

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESCUELA DE POSGRADO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



**USP**

**Estudio comparativo del liderazgo transformacional  
del Director de una Institución Educativa Pública y  
una Privada, 2015**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Psicología  
Educativa

**Autor: Bazán Rodríguez, Alberto Mauro**

Asesor: Villanque Alegre, Boris

**Chimbote - Perú**

**2018**

## ÍNDICE

<b>1. PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>iii</b>
<b>2. TÍTULO</b> .....	<b>iv</b>
<b>3. RESUMEN</b> .....	<b>v</b>
<b>4. ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>5. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>5.1. Antecedentes y Fundamentación Científica</b> .....	<b>1</b>
<b>5.1.1. Antecedentes</b> .....	<b>1</b>
<b>5.1.2. Fundamentación científica</b> .....	<b>7</b>
<b>5.2. Justificación de la investigación</b> .....	<b>19</b>
<b>5.3. Problema</b> .....	<b>21</b>
<b>5.4. Conceptualización y operacionalización de la variable.</b> .....	<b>21</b>
<b>5.5. Hipótesis</b> .....	<b>23</b>
<b>5.6. Objetivos</b> .....	<b>23</b>
<b>6. METODOLOGÍA DEL TRABAJO</b> .....	<b>25</b>
<b>6.1. Tipo y Diseño de investigación</b> .....	<b>25</b>
<b>6.1.1. Tipo de Investigación</b> .....	<b>25</b>
<b>6.1.2. Diseño de Investigación</b> .....	<b>25</b>
<b>6.2. Población y Muestra</b> .....	<b>25</b>
<b>6.2.1. Población</b> .....	<b>25</b>
<b>6.2.2. Muestra</b> .....	<b>25</b>
<b>6.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación</b> .....	<b>26</b>
<b>6.3.1. Técnicas</b> .....	<b>26</b>
<b>6.3.2. Instrumentos de Investigación</b> .....	<b>26</b>
<b>Procesamiento y análisis de la información</b> .....	<b>27</b>
<b>6. RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
<b>7.1 Descripción de los resultados sobre el liderazgo transformacional</b>	<b>28</b>
<b>8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>39</b>
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>42</b>
<b>10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>44</b>
<b>11. AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>49</b>
<b>12. ANEXOS</b> .....	<b>50</b>

## 1. PALABRAS CLAVE

Tema	Liderazgo transformacional
Especialidad	Gestión

## KEY WORDS

Ítem	Transformational leadership
Speciality	Management

**Líneas de Investigación:** Educación General

## **2. TÍTULO**

ESTUDIO COMPARATIVO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA Y UNA PRIVADA, 2015.

COMPARATIVE STUDY OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE PRINCIPAL OF A PUBLIC AND A PRIVATE SCHOOL, 2015.

### 3. RESUMEN

El propósito del presente estudio fue determinar la diferencia de los niveles de Liderazgo transformacional, entre los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 “Pedro Ruiz Gallo” de Chimbote y la Institución Educativa Privada Albert Einstein de Nuevo Chimbote, 2015. Para tal efecto, se trabajó con una investigación no experimental, con diseño descriptivo-comparativo y con dos muestras de 18 y 16 docentes pertenecientes a los niveles primaria y secundaria, de ambas Instituciones Educativas.

Para la recolección de la información se utilizó como instrumento el **Cuestionario multifactorial de liderazgo 5x versión corta (MLQ 5X) de B. Bass y B. Avolio (2000). Adaptado por Martínez (2007).**

Los resultados revelan por un lado que, el 67 % de docentes de la Institución Educativa Pública N° 88034 “Pedro Ruiz Gallo” aprecian un **nivel desarrollado** de liderazgo transformacional del director y por otro lado el 44 % de los docentes de la Institución Privada Albert Einstein le atribuyen a su director un liderazgo transformacional de **nivel desarrollado**; Sin embargo cuando sometemos los datos a la prueba de hipótesis con la t de Student, estas **diferencias no son significativas**, ya que el valor  $p = 0.212$  y  $\alpha = 0.05$ , entonces  $p > \alpha$ .

## 4. ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the difference in the levels of transformational Leadership, among the principals of the Public Elementary and Middle School N° 88034, "Pedro Ruiz Gallo" of Chimbote and the Private Elementary and Middle School, Albert Einstein of Nuevo Chimbote, 2015. For this purpose, we worked with a non-experimental research, with descriptive-comparative design and with two samples of 18 and 16 teachers belonging to the Elementary and Middle levels of both Educational Institutions.

For the collection of the information, the Multifactorial Leadership Questionnaire 5x short version (MLQ 5X) of B. Bass and B. Avolio (2000) was used as an instrument. Adapted by Martínez (2007).

The results reveal that, on the one hand, 67% of teachers of the Public Elementary and Middle School N° 88034 "Pedro Ruiz Gallo" appreciate a **developed level** of transformational leadership of the director and on the other hand only 44% of the teachers of the Elementary and Middle School, Albert Einstein attributed to his director **developed level**. However, when we submit the data to the hypothesis test with Student's t test, these differences are not significant, since the value  $p = 0.212$  and  $\alpha = 0.05$ , then  $p > \alpha$ .

.

## **5. INTRODUCCIÓN**

### **5.1. Antecedentes y Fundamentación Científica**

#### **5.1.1. Antecedentes**

En la indagación bibliográfica efectuada, se ha encontrado estudios referentes al tema de la investigación. En el contexto mundial, Alvarado et, al (2009) en la investigación denominada “Liderazgo y motivación en el ambiente Educativo Universitario” para obtener su grado de maestría en gerencias de operaciones; 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, en el Núcleo Costa Oriental del Lago por ser una población finita se empleó el censo poblacional. 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 et, al (2009) en la investigación denominada “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». Asimismo, pretendió conocer las diferencias entre líderes de distinto sexo en dos aspectos: Primero las relaciones existentes entre los comportamientos autopercebidos referidos a estos estilos y segundo, los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, la satisfacción con distintos aspectos de su trabajo y el esfuerzo extra logrado en sus subordinados. 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 que completasen un

cuestionario en el que se incluían todas estas variables. 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, para obtener su grado de Magister en Gestión. Dicha investigación responde a la investigación correlacional, con una muestra de 30 Instituciones Educativas 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) en su tesis denominada “Liderazgo Transformacional en directoras de Educación Inicial” para obtener su grado de maestría tuvo como objetivo: determinar el 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) en su tesis titulada: “El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima”, para obtener el grado de Magister con mención en gestión de la educación, la que trabajó con el instrumento denominado Escala Valorativa de Actitudes la que 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. El acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, es la característica del Liderazgo Transformacional, se percibe la confianza como un aspecto predominante, establecido a partir de las relaciones de cercanía en el ámbito social. La influencia ética del líder docente es una de las características del Liderazgo Transformacional con moderada percepción en los educadores. Se perciben docentes que son respetados y considerados por su conocimiento y experiencia en la realidad del contexto, gran facilidad y libertad para expresar sus opiniones y creencias como producto de una práctica continua de reflexión crítica; la percepción moderada, tenemos a la motivación que inspira el líder docente. La oportunidad de reflexión crítica conjunta en el centro y la confluencia de relaciones sobre un clima distendido y cercano, constituyen elementos de importante motivación en docentes de menor permanencia; al igual que la tolerancia psicológica del líder, es una tercera característica del Liderazgo Transformacional, releva su disposición a la heterogeneidad de las respuestas y a tolerar el error de sus colegas, animándolos a seguir intentando mejores

resultados, orientándolos al interés por el desarrollo profesional del otro. Se explica la importancia que tiene el Liderazgo Transformacional en la gestión educativa, considerando la percepción de los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima y los aportes teóricos; 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 ayudando a dar continuidad al modelo y cultura organizacional a pesar de los cambios administrativos al interior de una institución de gestión cooperativa. 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.

