

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

***Modelo de liderazgo transformacional de los directores y la
gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la
UGEL - Junín***

Para optar el grado académico de Doctor en:

Ciencias de la Educación

Autora: Mg. Esther Alicia CÓNDR SURICHAQUI

Asesor: Dr. Jorge Aladino CARUAJULCA LOMBARDI

Cerro de Pasco – Perú - 2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

***Modelo de liderazgo transformacional de los directores y la
gestión de calidad en las instituciones educativas de la
UGEL - Junín***

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

***Dr. Julio Cesar CARHUARICRA MEZA
PRESIDENTE***

***Dr. Sanyorei PORRAS COSME
MIEMBRO***

***Dr. Rudy CUEVAS CIPRIANO
MIEMBRO***

A **Dios** quien bendice las actividades que desarrollamos;

A la **Memoria de mis Padres** que siempre serán la razón de mi superación personal y profesional;

A mis **Maestros** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

RECONOCIMIENTO

*A mi asesor, **Dr. Jorge Aladino CARUAJULCA LOMBARDI**, por sus valiosas contribuciones, enseñanza y asesoramiento en la realización de la presente investigación.*

*Al **Dr. Oscar Eugenio PUJAY CRISTOBAL**, por su apoyo incondicional en la elaboración y validación de los instrumentos de investigación (encuesta de liderazgo transformacional de los directores y encuesta de gestión de calidad de las Instituciones Educativas) asimismo en el análisis y tratamiento estadístico de los datos recopilados.*

*A los docentes de las diferentes Universidades Nacionales y Privadas del País, **Dr. Oscar Eugenio PUJAY CRISTOBAL**, **Dr. Guillermo GAMARRA ASTUHUAMAN**, **Dra. Eva CÓNDR SURICHAQUI** y **Mg. Alejandro ALEJOS LÓPEZ**, por haber tenido la deferencia de contribuir con la validación de los instrumentos de investigación y las sugerencias acertadas para la culminación de esta investigación.*

Finalmente, mi reconocimiento a todas las personas que colaboraron de una u otra manera con la ejecución de la presente investigación.

ABSTRAC

"... An organization only exists when two or more people come together to work together and achieve common goals, which can not be achieved through individual initiative ..." (Chiavenato, 1994, p. 36).

Based on the above quote, it should be noted that the achievement of common objectives can only be realized if the people who interact in organizations, acting in harmony with the norms, values, communication styles, behaviors, beliefs, leadership styles, languages and symbols of the organization.

This research seeks to solve the following problem: What is the relationship between the model of leadership of directors and management of quality in educational institutions of the UGELs -Junín ?, setting the following objective: To determine the relationship between the model of leadership of directors and management of quality in Educational Institutions and UGELs -Junín to solve the problem arose the following hypothesis: the model of leadership of directors is directly and positively with the quality management in Educational Institutions UGELs - Junín.

From the data obtained, it has reached the following conclusion:

- 1. The model of transformational leadership of directors and quality management of educational institutions of the UGELs Junín, have shown a strong positive relationship, as shown by the results of the Pearson correlation = 0.8 rxy still being close the ideal value of 1.0*

1. *The model of transformational leadership of directors and quality management of educational institutions of the UGELs Junín, as shown by the results of hypothesis testing being $t_o = 20.806$ is greater than $t_{c.} = 1.6630$; so we reject the null hypothesis (H_0) and accept the alternative hypothesis (H_1); ie "There is statistically significant relationship between the scores of model of leadership of directors and management of quality in Educational Institutions UGELs Junín".*

Keywords: *Model, Leadership, Transformational, Quality Management, Directors.*

RESUMEN

“... Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual...” (Chiavenato, 1994, p. 36).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, actúan armónicamente con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

La presente investigación busca resolver el siguiente problema: ¿Cuál es la relación existente entre el modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL –Junín?, estableciendo el objetivo siguiente: Determinar la relación existente entre el modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL –Junín y Para la solución del problema se ha planteado la hipótesis siguiente: El modelo de liderazgo transformacional de los directores se relaciona directa y positivamente con la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín.

De los datos obtenidos, se ha llegado a la siguiente conclusión:

- 2. El modelo del liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad de las Instituciones Educativas de la UGEL Junín, muestran*

poseer una relación positiva fuerte, tal como lo muestra los resultados de la correlación de Pearson siendo $r_{xy} = 0,8$ encontrándose cerca al valor ideal de 1,0

3. *El modelo del liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad de las Instituciones Educativas de la UGEL Junín, tal como muestra los resultados de la contratación de hipótesis siendo $t_o = 20,806$ / es mayor que $t_c = 1,6630$; por lo que rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_1); es decir, “Existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín”.*

Palabras claves: *Modelo, Liderazgo, Transformacional, Gestión de Calidad, Directores.*

INTRODUCCIÓN

Con esta investigación pretendemos promover y desarrollar una cultura de liderazgo, cultura de organización y su relación con la gestión de calidad en las instituciones educativas que se encuentran en constante atención a la sociedad y ello debe responder a brindar servicios educativos de calidad.

