien del grupo					
19 Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo					
21 Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
23 Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma					
25 Demuestra un sentido de autoridad y confianza					
26 Presenta una convincente visión del futuro					
29 Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros					
30 Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos					
31 Me ayuda a mejorar mis capacidades					
32 Sugiere nuevas formas de completar el trabajo					
34 Enfatiza la importancia de una misión común					

Cuestionario multifactorial de liderazgo 5x versión corta (MLQ 5X) de B. Bass y B. Avolio (2000). Adaptado por Martínez, Y (2007).



1: Influencia idealizada/ carisma (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALGUNAS VECES	2	4,2	4,2	4,2
	BASTANTE A MENUDO	10	20,8	20,8	25,0
	SIEMPRE	36	75,0	75,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

D2: Consideración individual (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RARAS VECES	1	2,1	2,1	2,1
	ALGUNAS VECES	6	12,5	12,5	14,6
	BASTANTE A MENUDO	12	25,0	25,0	39,6
	SIEMPRE	29	60,4	60,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

D3: Estimulación intelectual (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RARAS VECES	1	2,1	2,1	2,1
	ALGUNAS VECES	3	6,3	6,3	8,3
	BASTANTE A MENUDO	10	20,8	20,8	29,2
	SIEMPRE	34	70,8	70,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

D4: Motivación inspiracional (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALGUNAS VECES	3	6,3	6,3	6,3
	BASTANTE A MENUDO	6	12,5	12,5	18,8
	SIEMPRE	39	81,3	81,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	



Tabla de frecuencia por variable

Niveles Liderazgo transformacional	Puntaje inferior	Puntaje superior
MUY ALTO	0	15
ALTO	16	30
MEDIO	31	45
BAJO	46	60
MUY BAJO	61	76

VAR 1: Liderazgo transformacional (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
REGULAR	4	8,3	8,3	8,3
ALTO	8	16,7	16,7	25,0
MUY ALTO	36	75,0	75,0	100,0
Total	48	100,0	100,0	



ANEXO 02:

ANEXO N° 1 MATRIZ GENERAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACION FEYH

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES
<p>El liderazgo transformacional de las directoras de instituciones educativas públicas de educación inicial -Chimbote, 2016.</p>	<p><i>¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional de las directoras de Instituciones educativas públicas de Educación inicial en opinión de las docentes- Chimbote, 2016?</i></p>	<p>Objetivo General Determinar las características del liderazgo transformacional de las directoras de las Instituciones Educativas Públicas de Inicial en opinión de las docentes- Chimbote, 2016.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Identificar la percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica de carisma del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial. 2. Identificar la percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica Consideración Individual del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial. 3. Identificar la percepción que tienen las profesoras con 	<p><i>Liderazgo transformacional</i></p>



		<p>respecto a la característica estimulacion intelectual del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial.</p> <p>4. Identificar la percepción que tienen las profesoras con respecto a la característica motivación inspiracional del liderazgo transformacional de las directoras de las instituciones educativas públicas de educación inicial</p>	
--	--	---	--