Por otro lado Cahuas (2012) en su investigación titulada: "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. Es de nivel descriptivo y asume el diseño correlacional, debido a que establece una relación entre dos variables: Estilos de liderazgo del director y calidad de servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de Huaral durante el año 2011. 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. La muestra estuvo conformada por 120 docentes (totalidad de la población) y 120 estudiantes elegidos de manera intencional no probabilística. Los instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos (dos jueces) y determinan que son válidos con el alfa de Cronbach (0,750 para el instrumento que mide los estilos de liderazgo) y de 0,927 que mide la calidad del servicio educativo lo que indican

que ambos son confiables. Las tablas de frecuencias se han elaborado con el software estadístico SPSS y analizados descriptivamente; en tanto, la prueba de hipótesis se efectuó con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas. 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) en su investigación de maestría en Ciencias Económicas, con mención en Gestión Empresarial titulada: “Estilos de Liderazgo y desempeño de los trabajadores en las I.E. Privadas 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 Privadas 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 Privadas de la ciudad de Huaraz, puesto que los trabajadores al permanecer en un ambiente de trabajo poco grato donde la mayoría no puede hablar libremente con su superior acerca del trabajo, el superior no confía en ellos, usa más amenazas o castigos, no estimula a que el trabajo sea cooperativo, es estricto acerca de la cantidad de trabajo a realizar.

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. Muchos de la Instituciones Educativas Privadas de Huaraz tiene un director burócrata, desde una oficina cerrada y sentado en su escritorio dirige la Institución, sometiendo su rol a los procedimientos que constituyen la administración. Este comportamiento ocasiona que los trabajadores se sientan

excluidos de los aspectos importantes de la toma de decisiones, pues las acciones son planificadas y controladas desde la dirección.

3.- Los responsables de dirigir las Instituciones Educativas Privadas 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.

4.- La causa principal que afecta negativamente el desempeño del personal es el uso inapropiado de los estilos de liderazgo en las Instituciones Educativas Privadas de la ciudad de Huaraz, por que el personal sólo cumple con las tareas encomendadas, no participan entusiastamente en otras actividades y que es un periodo mensual el nivel de tardanzas y amonestaciones fue elevado, existe 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 “ Erasmó 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 “ Erasmó 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.

Finalmente, López, C y Vásquez, M. (2013), en su tesis El liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en la I.E N° 89008 Andrés Avelino Cáceres, determinan a partir del análisis de la variable Liderazgo Transformacional que el 59% de docentes consideran que el director ejerce un nivel de liderazgo bueno en la dimensión de Consideración Individualizada, contra el 41% de los docentes que consideran que el director ejerce un liderazgo malo en esta dimensión.

De igual manera en la misma investigación López, C y Vásquez, M. (2013), encontraron que el 15% de docentes le atribuye un nivel de liderazgo bueno al director, mientras que un 74% de docentes le atribuyen un liderazgo regular y un 11% de los docentes un liderazgo transformacional malo.

## **5.1.2. Fundamentación científica**

### **5.1.2.1 Conceptualización**

#### **5.1.2.1.1. Concepto**

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

Asimismo, **Chiavenato (2003)** define 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.

De igual manera **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.

Por último, **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.

### **5.1.2.2. Liderazgo Transformacional**

Según **Bass**, creador del liderazgo transformacional en su libro *Leadership and Performance beyond 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.

### **5.1.2.3. 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 tres 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
3. 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.

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

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 subordinados 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.



#### 5.1.2.4 Características y/o factores de 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 con capacidad de afrontar situaciones de conflicto y también promover innovaciones en la dinámica institucional.

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

**Tabla N° 1 Características del liderazgo transformacional**

<b>Autor</b>	<b>Características de Liderazgo Transformacional</b>
Bass, 1985:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alcanzar más de lo esperado.</li><li>• Ampliar más los intereses.</li><li>• Atención personalizada a cada seguidor en el grupo.</li><li>• Necesidad de cambio.</li><li>• Crea nuevas visiones.</li><li>• Satisfacción con las decisiones tomadas.</li></ul>
Bryman, 1996:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos para hombres comunes.</li><li>• Se centra en dar más significado a la tarea visión amplia.</li><li>• Cultura y el compromiso social.</li><li>• Establecer metas claras.</li><li>• Tener visión para situar los objetivos prácticos</li></ul>
Kennet Leithwood (1996),	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear culturas de colaboración.</li></ul>

Tomlinson y Genge:	
Kouses, 1997:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirar a los seguidores a superarse.</li> <li>• Proporcionar reconocimiento individual.</li> <li>• Estimulan a los seguidores a buscar nuevas alternativas o formas de pensar.</li> <li>• Subordinación de intereses propios por los objetivos del grupo.</li> </ul>
Hackman y Jonson, 1997:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar el “statu quo”</li> <li>• Innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.</li> <li>• Mantener una postura abierta de participación y comunicación con los seguidores.</li> </ul>
Cardona, 2000:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la relación líder seguidor.</li> </ul>
Mendonca, 2001:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la estrategia de empowerment y el poder referente y experto para provocar cambios en los seguidores acerca de sus creencias y valores.</li> <li>• Líderes más éticos sin ofender la dignidad de los seguidores.</li> <li>• Visión clara del estado futuro de la organización</li> </ul>
Bennis & Nanus:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar directrices que transformen los valores y normas de la organización.</li> <li>• Crear confianza en su organización, profesando ante todos su posición de manera clara y luego actuando conforme a ella.</li> <li>• Conocimiento de fortalezas y debilidades en el grupo, ocupándose de enfatizar las fortalezas y minimizar sus debilidades.</li> </ul>
Tichy & De Vanna:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la necesidad de un cambio.</li> <li>• Creación de una visión que actúe como mapa conceptual acerca del posicionamiento de la organización en el futuro y cómo está será vista.</li> <li>• Institucionalizar el cambio.</li> <li>• Derribar las viejas estructuras y establecer otras nuevas, encontrando los seguidores apropiados para implementar las nuevas ideas.</li> </ul>

Fuente: Estepa, 2009

La presente investigación se enmarca en los factores planteados por Bass (1985), en la que el líder transformacional se distingue al inicio con cuatro factores básicos, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada en sus competencias docentes: Influencia idealizada o carisma, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la consideración Individual.

A continuación se describe cada factor:

**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).

La influencia idealizada o El carisma, 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 modelos 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.

**5.1.2.5. 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 par 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 entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

## **5.2. Justificación de la investigación**

De acuerdo a lo revisado en los antecedentes se justifica la presente investigación, por qué hoy en día estamos en un mundo globalizado, con diferentes ideologías, el mercado económico competitivo sociedad cada día en crisis familias quebrantadas, valores que cada se pierden, y un sinnúmero de factores que influyen en el ser humano, todo lo mencionado impide a la persona alcanzar el éxito.

De otro lado, *la relevancia teórica* del estudio radica en un tema central en las agendas de política educativa en muchos países (Pont, Nusche & Moorman, 2008). Así por ejemplo, el primer “Informe McKinsey” sobre sistemas escolares (Barber & Mourshead, 2007) plantea que los países con mejores resultados tienen sólidos equipos directivos que guían los procesos de cambio en las escuelas. Esto ha sido posible gracias a acciones tales como políticas de selección de líderes educativos que contemplan rigurosos procesos de selección, así como también al despliegue de capacidades directivas mediante modelos formativos que posibiliten el desarrollo de un repertorio de prácticas exitosas, o bien a iniciativas orientadas a concentrar a los directores en su función instruccional mediante políticas para reestructurar sus funciones, atribuciones e incentivos de manera que puedan focalizarse en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Más específicamente, la formación de directores ha sido un tema crítico en un gran número de países en los que se ha desarrollado una multiplicidad de acciones orientadas a formar capacidades en los líderes escolares (Pont, Nusche & Moorman, 2008).

Con respecto a la *relevancia práctica* es socializar los niveles de liderazgo transformacional del director, ya que esta es una variable muy importante para lograr una escuela exitosa, como lo plantea PUCP (2006) en su programa de Capacitación en Gestión para Instituciones Educativas del nivel secundario – MED CISE - PUCP que tuvo como finalidad desarrollar y optimizar las competencias de gestión del personal directivo de las Instituciones Educativas, proporcionando un sólido fundamento teórico, capacidad operativa y compromiso ético - social que sustente una gestión de calidad, en la que los participantes han podido desarrollar la sensibilidad sobre los aspectos éticos y la necesidad de prevalecer un clima de participación y cooperación, comprometidos con la práctica de valores. También se estableció la importancia de un liderazgo que oriente permanente el trabajo inspirada en el servicio a la comunidad educativa, situación que les ha permitido a los participantes de este programa la optimización de la capacidad para elaborar planes y proyectos de innovación y de mejoramiento, así como también proyectos productivos. Ello ha

llevado de la mano una reflexión sobre la finalidad de la Institución Educativa centrada en la mejora continua y en ofrecer el mejor servicio educativo para su educando.