A nivel mundial se reconoce que, en las grandes organizaciones el liderazgo y la cultura organizacional tienen su origen en los valores que han adoptado sus fundadores, como pilar fundamental para apoyar los procesos que le permitan crear un ambiente adecuado y competitivo. En este sentido, los aspectos relacionados con el liderazgo y la calidad, son: Normas, Valores, Actitudes, Sentimientos, Ética y Moral, las que forman parte de las expectativas que plantean las organizaciones como piedra angular para su desarrollo y crecimiento.

Asimismo, para que en las instituciones exista un ambiente adecuado y competitivo, basado en valores, se requiere de la integración de los individuos, adoptando actitudes que permitan un comportamiento orientado a crear un ambiente de trabajo caracterizado por la cooperación, colaboración y participación en aras de lograr un crecimiento armónico.

Por consiguiente, muchas instituciones educativas procuran establecer diversos valores, debido a la necesidad que tienen los individuos de comprometerse con determinados principios éticos que

sirvan para evaluar sus propias acciones y la de los demás, como es el caso de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Junín.

La Educación a través de sus actores puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz que se transforme en un proyecto real, el cual se relaciona con las actitudes internas del individuo y las de su entorno, desarrollando valores, capacidad de razonamiento, motivación como forma para el fortalecimiento de la cultura.

En consecuencia, la actitud del personal docente y directivo debe estar orientada a proyectar una imagen ideal e idónea dentro y fuera de la institución que se fortalezca con la moral y la ética profesional los cuales se derivan de las experiencias obtenidas en la trayectoria del individuo por esta razón, el personal docente y directivo debe aprender a balancear su forma de ser, aprender a convivir en comunidad, trabajar coordinadamente en equipo, relacionarse con los demás, expresando ideas y discutiendo criterios lo cual le permite la adquisición de hábitos, tolerancia y respeto como forma de enriquecimiento de la cultura dentro de toda entidad educativa.

Para tal efecto, la presente investigación se desarrolló teniendo en cuenta el esquema recomendado por la Escuela de Posgrado de la Universidad

Nacional Daniel Alcides Carrión, por lo que en su estructura consta de dos partes como son:

En la primera parte se refiere a los Aspectos Teóricos:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, abarca: la identificación del problema, formulación del problema, formulación de los objetivos, justificación, importancia y alcances de la investigación y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico Científico, comprende: los antecedentes de estudio, los fundamentos teóricos científicos y conceptuales, la definición de los términos básicos, la formulación de las hipótesis, identificación de las variables y finalmente la operacionalización de variables.

Capítulo III: Metodología y técnicas de la Investigación, comprende: el tipo de investigación, los métodos de investigación, diseño de investigación, la determinación de la población y muestra de estudio, las técnicas de recolección, procesamiento y análisis y finalmente la selección y validación, opinión de expertos de los instrumentos de investigación.

En la segunda parte se refiere al Trabajo de Campo o Práctico:

Capítulo IV: la Presentación y Discusión de Resultados, comprende: la descripción del trabajo de campo, presentación, análisis e interpretación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de hipótesis, dando lugar todo ello a la form. ^{viii} le conclusiones y las recomendaciones del proceso de investigación.

La trascendencia de esta investigación, está en que nos permite conocer el nivel progresivo del modelo de liderazgo transformacional del personal directivo, el cual nos permite tomar decisiones adecuadas para la reestructuración del proceso de gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín

Al poner este trabajo en consideración de los señores miembros del jurado, lo hago con la humildad de docente en permanente proceso de aprendizaje y dispuesto a recibir la crítica constructiva y sugerencias, que estoy seguro enriquecerá este y posteriores estudios, por cuyos aportes valiosos les expreso mi reconocimiento.

La autora.

ÍNDICE

| | <i>Pág.</i> |
|-----------------------|-------------|
| <i>DEDICATORIA</i> | |
| <i>RECONOCIMIENTO</i> | |
| <i>RESUMEN</i> | |
| <i>ABSTRACT</i> | |
| <i>INDICE</i> | |
| <i>INTRODUCCIÓN</i> | |