### 5.3. Problema

A partir de los antecedentes ya expuestos anteriormente, por lo que se plantea la interrogante:

**¿Existirán diferencias entre los niveles del Liderazgo transformacional de los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y la Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote, 2015?**

### 5.4. Conceptualización y operacionalización de la variable.

#### 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 enseñarlos a ser líderes para que puedan convertirse en agentes morales. Casado (2000)

#### c. Definición operacional de la variable:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se motivan hasta trascender</li> <li>- Buscan empoderar y elevar a sus seguidores.</li> <li>- Se encuentran en cualquier organización.</li> <li>- Las reacciones de los seguidores son menos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Da a conocer cuáles son sus valores y principios.</li> <li>10. Me hace sentir orgullosa de trabajar con el/ella.</li> <li>14. Enfatiza la importancia de tener un buen sentido del deber.</li> <li>18. Va más allá de su propio interés.</li> <li>21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.</li> </ul>

		<p>extremas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Este factor es fuerte cuando el líder tiene una visión y sentido de misión</li> </ul>	<p>23. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.</p> <p>25. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.</p> <p>34. Enfatiza la importancia de una misión</p>
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de significado.</li> <li>- Uso de símbolos.</li> <li>- Manejo de impresión.</li> <li>- Modelamiento de las expectativas de los seguidores</li> </ul>	<p>9. Habla de forma optimista sobre el futuro</p> <p>13. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.</p> <p>26. Presenta una convincente visión del futuro.</p> <p>36. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.</p>
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformulaciones</li> <li>- Inteligencia</li> <li>- Símbolos e imágenes</li> </ul>	<p>2. Me proporciona nuevas formas de enfocar problemas.</p> <p>8. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.</p> <p>30. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.</p> <p>32. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.</p>
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hace uso de una comunicación informal y personalizada.</li> <li>- Mantiene informado a los subordinados.</li> <li>- Trata diferencialmente a los subordinados.</li> <li>- Aconseja a los seguidores</li> </ul>	<p>15. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores</p> <p>19. Me trata como persona miembro de un grupo.</p> <p>29. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.</p> <p>31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.</p>

## 5.5. Hipótesis

*Existen diferencias significativas entre los niveles de liderazgo transformacional del director de la de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo, y el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote, 2015.*

## 5.6. Objetivos

### 5.6.1. General

Determinar las diferencias entre los niveles de Liderazgo transformacional de los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y La Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote, 2015.

### 5.6.2. Específicos

- a. Identificar los niveles de liderazgo transformacional en la dimensión de **Influencia Idealizada** (Carisma), atribuida a los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y la Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote.
- b. Identificar los niveles de liderazgo transformacional en la dimensión de **Motivación Inspiracional**, atribuida a los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y La Institución Privada Educativa Albert Einstein de Chimbote.
- c. Identificar los niveles de liderazgo transformacional en la dimensión de **Estimulación Intelectual**, atribuida a los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y La Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote.
- d. Identificar los niveles de liderazgo transformacional en la dimensión de **Consideración Individualizada** en los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y la Institución Privada Educativa Albert Einstein de Chimbote.
- e. Comparar los niveles liderazgo transformacional de las dimensiones: Influencia **Idealizada** (Carisma), **Motivación Inspiracional**,

**Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada** de los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y La Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote.

## 6. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

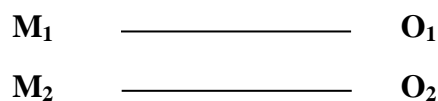
### 6.1. Tipo y Diseño de investigación

#### 6.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación de este estudio es descriptivo porque se orienta al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio-temporal dada. Sánchez y Reyes (1996). Es decir busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dhanke, 1986), citado por Hernández, Fernández y Baptista (1997).

#### 6.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación es transeccional descriptivo comparativo, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014).



### 6.2. Población y Muestra

#### 6.2.1. Población.

La población está conformada por 34 docentes del nivel primario y secundario

#### 6.2.2. Muestra

El Tamaño de la muestra fue de 34 docentes; es decir, por ser pequeña la población, ésta se convierte en la muestra.

El tipo de muestreo es el No probabilístico, o “intencional”.

## DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA Y PRIVADA DE CHIMBOTE, 2015

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	DOCENTES DE PRIMARIA		DOCENTES DE SECUNDARIA		TOTAL
	H	M	H	M	
I.E. Pública N° 88034 “Pedro Ruiz Gallo”	3	5	5	5	18
I.E Privada Albert Einstein	2	4	4	6	16
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>		<b>20</b>		<b>34</b>

Fuente: Información de la Ugel Santa

### 6.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

#### 6.3.1. Técnicas

Para medir la variable de estudio (Liderazgo transformacional) la técnica fue la encuesta.

#### 6.3.2. Instrumentos de Investigación

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 dimensiones propuestos en su modelo: Influencia Idealizada (Carisma), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. A continuación se detalla los números de ítems que corresponde de cada característica y/o 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
Motivación inspiracional	9,13,26,36
Estimulación intelectual	2,8,30,32
Consideración individualizada	15,19,29,31



### **Procesamiento y análisis de la información**

La información recogida formó parte de una base de datos para su procesamiento estadístico descriptivo ya sean tablas de frecuencias o gráficos representativos para lo cual se usó el aplicativo Excel.

Para la prueba de hipótesis se usó la t de Student en el aplicativo Excel.

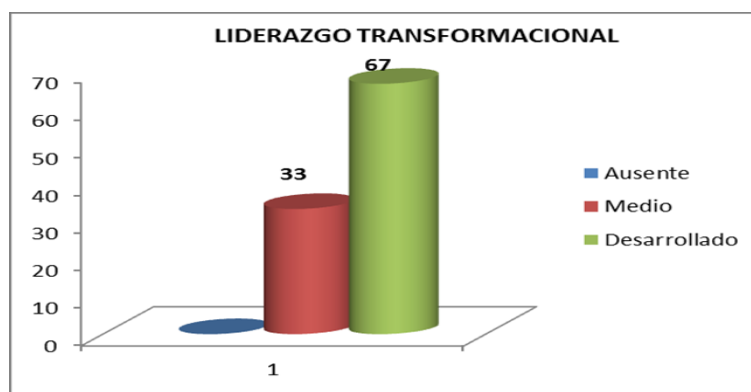
## 7. RESULTADOS

### 7.1 Descripción de los resultados sobre el liderazgo transformacional de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo de y la Institución Educativa Privada Albert Einstein.

**Tabla 1.** Resultados sobre niveles del Liderazgo Transformacional de la IE Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo

NIVEL	VARIABLE	
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
	fi	fi%
Ausente	0	0
Medio	6	33
Desarrollado	12	67
Total	18	100

Fuente: Base de datos del cuestionario de liderazgo MLQ 5X (Anexo 01)



**Figura 1.** Variable liderazgo Transformacional del director de la I.E. 88034 Pedro Ruiz Gallo

Fuente: Tabla 1.

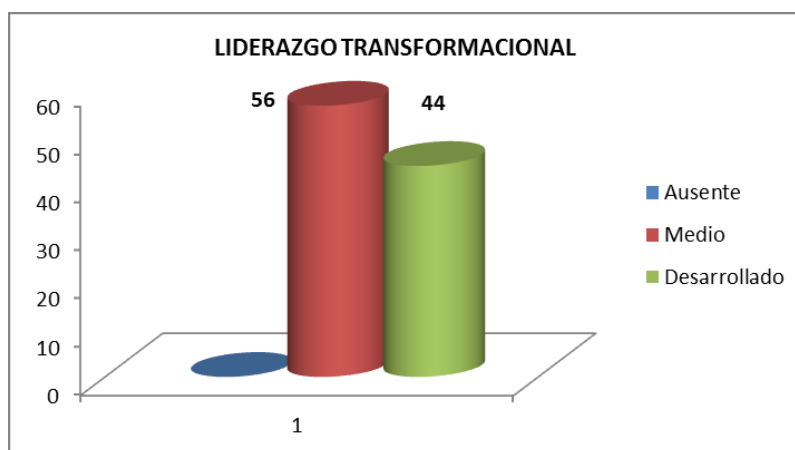
De acuerdo a lo presentado por la tabla 1 y la figura 1, el 67 % de los docentes de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo manifiestan que el liderazgo transformacional del director se encuentra en un nivel desarrollado; mientras, que el 33 % desde su percepción, considera que el liderazgo se encuentra en un nivel medio.

Frente a lo señalado, se asume, que los dos tercios de los encuestados consideran que el director de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo posee un liderazgo transformacional desarrollado.

**Tabla 2.** Resultados sobre niveles del Liderazgo Transformacional de la I.E. Privada Albert Einstein.

NIVEL	VARIABLE	
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
	fi	fi%
<b>Ausente</b>	0	0
<b>Medio</b>	9	56
<b>Desarrollado</b>	7	44
<b>Total</b>	16	100

**Fuente:** Base de datos del cuestionario de liderazgo MLQ 5X (Anexo 01)



**Figura 2.** Variable liderazgo Transformacional del director de la I.E. Privada Albert Einstein  
**Fuente:** Tabla 2

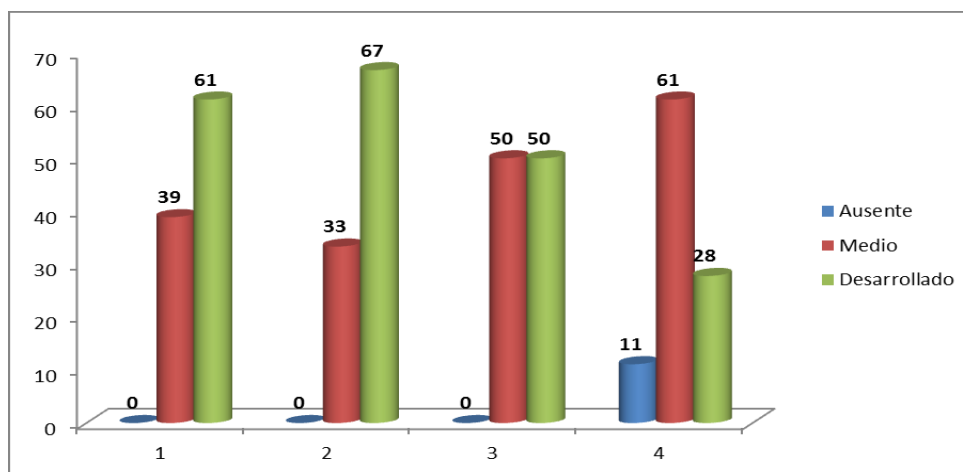
De acuerdo a lo presentado por la tabla 2 y la figura 2, el 56 % de los integrantes de la muestra manifiestan que el liderazgo transformacional del director se encuentra en un nivel medio; mientras, que el 44 % desde su percepción considera que el liderazgo se encuentra desarrollado.

Frente a lo señalado, se asume, que más de la mitad de los encuestados considera que el director de la I.E. Privada Albert Einstein posee un liderazgo transformacional desarrollado.

**Tabla 3.** Frecuencias y porcentajes en las dimensiones de la variable liderazgo Transformacional del director en la I.E. N° 88034 Pedro Ruiz Gallo de Chimbote.

NIVEL	DIMENSIONES							
	INFLUENCIA IDEALIZADA CARISMA		MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL		ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Ausente</b>	0	0	0	0	0	0	2	11
<b>Medio</b>	7	39	6	33	9	50	11	61
<b>Desarrollado</b>	11	61	12	67	9	50	5	28
<b>Total</b>	18	100	18	100	18	100	18	100

**Fuente:** Base de datos del cuestionario de liderazgo MLQ 5X (Anexo 01)



**Figura 3.** Variable liderazgo Transformacional del director de la I.E. N° 88046 Pedro Ruiz Gallo  
**Fuente:** Tabla 3

De acuerdo a lo presentado por la tabla 3 y la figura 3, que el 61% de los docentes de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo manifiestan que el director se encuentra en un nivel desarrollado en la dimensión de Influencia idealizada; mientras, que el 39% desde su percepción considera que en la dimensión idealizada se encuentra en un nivel medio.

De igual manera en la dimensión de Motivación Inspiracional el 67% de los docentes de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo manifiestan que el director se encuentra en un nivel desarrollado, mientras que el 33% de ellos expresan que el director se encuentra en un nivel medio.

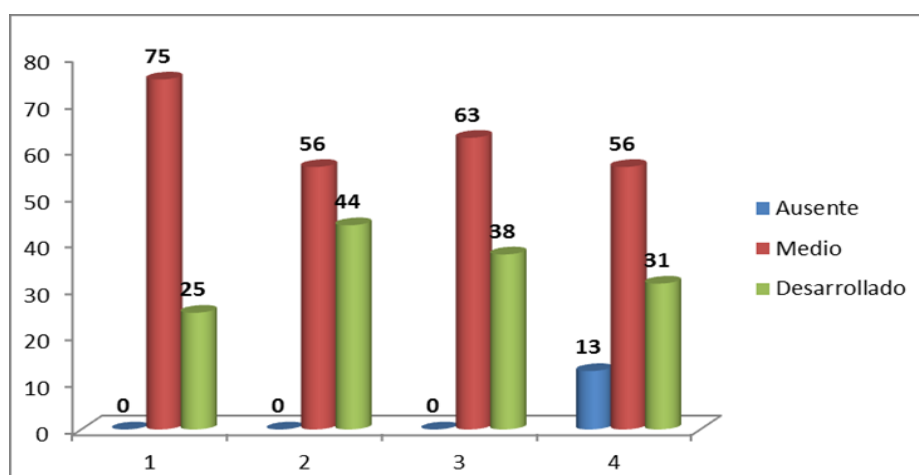
Asimismo, la mitad los docentes encuestados de la I.E. N° 88034 Pedro Ruiz Gallo, ubican al director en un nivel desarrollado en lo referente a la dimensión de Estimulación Intelectual, mientras que la otra mitad lo ubican en un nivel medio.

Los docentes de la I.E. 88034 Pedro Ruiz Gallo también manifiestan que los niveles de la dimensión de Consideración Individualizada por parte del Director es del 28% desarrollado, mientras que el 61% de dichos docentes lo ubican en un nivel medio y un 11% en el nivel ausente.

**Tabla 4.** Frecuencias y porcentajes en las dimensiones del variable liderazgo Transformacional del director en la I.E. Privada Albert Einstein de Nuevo Chimbote.

NIVEL	DIMENSIONES							
	INFLUENCIA		MOTIVACIÓN		ESTIMULACIÓN		CONSIDERACIÓN	
	IDEALIZADA CARISMA		INSPIRACIONAL		INTELECTUAL		INDIVIDUALIZADA	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Ausente</b>	0	0	0	0	0	0	2	13
<b>Medio</b>	12	75	9	56	10	63	9	56
<b>Desarrollado</b>	4	25	7	44	6	38	5	31
<b>Total</b>	16	100	16	100	16	100	16	100

Fuente: Base de datos del cuestionario de liderazgo MLQ 5X (Anexo 01)



**Figura 4.** Variable liderazgo Transformacional del director de la I.E. N° 88046 Pedro Ruiz Gallo

Fuente: Tabla 3

De acuerdo a lo presentado por la tabla 4 y la figura 4, que el 25% de los docentes de la I.E. Privada Albert Einstein manifiesta que el director se encuentra en un nivel desarrollado en la dimensión de Influencia idealizada; mientras, que el 75% desde su percepción considera que en la dimensión idealizada se encuentra en un nivel medio.

De igual manera en la dimensión de Motivación Inspiracional el 44% de los docentes de la I.E. I.E. Privada Albert Einstein manifiesta que el director se encuentra en un nivel desarrollado, mientras que el 56% de ellos expresan que el director se encuentra en un nivel medio.