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| <i>1.1. Planteamiento del problema</i> | 16 |
| <i>1.2. Formulación del problema</i> | 20 |
| <i>1.3. Formulación de objetivos</i> | 21 |
| <i>1.4. Importancia y alcances de la investigación</i> | 21 |
| <i>1.5. Limitaciones de la investigación</i> | 22 |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| <i>2.1. Antecedentes de la investigación</i> | 24 |
| <i>2.2. Marco teórico - científico</i> | 33 |
| <i>2.2.1. La política en la educación peruana</i> | 33 |
| <i>2.2.2. Liderazgo</i> | 35 |
| <i>2.2.3. Liderazgo en las organizaciones</i> | 36 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.4. <i>Características del liderazgo</i> | 39 |
| 2.2.5. <i>Liderazgo transformacional</i> | 42 |
| 2.2.6. <i>Tipos de líderes transformacionales</i> | 53 |
| 2.2.7. <i>El líder transformacional como promotor y gestor del cambio organizacional</i> | 56 |
| 2.2.8. <i>El liderazgo transformacional ante el cambio educativo</i> | 70 |
| 2.3 <i>Gestión de calidad</i> | 73 |
| 2.3.1 <i>Clima organizacional como herramienta de gestión</i> | 75 |
| 2.3.2 <i>Gestión educativa</i> | 77 |
| 2.3.3 <i>Principios de la gestión educativa</i> | 78 |
| 2.3.4 <i>Teoría de la calidad educativa</i> | 82 |
| 2.3.5 <i>La teoría de la calidad integral educativa</i> | 87 |
| 2.3.6 <i>Dimensiones de gestión de la calidad educativa</i> | 91 |
| 2.4. <i>Definición de términos básicos</i> | 96 |
| 2.5. <i>Formulación de hipótesis</i> | 99 |
| 2.6. <i>Sistema de variables</i> | 99 |
| 2.7. <i>Operacionalización de variables</i> | 100 |

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|---|-----|
| 3.1. <i>Tipo y nivel de investigación</i> | 102 |
| 3.2. <i>Métodos de investigación</i> | 103 |
| 3.3. <i>Diseño de investigación</i> | 103 |
| 3.4. <i>Población y muestra</i> | 104 |
| 3.5. <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i> | 106 |

| | |
|---|-----|
| <i>3.6. Técnica de procesamiento de análisis de datos</i> | 107 |
| <i>3.7. Selección y validación de los instrumentos de investigación</i> | 107 |

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

| | |
|---|-----|
| <i>4.1. Presentación de resultados</i> | 112 |
| <i>4.2. Interpretación de datos</i> | 112 |
| <i>4.3. Contrastación de hipótesis de estudio</i> | 115 |

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Es preciso describir lo que acontece en la UGEL JUNÍN, después de una observación un tanto empírica desde el lugar en el que estoy ubicada laboralmente, se demuestra culturalmente e históricamente que quienes dirigen la educación en los diversos Niveles de Educación en el lugar mencionado o sea los Directores; ya son adultos mayores que en un alto porcentaje no son consecuentes con lo que manifiestan teóricamente: no siempre hacen lo que dicen, no predicán con el ejemplo, no valoran a su personal docente y administrativo, gestionan para sus intereses personales, no reconocen los méritos de su personal, no trabajan en

equipo practican el favoritismo sin tomar en cuenta la meritocracia, esto conlleva a la no existencia de un clima institucional óptimo.

Gestionan sin direccionalidad, tampoco establecen metas y cuando las proponen no las cumplen, no generan un clima institucional adecuado para el desarrollo de la Educación en la UGEL - Junín, esta situación es muy difícil y no se logra como debería ser los propósitos nacionales.

Si la conducción de la educación continua así la educación seguirá retrasada y sin calidad, con profesionales incompetentes, desfasados en la oferta del mercado laboral, carentes de valores, que no predicán con el ejemplo.

La problemática se agrava, puesto que en materia de Administración Educativa el Gobierno no posee ó no tiene bien establecido un esquema de asignación de recursos a los programas que integran el presupuesto nacional, sobre la base de compromisos mutuos. Por un lado, el compromiso de las Direcciones Regionales de Educación, de las Unidades de Gestión Educativa local y de las Instituciones Educativas, de mejorar sus estándares de calidad e incremento de su productividad y por otra, el compromiso del Ministerio de Educación de flexibilizar el uso de los recursos a los efectos de posibilitar un uso más creativo y eficiente de los mismos.

Pues el mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto

rápidamente. Resulta necesario, en consecuencia, introducir cambios en la administración de las instituciones educativas públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad.

En nuestro país, además, se está iniciado un proceso de cambios en la estructura educativa, por lo que es conveniente y necesario retomar la esencia misma de la educación a fin de que cada institución educativa pueda definir su misión como entidad formadora de personas. Ella implica clarificar y redefinir su orientación, concepción y organización, en el caso específico de nuestra investigación las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín.

Entonces, la "nueva educación" que el Perú pretende lograr tendrá que poseer componentes de la calidad total, reingeniería, desempeña eficiente, mejoramiento continuo, gestión por competencias, liderazgo basado en hábitos, gestión y evaluación por resultados y reinención del gobierno. Criterios estos que deberán ser desarrollados en las distintas instancias de nuestro sistema educativo.

Pero, qué papel juegan la globalización y la inserción de nuestro país en la sociedad de la información y del conocimiento. Ambas influyen para que esos criterios (que atraviesan las diversas organizaciones y que deben tomarse en cuenta al momento de planear una nueva forma de administrar las instituciones educativas)

imperantes en otras latitudes en materia de gerenciamiento se inicien a aplicar en nuestro medio. La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base a objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos, etc. Toda organización o empresa, la empresa educativa necesita que los administradores realicen numerosas actividades administrativas orientadas hacia áreas o problemas específicos. El profesional, sea ingeniero, economista, contador, médica, docente, etc., necesita conocer profundamente su especialidad, y cuando es promovido en su organización a supervisor, jefe, gerente o director, a partir de ese momento debe ser administrador. Entonces debe cumplir una serie de responsabilidades que le exigirán conocimientos y adoptar posiciones completamente nuevas y diferentes que su especialidad en ningún momento le enseñó. De ahí, el carácter eminentemente universal de la administración.

Estas debilidades se traducen en serias deficiencias de la administración en cuanto a la calidad de los servicios que provee a su capacidad regulatoria y a su rol de garante de la igualdad de oportunidades. Además, no es sorprendente que la alta dirección de los organismos públicos se halle abrumada por agendas dominadas por urgencias cotidianas que frustran la posibilidad de planificar estratégicamente el futuro. Por los mismos motivos, el

gerenciamiento del sistema de incentivos prevista por la Nueva Ley General de Educación N° 28044, no sólo no premia la innovación y la eficacia, sino que por el contrario el "hacer y transformar" se convierte en un riesgo, orientando la gestión hacia el cumplimiento de las formas sobre los resultados.

Después de haber visualizado y analizado los múltiples problemas de nuestra investigación, nos planteamos el siguiente problema:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1. Problema General:

PG. ¿Cuál es la relación existente entre el modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL –Junín?

1.2.2. Problemas Específicos:

PE1: ¿Cuáles son las características del modelo de liderazgo transformacional que desarrollan los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín?

PE2: ¿Cuál es el nivel de gestión de calidad que desarrollan los directores en las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín?

PE3: ¿En qué medida se relaciona el modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL –Junín?

1.3. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

1.3.1. Objetivo General:

OG: Determinar la relación existente entre el modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín.

1.3.2. Objetivos Específicos:

OE1: Describir las características del modelo de liderazgo transformacional que desarrollan los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín.

OE2: Establecer el nivel de desarrollo de la gestión de calidad que desarrollan los directores en las Instituciones Educativas de la UGEL –Junín.

OE3: Precisar el nivel de gestión de calidad como producto del modelo de liderazgo transformacional de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL –Junín.

1.4. IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

La importancia del estudio surge como consecuencia de sus resultados, que permitirá elaborar el marco de referencia del desempeño del personal docente y directivo como producto del desarrollo de un estilo o modelo de organización institucional. El presente trabajo de investigación contribuirá al mejoramiento y eficiencia de la calidad de la gestión en las Instituciones Educativas el cual se verá reflejada en el resultado de los estudiantes, de modo

que en sus particularidades comprueben la validez de los supuestos que se plantean en este tipo de investigaciones. Por lo que la presente investigación se justifica porque nos permitirá:

- a. Conocer las características específicas del modelo de liderazgo transformacional de los directores que se implementa y/o desarrolla dentro de las Instituciones Educativas de la UGEL Junín objeto de estudio, en base a ello propondremos nuevos modelos de administración y gestión para mejorar la organización educativa.*
- b. Conocer y promover alternativas de mejora en la práctica pedagógica y administrativa para lograr la calidad de la gestión desde el marco del desempeño docente y directivo, y generar un ambiente adecuado y pertinente para el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de dichas instituciones objeto de estudio, a fin de que sea implementada en forma planificada y oportuna para mejorar la calidad de la gestión.*

El alcance de la investigación tiene un carácter del ámbito distrital que puede ser tomado como referente por las otros distritos, provincias y regiones del país.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Debo reconocer que como en toda investigación, su desarrollo no ha sido fácil presentándose las siguientes limitaciones:

➤ **Limitaciones de tipo informativo.**

La falta de confianza y apertura a la revisión de los documentos pedagógicos de los docentes de la Instituciones Educativas UGEL Junín, lo que ha dificultado conocer la formación académica y personal de cada uno de los docentes quienes imparte educación en dicha institución educativa.

Asimismo, el incumplimiento en la entrega de la ficha de validación de los instrumentos de investigación el cual se ha utilizado para la recopilación de datos por algunos expertos.

➤ **Limitaciones de tipo económico.**

Los gastos de bienes y servicios han sido cubiertos con recursos propios, las que, en cierto momento obstaculizaron la culminación del trabajo de investigación oportunamente de acuerdo al cronograma establecido.