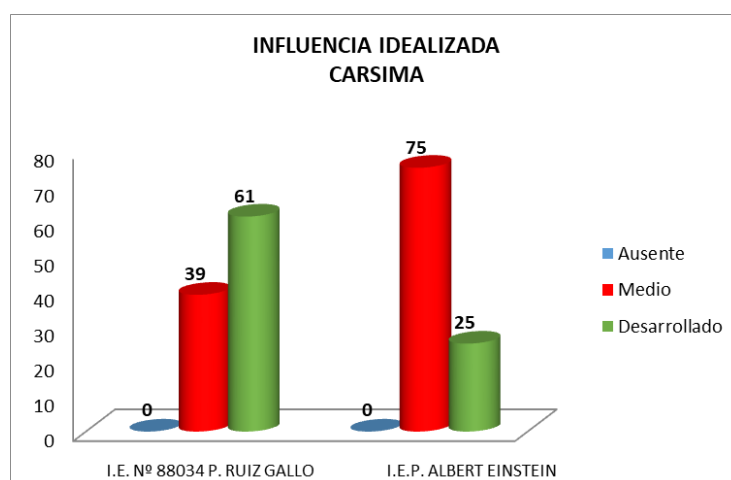
Asimismo, el 38% los docentes encuestados de la I.E. Privada Albert Einstein ubican al director en un nivel desarrollado en lo referente a la dimensión de Estimulación Intelectual, mientras que el 63% lo ubican en un nivel medio.

Los docentes de la I.E. 88034 Pedro Ruiz Gallo también manifiestan que los niveles de la dimensión de Consideración Individualizada por parte del Director es de apenas el 31% desarrollado, mientras que el 56% de dichos docentes lo ubican en un en un nivel medio y un 13% en el nivel ausente.

**Tabla 5:** Comparación de los niveles de Influencia Idealizada (Carisma) de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y la I.E. Privada Albert Einstein.

<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b>		
<b>CARISMA</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>I.E. 88034 PEDRO RUIZ GALLO</b>	<b>I.E.P. ALBERT EINSTEIN</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Ausente</b>	0	0
<b>Medio</b>	39	75
<b>Desarrollado</b>	61	25
<b>Total</b>	100	100

**Fuente:** Base de datos del cuestionario de liderazgo MLQ 5X (Anexo 01)



**Figura 5:** Comparación de los niveles de Influencia Idealizada (Carisma) la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y la I.E. Privada Albert Einstein.

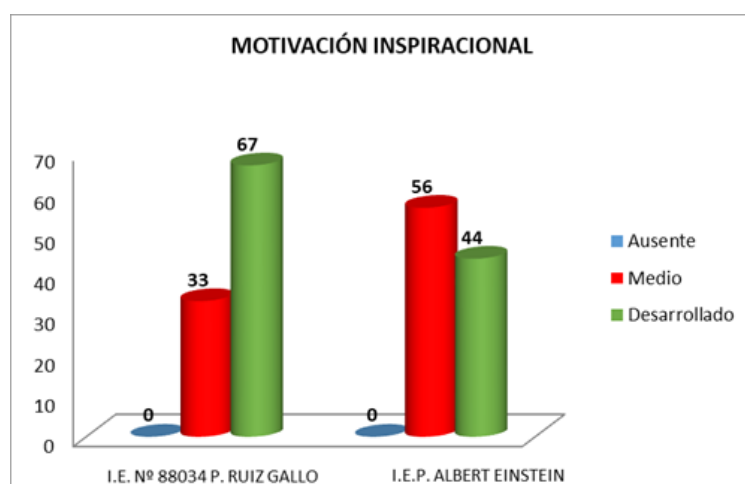
**Fuente:** Tabla 5

De acuerdo a la tabla 5 y figura 5, el nivel de liderazgo en la dimensión de Influencia Idealizada por parte del Director de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo es de un 61%, superando al Director de la I.E. Privada Albert Einstein, que presenta un 25% en el nivel desarrollado de esta dimensión.

**Tabla 6:** Comparación de los niveles de Motivación Inspiracional de la I.E. Pública N° 88034 “Pedro Ruiz Gallo” y la I.E. Privada Albert Einstein.

NIVEL	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	
	I.E. 88034 PEDRO RUIZ GALLO	I.E.P. ALBERT EINSTEIN
	%	%
<b>Ausente</b>	0	0
<b>Medio</b>	33	56
<b>Desarrollado</b>	67	44
<b>Total</b>	100	100

**Fuente:** Base de datos del cuestionario de liderazgo MLQ 5X (Anexo 01)



**Figura 6:** Comparación de los niveles de Motivación Inspiracional de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y la I.E. Privada Albert Einstein.

**Fuente:** Tabla 6

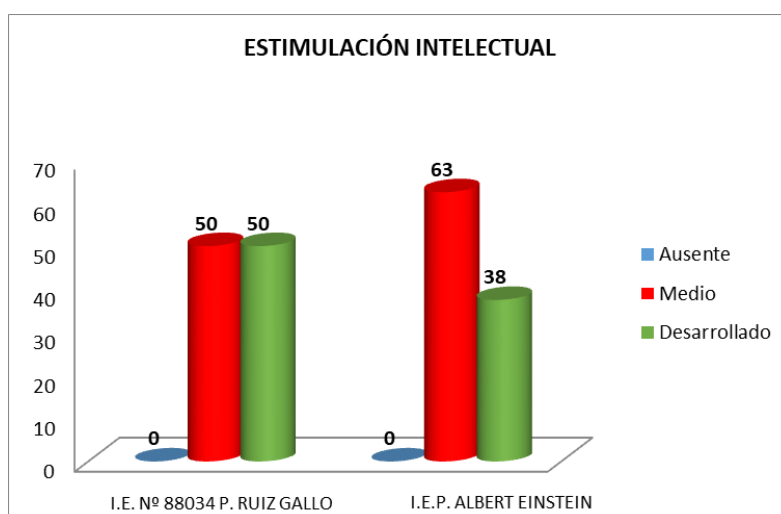
De acuerdo a la tabla N° 6 y figura 6, el nivel de liderazgo en la dimensión de motivación Inspiracional por parte del Director de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo es de un 67%, superando al Director de la I.E. Privada Albert Einstein que presenta un 44% en el nivel desarrollado de esta dimensión.

**Tabla 7:** Comparación de los niveles de Estimulación Intelectual de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo” y la I.E. Privada Albert Einstein.

ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL		
NIVEL	I.E. 88034 PEDRO RUIZ GALLO	I.E.P. ALBERT EINSTEIN
	%	%
<b>Ausente</b>	0	0
<b>Medio</b>	50	63
<b>Desarrollado</b>	50	38
<b>Total</b>	100	100

**Fuente:** Base de datos del cuestionario de liderazgo MLQ 5X (Anexo 01)





**Figura 7:** Comparación de los niveles de Estimulación Intelectual de la I.E. Pública N° 88034 “Pedro Ruiz Gallo” y la I.E. Privada Albert Einstein.

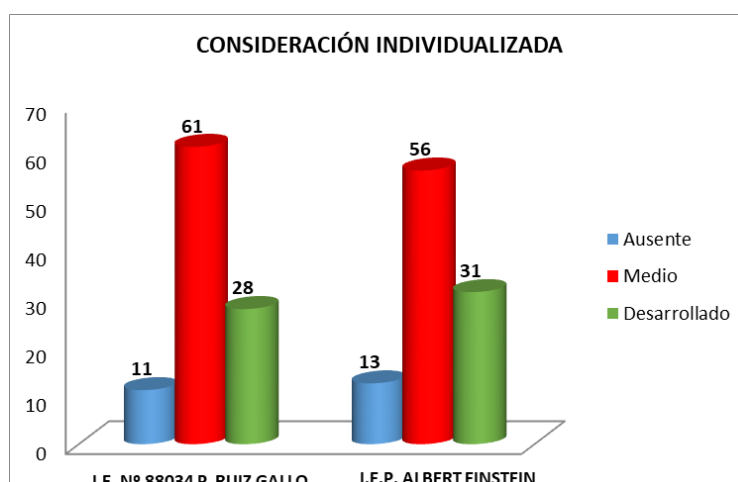
**Fuente:** Tabla 7

De acuerdo a la tabla 7 y figura 7, el nivel de liderazgo en la dimensión de Estimulación Intelectual, por parte del Director de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo es de un 50%, superando al Director de la I.E. Privada Albert Einstein que presenta un 38% en el nivel desarrollado de esta dimensión.

**Tabla 8:** Comparación de los niveles de Consideración Individualizada de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y la I.E. Privada Albert Einstein.

NIVEL	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	
	I.E. 88034 PEDRO RUIZ GALLO	I.E.P. ALBERT EINSTEIN
	%	%
<b>Ausente</b>	11	13
<b>Medio</b>	61	56
<b>Desarrollado</b>	28	31
<b>Total</b>	100	100

**Fuente:** Base de datos del cuestionario de liderazgo MLQ 5X (Anexo 01)



**Figura 8:** Comparación de los niveles de Consideración Individualizada de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y la I.E. Privada Albert Einstein.

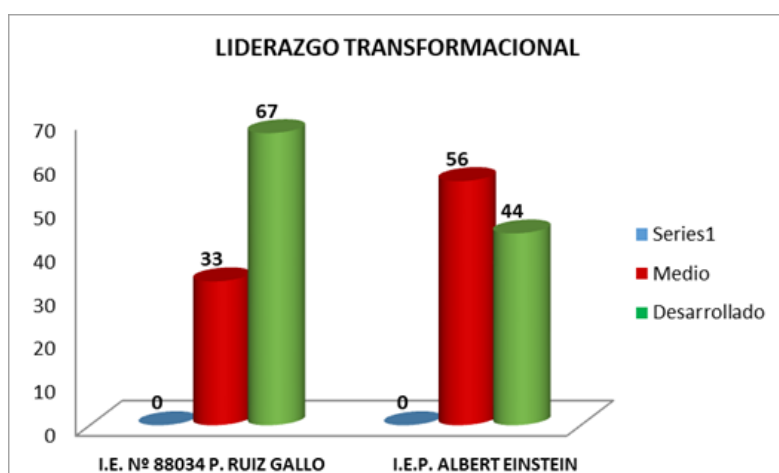
**Fuente:** Tabla 8

De acuerdo a la tabla 8 y figura 8, el nivel de liderazgo en la dimensión de Consideración Individual, por parte del Director de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo es de un 28% en el nivel desarrollado, mientras que el Director de la I.E. Privada Albert Einstein presenta un 31% en este nivel, siendo en esta dimensión el único caso en el liderazgo del Director de la I.E. Privada Albert Einstein está por encima del Director de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo.

**Tabla N° 9:** Comparación del Liderazgo Transformacional de los directores de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y la I.E. Privada Albert Einstein.

VARIABLE		
LIDERAZGO		
TRANSFORMACIONAL		
NIVEL	I.E. 88034 PEDRO RUIZ GALLO	I.E.P. ALBERT EINSTEIN
	%	%
<b>Ausente</b>	0	0
<b>Medio</b>	33	56
<b>Desarrollado</b>	67	44
<b>Total</b>	100	100

**Fuente:** Base de datos del cuestionario de liderazgo MLQ 5X (Anexo 01)



**Figura 9:** Comparación del Liderazgo Transformacional de los directores de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo” y la I.E. Privada Albert Einstein.

**Fuente:** Tabla 9

Se observa que el 67% de los docentes de la Institución Educativa Pública le atribuyen a su director un liderazgo transformacional de **nivel desarrollado**, mientras que el 44% de los sus homólogos de la Institución Educativa Privada Albert Einstein le atribuyen a su director un liderazgo transformacional en el mismo **nivel desarrollado**.

## Prueba de hipótesis estadística

Para determinar la validez de la hipótesis, se utilizó la prueba t para dos muestras independientes en el aplicativo Excel.

**Tabla N° 10** Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales

	Variable 1	Variable 2
Media	57.61111111	52.75
Grados de libertad		32
Estadístico t	1.258637112	
P(T<=t) dos colas	0.217266865	
<b>Valor crítico de t (dos colas)</b>	<b>2.036933343</b>	

Fuente: Prueba t para dos muestras independientes (Anexo 4)

**$H_0 =$  No existen diferencias significativas en el liderazgo transformacional del director de la de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo, en ventaja con respecto a la Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote, 2015.**

**H<sub>1</sub>= Existen diferencias significativas en el liderazgo transformacional del director de la de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo, en ventaja con respecto a la Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote, 2015.**

$$p = 0,217266865$$

$$\alpha = 0,05$$

$$p > \alpha$$

**Se acepta la H<sub>0</sub>**

**No existen diferencias significativas entre el liderazgo transformacional del director de la de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo, y el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote, 2015.**

## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En la **tabla N° 1**, se observa que el liderazgo transformacional, atribuido al director de la I.E. Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo por los docentes de esta institución, es del 67% en el nivel desarrollado mientras que un 33% de los docentes le atribuyen un nivel medio de liderazgo transformacional.

En la **tabla N° 2**, se observa que el liderazgo transformacional atribuido al director de la I.E. Privada Albert Einstein por los docentes de esta institución, es del 56% en el nivel desarrollado mientras que un 44% de los docentes le atribuyen un nivel medio de liderazgo transformacional.

Sin embargo, los resultados obtenidos en ambas instituciones educativas, se muestran bastante más favorable que los mostrados por López, C. y Vásquez, M. (2013), que en su investigación: Liderazgo Transformacional y Clima Institucional en la Institución Educativa N° 89008 Andrés Avelino Cáceres de Chimbote, en el análisis de la variable Liderazgo transformacional encuentra que un 11% de los docentes le atribuyen un liderazgo transformacional malo, un 74% de liderazgo transformacional regular y un 15% de liderazgo transformacional Bueno.

Los resultados de la **tabla N° 3** muestran mayor predominancia en las dimensiones de Influencia Idealizada y Consideración Individualizada en la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo, coincidiendo con la investigación de Goñi (2010), que en su tesis denominada “Liderazgo Transformacional en directoras de Educación Inicial” concluye que las dimensiones que tuvieron mayor predominancia, fueron los de **Influencia Idealizada** y **Consideración Individualizada**.

En contraste, en la **tabla N° 4**, los resultados para la Institución Educativa Privada Albert Einstein, difieren de los hallazgos de Goñi (2010), predominando las dimensiones de **Motivación Inspiracional** y **Estimulación Intelectual**.

En la **tabla N° 5** encontramos que un 61% de los docentes de la I.E. Pública N° 88034, le atribuye a su director, un liderazgo de **nivel desarrollado** en la dimensión **Influencia Idealizada**, frente al 25% de docentes de la I.E. Privada Albert Einstein

quienes le atribuyen a su director un liderazgo de nivel desarrollado en la misma dimensión.

Se observa en la **tabla N° 6** que, el 67% de docentes de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo atribuyen a su director un liderazgo de **nivel desarrollado** en la dimensión **Motivación Inspiracional**, frente al 44% de docentes de la Institución Educativa Privada Albert Einstein que atribuyen su director un liderazgo de **nivel Desarrollado** en la misma dimensión. Sin embargo estos resultados difieren de las conclusiones realizadas por Broncano, D. (2007), que en su investigación de maestría: “Estilos de Liderazgo y desempeño de los trabajadores en las I.E. Privadas de la ciudad de Huaraz – Año 2007, encontró que “los responsables de dirigir las Instituciones Educativas Privadas de la ciudad de Huaraz no motivan al personal que se esfuerza por mejorar su desempeño.

En la **tabla N° 7** se observa una diferencia de 12 puntos porcentuales en el liderazgo de **nivel desarrollado** atribuido a sus directores, favorable a la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo frente a los de Institución Educativa Privada Albert Einstein en la dimensión de **Estimulación Intelectual**.

En la **tabla N° 8** se observan índices porcentuales de la dimensión **Consideración Individualizada**, ligeramente a favor de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo que ubica a su director con un 11% de liderazgo ausente, 61% liderazgo medio y 28% de liderazgo desarrollado, frente al 13% de **liderazgo ausente**, 56% de **liderazgo medio** y 31% de **liderazgo desarrollado** en la Institución Educativa Privada Albert Einstein.