➤ **Limitaciones de tiempo.**

El cierto rechazo de autoridades, docentes y estudiantes a ser encuestados o preguntados de su labor pedagógica, esto retrasó el cumplimiento del cronograma de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Los antecedentes encontrados a la fecha y que permiten considerar los avances de investigaciones realizadas a nivel internacional, nacional y local respecto al problema planteado nos permiten comprender la relevancia de la gestión escolar como un programa de intervención educativa que contribuye a la formación integral de los educandos y temáticas como son las siguientes:

En el ámbito internacional:

- *MARCHÁN SÁNCHEZ, Corina C. (1993). En su trabajo de investigación titulado "Clima Organizacional y grado de satisfacción en el trabajo del Personal Docente y Administrativo del Instituto Universitario de Tecnología "Eustacio Guevara",*

llegando a las siguientes conclusiones: La población estuvo conformada por sesenta y dos (62) docentes donde se aplicó el cuestionario descriptivo de clima organizacional (CDCO) de Halpin y el Inventario SATLA para medir la satisfacción laboral. Los resultados que obtuvieron revelaron que existe un clima organizacional cerrado, caracterizado por apatía y bajo entusiasmo en el personal docente y administrativo del IUTEG; igualmente, un bajo grado de satisfacción laboral de estos miembros de la institución.

- *CARBAJAL PEÑA Gladis (2000) en su trabajo de investigación titulado “Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto Militar, llegaron a las siguientes conclusiones: La investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Para el desarrollo del trabajo ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos en el contexto militar, el proceso de inducción, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal civil y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura militar en un clima organizacional motivante, retador y participativo. Considerando que la Cultura Organizacional, que el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre*

la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización castrense para alcanzar altos grados de productividad. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica caracterizando al presente estudio como documental – descriptivo concluyó que la cultura orienta en la organización, todos los procesos administrativos y determinó el clima organizacional de la misma recomendó a la alta gerencia de la organización castrense gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

En el ámbito nacional:

- *CISNEROS MORENO, Celestino Robert (2007) en su trabajo de investigación titulado “Cómo Influye la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del Nivel Primario de Santa Luzmila Comas” de Lima, llegaron a las siguientes conclusiones: el investigador sostiene que un poco más de la décima parte de docentes encuestados tienen el grado académico de magíster, considerando que es importantísimo para mejorar la gestión. También determinó que la gran parte de docentes encuestados son del nivel primario con título de licenciado o pedagógico, por lo tanto, es factible mejorar el desempeño laboral con una buena gestión del talento.*

➤ LEÓN VACA, Pablo Richar, (2006) en su trabajo de investigación titulado “El Estilo de Liderazgo del Director y el nivel de Desempeño Docente en las Instrucciones Educativas Públicas del Distrito de la Perla Callao, llegaron a las siguientes conclusiones: se dio a conocer la correlación entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño de los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de La Perla del Callao, donde obtuvieron en $r = 0,8009$ lo que demostró la existencia de una significativa correlación, asimismo los resultados de los datos según los docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia, se concluyó que entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño docente, existe un alto grado de correlación de 0,8372, 0,7215, 0,9208 y 0,7240 respectivamente de acuerdo al Coeficiente de Pearson en las instituciones educativas públicas del distrito de La Perla, Callao. Se pudo precisar entonces que el nivel de desempeño docente depende en gran manera del estilo de liderazgo del director, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtiene valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. Según los 791 encuestados: 96 son docentes, 340 estudiantes, 25 administrativos y 330 padres de familia. Los resultados que obtuvieron según su encuesta, determinaron que: el estilo democrático, 45%, es el de mayor aceptación, medianamente, los estilos autoritarios con el 29% y el liberal con

el 26%, y el nivel de desempeño de los docentes es el destacado con el 37% de aceptación y medianamente el competente con el 27% en las dimensiones capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales y su relación interpersonal con sus estudiantes y el 36% de docentes en los niveles bajos. Asimismo, en la dimensión resultados de su labor educativa de los docentes, el 50% de los docentes se ubicaron en los niveles bajos. Estos resultados permitieron demostrar que la aplicación confusa de los estilos de liderazgo del director lleva a obtener bajos resultados en el nivel de desempeño docente. Los resultados confirmaron lo que inicialmente habían previsto en las hipótesis.

Por tanto, concluyeron que los directores apliquen con más claridad y calidad el estilo de liderazgo democrático, puesto que permite incrementar el nivel de desempeño docente alcanzado con la finalidad de obtener mejores resultados, porque este estilo permite poner en práctica a directivos y docentes su participación en forma mancomunada en la toma de decisiones para optimizar el nivel de desempeño de los docentes mediante la motivación y la priorización del aspecto académico.

En el ámbito local:

- *CARHUARICRA MEZA, Julio César. (2011), Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación titulado; Evaluación Curricular y Calidad Educativa de la Escuela de*

Formación Profesional de Educación Secundaria, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco - Perú. UNDAC-PASCO.

Llega a las siguientes conclusiones:

- *Las primeras características de plan curricular prescriptivo o planificado son: a) el estudio de demanda social de la carrera no está presente. b) Se evidencia la falta de coherencia entre el perfil del ingresante y del egresado; c) Los perfiles del ingresante y egresado no se evalúan periódicamente; d) el plan de estudios se sustenta sobre una base humanística (20%) y de escasa base científica (5%); e) El plan de estudios tiene el número de horas teóricas y prácticas que aseguran el logro del perfil del egresado; f) El plan de estudios tiene una adecuada distribución de asignaturas que consideran las horas de teoría y práctica significativas para el aseguramiento del perfil del egresado; g) No hay coherencia entre el plan curricular y la ejecución de la misma. Asimismo, no hay vinculación entre los procesos de enseñanza – aprendizaje y los procesos de investigación, extensión universitaria y proyección social; h) la estructura del plan de estudios tiene poca flexibilidad; i) el plan de estudios no incorpora los resultados de investigación periódica; k) Las practicas pre profesionales son supervisadas tomando en cuenta la especialidad de los estudiantes; l) la observación del título profesional implica la realización de un trabajo de fin de*

carrera profesional, donde se aplican los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la etapa de formación.

- *El plan curricular ejecutado tiene las siguientes características:*
 - a) *Se produce una eficacia en el proceso enseñanza – aprendizaje para el desarrollo de contenidos de las asignaturas;*
 - b) *No se utilizan estrategias didácticas para el desarrollo de capacidades de investigación entre los estudiantes;*
 - c) *La mayoría de los docentes (72,5%) entregan los sílabos el primer día de clases;*
 - d) *Se cumple con el desarrollo de los contenidos detallados en los sílabos;*
 - e) *Hay coherencia entre el número de estudiantes y proyecto educativo;*
 - e) *La carga lectiva de los estudiantes si responden al cumplimiento de las actividades universitarias; y*
 - f) *el sistema de evaluación de aprendizaje no es eficaz porque solamente se aplica técnicas e instrumentos del área teórica.*
- *La evaluación curricular expresada en la evaluación del plan de estudio ha dado como resultados que el 60% de los indicadores estándares de calidad se cumplen y un 40% necesita de planes de mejora continua.*

➤ *CHUMBIMUNE BAILÓN, Meery Nancy. (2010); Tesis para optar el Grado Académico de Doctor titulado; La Gestión de los Directores como Factor Relacionado con la Calidad Educativa de las Instituciones Educativas de la UGEL N°02 LIMA – PERÚ; UNDAC - PASCO.*

Llega a las siguientes conclusiones:

- *Los análisis estadísticos realizados revelan la existencia de una relación significativa entre la gestión del director y la calidad educativa en las cuatro Instituciones Educativas Nacionales de la UGEL N°02.*
- *El análisis de los resultados nos indica la existencia de relaciones significativas entre los diversos factores de la gestión del director con los diversos factores de la calidad educativa en las cuatro Instituciones Educativas Nacionales de la UGEL N°02.*
- *El análisis de los resultados nos indica que no existen diferencias significativas entre los docentes varones y mujeres de las cuatro Instituciones Educativas Nacionales de la UGEL N°02 respecto de la gestión del director.*
- *Los análisis estadísticos realizados revelan que existen diferencias significativas entre los docentes varones y mujeres de las cuatro Instituciones Educativas Nacionales de la UGEL N°02 respecto de la calidad educativa, solo en los casos de calidad de los servicios administrativos y calidad de los recursos materiales, notándose que la mayor calificación corresponde a los docentes varones respecto de las docentes mujeres.*
- *El análisis de los resultados nos indica que existen diferencias significativas entre los docentes de los niveles de primaria y*

secundaria, respecto de la gestión del director, solo en el caso de planificación estratégica, notándose que la mayor calificación corresponde a los docentes del nivel primaria respecto de los docentes de secundaria.

- *Los análisis estadísticos realizados revelan que no existen diferencias significativas entre los docentes de los niveles de primaria y secundaria, respecto de la calidad educativa.*
- *Los análisis estadísticos realizados revelan que existe diferencias significativas entre los docentes de las cuatro Instituciones Educativas Nacionales de la UGEL N°02 respecto de la gestión del director, en los casos de desarrollo personal, planificación estratégica, calidad e innovación educativa, recursos financieros, gestión educativa y total de la gestión del director notándose que los docentes de los colegios José Granda y Augusto Salazar Bondy superan a los demás colegios.*
- *El análisis de los resultados nos indica que existen diferencias significativas entre los docentes de las cuatro Instituciones Educativas Nacionales de la UGEL N°02 respecto de la calidad educativa, solo en el caso de calidad de los servicios administrativos notándose que los docentes de los colegios José Granda y Augusto Salazar Bondy superan a los demás colegios.*

- *Los análisis estadísticos realizados revelan que existen diferencias significativas entre los docentes de las cuatro Instituciones Educativas Nacionales de la UGEL N°02 considerando su rango de tiempo de servicios, respecto de la gestión del director, en los casos de liderazgo, desarrollo personal, planificación estratégica, calidad e innovación educativa, recursos financieros, gestión educativa y el total de la gestión del director.*
- *Los análisis estadísticos realizados revelan que existen diferencias significativas entre los docentes de las cuatro Instituciones Educativas Nacionales de la UGEL N°02 considerando su rango de tiempo de servicios, respecto de la calidad educativa en todos los casos.*
- *Los análisis estadísticos realizados revelan que existen diferencias significativas entre los docentes de las cuatro Instituciones Educativas Nacionales de la UGEL N°02 considerando su rango de edad solo en el caso de Gestión Educativa.*