En la **tabla N° 9** se observa una diferencia importante entre los liderazgos transformacionales de los directores de las Instituciones Educativas Pública N° 88034 e Institución Educativa Privada Albert Einstein. 67% y 44% respectivamente en el **nivel desarrollado**. Estos resultados sin embargo son altos y significa que en ambas Instituciones Educativas la percepción de liderazgo que se tiene encaja en el de liderazgo transformacional y según Gutiérrez (2001), 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.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

- a. Los docentes de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo atribuyen a su director un liderazgo transformacional de 67% en el **nivel desarrollado** versus un 44% de sus homólogos de la Institución Educativa Privada Albert Einstein en el mismo **nivel desarrollado**, sin embargo esta diferencia no es significativa estadísticamente, cuando sometimos los datos a la prueba t de Student.
- b. En la dimensión **Influencia Idealizada** los docentes de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo, le atribuyen a su director un liderazgo transformacional de **nivel desarrollado** en un 61%, muy por encima del 25% alcanzado en la Institución Educativa Privada Albert Einstein.
- c. Los docentes de la Institución Educativa Pública Pedro Ruiz Gallo, en la dimensión de **Motivación Inspiracional**, le atribuyen a su director un 67% de liderazgo transformacional en un **nivel desarrollado** en contraste del 44% de la Institución Educativa Privada Albert Einstein. Quiere decir que las características de esta dimensión están más sólidas en la Institución Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo que en las de su homóloga la Institución Educativa Privada Albert Einstein.
- d. En la dimensión **Estimulación Intelectual** las diferencias se acortan ya que los docentes de la Institución Educativa Pública Pedro Ruiz Gallo, le atribuyen a su director, un liderazgo transformacional de 50% en el **nivel desarrollado** contra un 38% de la Institución Educativa Privada Albert Einstein en el mismo **nivel desarrollado**. Quiere decir que las características de esta dimensión no son percibidas contundentemente en ambos directores.
- e. En la dimensión **Consideración Individualizada** es la única donde el liderazgo transformacional atribuido al director es mayor en la Institución Educativa Privada Albert Einstein, ya que aquí dicha Institución Educativa alcanza un 31% en el **nivel desarrollado** contra el 28% en el mismo **nivel**



**desarrollado** en la Institución Educativa Pública Pedro Ruiz Gallo. Quiere decir que la mayoría de docentes de ambas instituciones atribuyen a sus directores un liderazgo transformacional de nivel medio y ausente.

Significa que las características de esta dimensión como es la comunicación informal y personal, la comunicación, trato preferencial, consejería y mantenerlos informados a sus subordinados, no son percibidos por los dos tercios de los docentes en cada Institución Educativa.

## **9.2. Recomendaciones.**

- a. Fortalecer la formación continua para directivos de Instituciones Educativas Públicas y adquieran las competencias necesarias de un líder transformacional, ya que en la actualidad dicho programa de formación continua perteneciente al Ministerio de Educación, ha quedado suspendida.
- b. Profundizar las investigaciones para establecer la relación que existe entre los niveles de liderazgo transformacional atribuido a los directores de las instituciones públicas y los resultados en las diferentes evaluaciones censales o muestrales que lleva a cabo el Ministerio de Educación todos los años.
- c. Profundizar las investigaciones para determinar los tipos de liderazgo existente en las Instituciones Educativas Privadas, para así poder implementar mecanismos de regulación y control en la designación de directivos.

## 10. 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](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://www E&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
- Bass, B.M & Avolio,BG (1997). Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M. y Abolio BG(1994): Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bass, B.M. y Abolio BG(2000): Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Technical Report Mind Garden.
- 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 & Cleto (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.
- Chiavenato, Idalberto. (2003). Introducción a la Teoría General de la Administración-México: Mc. Graw Hill
- 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

Elliott Jaques. (2004). La organización requerida: Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI. Buenos Aires: Publicado por Ediciones Granica S.A.

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 2015.

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

Gómez 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/INICIALE INFANCIA/R1849\\_Marden.pdf](http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/INICIALE INFANCIA/R1849_Marden.pdf)

Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill Education, 6ª Edición.

- López, C. y Vásquez, M. (2013). El liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en la I.E N° 89008 Andrés Avelino Cáceres
- Lussier Robert. (2005). Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México: Tomson Learning.
- 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.
- Martínez, Y. (2007). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Recuperado en [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ\\_CONTRERAS\\_YSRAEL\\_LIDERAZGO\\_SURCO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1)
- 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:
- Murillo 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, n° 3: (julho) ISSN 1809-4651.
- Sanchez y Reyes (1996). Metodología y Diseño de la investigación Científica, Ed. Bussines Support Aneth. 5ª Edición.
- Slavin, R. (1996). Salas de clase efectivas, Escuelas efectivas; traducción Verónica

## **11. AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a los maestros de la sección de Post Grado de la Maestría en Psicología Educativa y en especial a mi esposa, Dra. Cecilia Martha Torrealva Sepúlveda, por su apoyo y constante aliento para culminar esta tesis.

## 12. 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 ) Privada

##### 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



**Instrucciones:** Aparecen a continuación cuarenta y cinco 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...

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

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

**ANEXO N° 02. MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<p>¿Existirán diferencias entre los niveles del Liderazgo transformacional de los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y la Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote, 2015?</p>	<p><b>Objetivo General:</b>                      Determinar las diferencias entre los niveles de Liderazgo transformacional de los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 “Pedro Ruiz Gallo” y La Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote, 2015.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>a. Identificar los niveles de liderazgo transformacional en la dimensión de Influencia Idealizada (Carisma), atribuida a los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 “Pedro Ruiz Gallo” y la Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote.</p> <p>b. Identificar los niveles de liderazgo transformacional en la dimensión de Motivación Inspiracional, atribuida a los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 “Pedro Ruiz Gallo” y La Institución Privada Educativa Albert Einstein de Chimbote.</p> <p>c. Identificar los niveles de liderazgo transformacional en la dimensión</p>	<p>Existen diferencias significativas entre los niveles de liderazgo transformacional del director de la de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo, y el liderazgo transformacional del director de la Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote, 2015.</p>

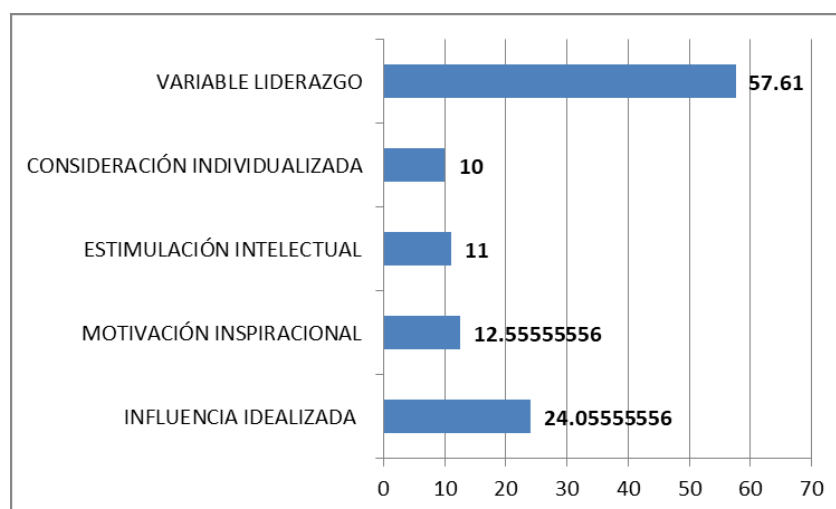
	<p>de Estimulación Intelectual, atribuida a los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 “Pedro Ruiz Gallo” y La Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote.</p> <p>d. Identificar los niveles de liderazgo transformacional en la dimensión de Consideración Individualizada en los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 “Pedro Ruiz Gallo” y la Institución Privada Educativa Albert Einstein de Chimbote.</p> <p>e. Comparar los niveles liderazgo transformacional de las dimensiones: Influencia Idealizada (Carisma), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada de los directores de la Institución Educativa Pública N° 88034 Pedro Ruiz Gallo y La Institución Educativa Privada Albert Einstein de Chimbote.</p>	
--	---	--

## ANEXO 03

RESULTADOS DE APLICACIÓN DE CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 5 X VERSIÓN CORTA (MLQ 5X)  
I.E. PÚBLICA N° 88934 PEDRO RUIZ GALLO