2.2. MARCO TEÓRICO - CIENTÍFICO.

2.2.1. LA POLÍTICA EN LA EDUCACIÓN PERUANA.

Estamos conscientes que en los últimos tiempos en el Perú se está tratando de mejorar esta situación, se han dado nuevas leyes como la Ley de Partidos Políticos N° 28094, se está implementando la Democracia, pero el común de la gente

no siente en carne propia la efectos de estas reformas pues la situación de desempleo y subempleo que vivimos es cada vez más profunda y lamentable para la mayoría de los peruanos; por todo esto y mucho más creo que se debe realizar cambios más profundos que lleguen al corazón de nuestro pueblo pero sobre todo a la juventud, considero una propuesta innovadora que se incluya de manera obligatoria la enseñanza de una asignatura denominada Educación Política, que contenga temas de carácter político, desde el cuarto y/o quinto de secundaria y en toda la educación superior universitaria y no universitaria, donde se analicen a los aportes de los grandes estadistas internacionales, de líderes nacionales, ideología y doctrina de los partidos actuales, el sistema de descentralización, democracia, dictadura, etc., que permitan a la juventud una oportunidad de formarse en política pura y transparente, aplicando sistemas de vigilancia ciudadana en los centros educativos para que no se cometan abusos ni manipulaciones, creo que con esta medida a corto o mediano plazo tendremos nuevos y verdaderos políticos que busquen el progreso de sus pueblos y no el progreso de sus bolsillos, trabajando con ética y moral, practicando valores que lleven al progreso y desarrollo de sus pueblos.

2.2.2. LIDERAZGO.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Otras definiciones son: - "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (Encarta 2006). Al mismo tiempo es posible ubicar otra definición que plantea al liderazgo como una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, lo define mencionando cuatro implicaciones importantes:

- ✓ En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.*
- ✓ En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.*

Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- ✓ *El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.*
- ✓ *El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.*

Liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

"El liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo inflencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común" (Benis W: 1995).

2.2.3. LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.

Todos los administradores son líderes, porque influyen, en diferentes grados, sobre la conducta de otras personas

dentro de la organización. Algunos son líderes malos; ejercen poca influencia excepto la que su autoridad formal les permite. Otros combinan cualidades personales de liderazgo, con el poder del puesto y el prestigio para influir poderosamente sobre los subordinados, sobre los semejantes y sobre los superiores por igual.

Las definiciones populares del liderazgo no son uniformes en modo alguno. Se puede argumentar, por ejemplo, que los administradores pueden motivar a sus subordinados con el solo uso del poder de la organización sin apenas comportarse como líderes. Siguiendo este modo de pensar, los administradores tienen subordinados en virtud de sus puestos formales, pero lo más probable es que no tengan seguidores. Les falta la cualidad de relacionarse con los subordinados que motive a estos últimos a respaldar con entusiasmo los esfuerzos de sus superiores para alcanzar los objetivos de la organización. Desde esta perspectiva, el solo poseer los medios de controlar la conducta de los subordinados no los califica de por sí para el liderazgo. El liderazgo implica una habilidad personal para influir que van más allá de la autoridad de la organización, y una habilidad para utilizar los recursos inherentes a las relaciones personales que existen entre líder y el seguidor.

La noción de que el liderazgo incluye una habilidad para influir que supera el poder conferido por la autoridad formal, recalca un aspecto importante del liderazgo que la calidad del liderazgo debe, en parte, juzgarse en términos de las relaciones entre el líder y el seguidor. Por otra parte, sería un error definir el liderazgo tan estrechamente que excluyera a todo administrador. Los puestos se estructuran de manera tal que un nuevo administrador puede dirigir eficazmente a los subordinados influyéndolos a comportarse de modo que contribuyan al logro de los objetivos de la organización aún antes de que establezca relaciones personales con ellos.

Una posición formal en la organización, también le permite a un administrador, al menos a corto plazo hacer su trabajo aún después que se hayan creado relaciones negativas, por ejemplo, como en el caso de que los subordinados se vuelvan hostiles debido a una decisión poco popular de la dirección. Como estas posibilidades existen, parecería que el liderazgo en las organizaciones no depende de una frágil relación interpersonal e intergrupala. No obstante, los administradores que confían demasiado en la autoridad formal, están en peligro de perder alguna o toda su habilidad de dirigir.

Con frecuencia nos referimos al liderazgo como si fuera solo un atributo de la persona. Decimos, "María es una líder

destacada”, como si fuera destacada en cualquier ambiente bajo cualquier circunstancia, este es un uso muy poco técnico e impreciso del término. En realidad, tiene sentido pensar sobre el liderazgo más como una forma de conducta que como una cualidad personal, en su grupo social María puede ser una líder, pero en el trabajo ella puede que sea básicamente una seguidora. O puede, dentro de su grupo social, ejercer conducta de liderazgo bajo ciertas condiciones y de seguidora en otras. Desde un punto de vista de comportamiento, una persona es líder sólo cuando está dirigiendo. En otras palabras, un individuo tiene varios grados de liderazgo potencia, dependiendo de la situación.