N°	INFLUENCIA IDEALIZADA (CARISMA)									MOTIVACIONAL INSPIRACIONAL					ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA					TOTAL VARIABLE
	Item 6	Item 10	Item 14	Item 18	Item 21	Item 23	Item 25	Item 34	Σ	Item 9	Item 13	Item 26	Item 36	Σ	Item 2	Item 8	Item 30	Item 32	Σ	Item 15	Item 19	Item 29	Item 31	Σ	
1	4	3	3	3	3	3	3	3	25	3	3	2	3	11	3	3	3	3	12	2	3	2	3	10	58
2	3	2	3	3	2	2	3	3	21	4	3	4	3	14	3	3	3	2	11	2	2	2	3	9	55
3	4	2	2	3	2	3	3	4	23	4	2	4	4	14	2	4	2	3	11	2	2	2	3	9	57
4	3	3	4	4	3	3	3	4	27	4	4	3	4	15	3	4	3	3	13	2	4	3	3	12	67
5	3	3	4	3	2	2	2	2	21	3	3	2	3	11	2	3	3	2	10	2	0	2	2	6	48
6	3	3	2	3	2	2	2	2	19	3	2	2	2	9	2	3	2	2	9	2	2	2	3	9	46
7	1	2	2	3	3	3	3	2	18	3	3	2	2	10	2	2	2	3	9	1	2	1	1	5	42
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	4	15	3	4	4	4	15	3	4	4	4	15	77
9	4	4	4	4	4	4	3	4	31	4	3	4	4	15	4	3	3	4	14	3	3	3	4	13	73
10	4	3	4	3	3	4	4	4	29	4	2	4	4	14	3	4	2	4	13	2	3	2	3	10	66
11	2	2	2	3	3	2	2	2	18	1	2	2	2	7	1	3	3	2	9	1	2	3	3	9	43
12	3	3	2	2	1	2	1	2	16	2	1	3	2	8	2	2	1	2	7	2	2	2	2	8	39
13	3	2	3	3	3	2	2	1	19	4	3	3	2	12	1	2	2	1	6	1	0	1	2	4	41
14	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	16	4	0	4	4	12	4	4	4	4	16	75
15	3	3	3	3	3	3	2	3	23	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	58
16	4	3	3	3	4	4	3	3	27	4	4	4	4	16	3	4	1	4	12	4	3	3	3	13	68
17	3	4	3	3	4	3	3	3	26	4	3	3	3	13	4	3	3	3	13	3	1	3	3	10	62
18	4	3	4	4	3	3	3	3	27	4	2	4	4	14	2	3	3	2	10	3	2	4	2	11	62
									24.06					12.56					11					10	57.61

DIMENSIONES/VARIABLES	PROMEDIO
INFLUENCIA IDEALIZADA	24.06
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	12.56
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	11
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	10
VARIABLE LIDERAZGO	57.61

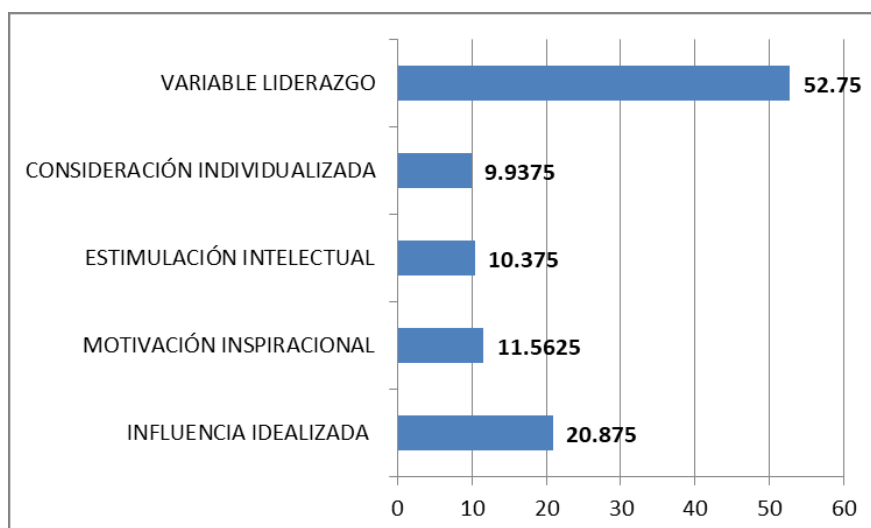


RESULTADOS DE APLICACIÓN DE CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 5 X VERSIÓN CORTA (MLQ 5X)

I.E. PRIVADA ALBERT EINSTEIN

N°	INFLUENCIA IDEALIZADA									MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL					ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA					TOTAL VARIABLE
	Item 6	Item 10	Item 14	Item 18	Item 21	Item 23	Item 25	Item 28	Item 34	Σ	Item 9	Item 13	Item 26	Item 36	Σ	Item 2	Item 8	Item 30	Item 32	Σ	Item 15	Item 19	Item 29	Item 31	
1	2	2	2	2	3	2	3	2	18	3	3	2	3	11	3	2	2	3	10	2	3	3	1	9	48
2	2	2	3	3	2	2	3	2	19	2	3	4	2	11	3	3	2	3	11	2	3	2	3	10	51
3	3	2	2	2	2	3	3	2	19	3	2	3	4	12	3	3	2	2	10	3	2	2	3	10	51
4	2	3	3	3	2	3	3	2	21	3	4	3	4	14	4	3	3	2	12	2	4	3	3	12	59
5	2	3	3	3	2	2	2	2	19	2	3	2	3	10	3	3	3	3	12	2	1	2	2	7	48
6	2	3	2	2	2	2	2	2	17	3	2	2	2	9	3	2	4	2	11	2	2	2	3	9	46
7	1	2	2	3	3	3	2	2	18	2	3	2	2	9	3	2	2	1	8	1	2	1	1	5	40
8	3	4	3	3	4	3	3	3	26	3	4	3	4	14	3	3	3	3	12	3	4	2	4	13	65
9	3	3	4	4	3	3	3	4	27	3	3	3	4	13	4	3	3	4	14	3	3	3	4	13	67
10	4	3	4	3	3	3	3	4	27	4	2	3	2	11	3	4	2	4	13	2	3	2	3	10	61
11	2	3	2	3	3	2	2	2	19	1	2	2	2	7	1	3	3	2	9	1	3	3	3	10	45
12	2	3	2	2	1	2	1	2	15	2	1	2	2	7	2	2	1	2	7	2	2	3	2	9	38
13	3	2	3	3	3	2	2	1	19	4	3	3	2	12	1	2	2	1	6	1	0	1	2	4	41
14	3	3	4	3	4	4	3	4	28	4	4	5	5	18	3	1	3	3	10	3	4	4	4	15	71
15	2	3	3	2	3	3	2	3	21	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	3	2	3	2	10	54
16	2	3	3	2	3	3	2	3	21	4	4	4	4	16	3	3	1	2	9	3	3	4	3	13	59
									20.88					11.56					10.38					9.938	52.75

DIMENSIONES/VARIABLES	PROMEDIO
INFLUENCIA IDEALIZADA	20.88
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	11.56
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	10.38
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	9.938
VARIABLE LIDERAZGO	52.75



## NIVELES DE LIDERAZGO

NIVEL	DIMENSIONES			
	INFLUENCIA IDEALIZADA	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA
<b>Ausente</b>	0 -- 10	0 -- 5	0 -- 5	0 -- 5
<b>Medio</b>	11 -- 21	6 -- 11	6 -- 11	6 -- 11
<b>Desarrollado</b>	22 -- 32	12 -- 16	12 -- 16	12 -- 16

NIVEL	VARIABLE
	LIDERAZGO
<b>Ausente</b>	0 -- 26
<b>Medio</b>	27 -- 53
<b>Desarrollado</b>	54 -- 80

#### ANEXO 04

Prueba F para varianzas de dos muestras

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	57.61111111	52.75
Varianza	149.075163	100.6
Observaciones	18	16
Grados de libertad	17	15
F	1.48186047	
P(F<=f) una cola	0.22457462	
Valor crítico para F (una cola)	2.36827014	

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	57.61111111	52.75
Varianza	149.0751634	100.6
Observaciones	18	16
Varianza agrupada	126.3524306	
Diferencia hipotética de las medi	0	
Grados de libertad	32	
Estadístico t	1.258637112	
P(T<=t) una cola	0.108633433	
Valor crítico de t (una cola)	1.693888748	
P(T<=t) dos colas	0.217266865	
Valor crítico de t (dos colas)	2.036933343	