2.2.4. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO.

El liderazgo posee las siguientes características:

- 1) Capacidad de comunicarse:** *La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.*
- 2) Inteligencia emocional:** *Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como - la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción - Los sentimientos*

mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

3) Capacidad de establecer metas y objetivos: *Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.*

4) Capacidad de planeación: *Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.*

5) Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo: *Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.*

6) Un líder crece y hace crecer a su gente: *Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.*

7) Tiene carisma: *Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia.*

8) Es Innovador: Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competente.

9) Es responsable: Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

10) Esta informado: Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Además de las mencionadas también un líder debe:

- A. Tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- B. Sobresalir en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más creativo o más bondadoso.
- C. Tener capacidad de organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- D. Tener la oportunidad de ocupar el rol de líder en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad.

2.2.5. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

A. Construcción del concepto:

Las investigaciones sobre liderazgo han tenido diferentes tendencias en los últimos tiempos. Los estudios que se produjeron entre 1900 y 1950 buscaban diferenciar entre el líder y los seguidores con base en las características de cada uno. En virtud de que no se encontró una característica específica o un grupo de ellas que pudiera explicar las habilidades de liderazgo, se comenzó a investigar sobre la influencia que tienen los elementos situacionales en las habilidades y las conductas del líder (Boyett y Boyett, 1999). Más adelante, se buscaron los elementos distintivos de los líderes exitosos y de los que no lo eran. Progresivamente, alrededor de 1960 se llegó a un modelo contingencial propuesto por Fiedler (1967, citado en Boyett y Boyett, 1999) en el que se vincula la orientación del líder hacia las relaciones o la tarea y el desempeño de su grupo, pero se asume que ningún líder será exitoso siempre. Más adelante, se propuso el modelo de liderazgo situacional que examina las conexiones entre la madurez de los seguidores, las variables situacionales y la efectividad del líder. Todo esto puso en evidencia que el fenómeno del liderazgo es un problema complejo (Méndez Morse, 1992).

Entre los años 1970 y 1980, la atención se enfocó nuevamente en las características del líder, pero en función de su efectividad en el ámbito organizacional (Safferstone, M., 2005). En este contexto fue que algunos tipos de liderazgo descritos originalmente en el marco de estudio de la sociología y de la política fueron trasladados al organizacional. Tal es el caso del liderazgo transformacional, que Burns (1978) identificó como revolucionario de la realidad social a través de la transformación de los seguidores en líderes, en contraste con el liderazgo transaccional, que, a través de la mejora continua, lograba mantener el status.

El concepto del liderazgo transformacional fue surgiendo a través de un proceso evolutivo que consideró diversas teorías, algunas de las cuales fueron finalmente absorbidas por la descripción final. Uno de los primeros elementos que formó parte del cuerpo de conocimiento que derivó en la teoría del liderazgo transformacional fue el concepto de carisma propuesto por Weber (1947, citado en Antonakis y House, 2002), quien lo describió como una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones. Sin embargo, según Weber, este tipo de líder emerge en tiempos de crisis y su efecto es

efímero (Antonakis y House, 2002; Larsson y Ronnmark, 1996).

En 1973, Downton (citado en Antonakis y House, 2002) propuso una teoría de liderazgo en la que se involucraban el estilo transaccional, carismático y el rebelde político inspiracional. Downton señalaba que las transacciones entre el líder y los seguidores, sentaban las bases de la confianza. Por otra parte, puso en evidencia que el líder carismático tiene un potente efecto en sus seguidores por la identificación que éstos sienten con los ideales y la autoridad del líder. Finalmente, concluyó que el líder político inspiracional es persuasivo y estimula a sus seguidores a hacer sacrificios y les otorga un sentido de propósito que no logra el carismático. Desde su perspectiva, los tres tipos de liderazgo deberían ser utilizados en distintos grados (Antonakis y House).

Más tarde, en un meta-análisis llevado a cabo por Shamir, House y Arthur (1993) se propuso que el líder carismático sustenta su éxito en las siguientes acciones:

1. Administración de la impresión que causa para mostrar su competencia.
2. Articulación de objetivos ideológicos.
3. Definición de los roles de los subordinados en términos de valores ideológicos.
4. Promoción de sí mismo como modelo.

5. *Comunicación de altas expectativas y confianza en los subordinados.*
6. *Diseño de actitudes que favorecen los motivos de los seguidores.*

El Centro de Estudios del Liderazgo de la Universidad del Estado de Nueva York, encabezado por Bernard Bass, hacía un abordaje desde la perspectiva psicológica (Burns, 2003). Con base en la propuesta de Burns, entre 1985 y 1990, Bass y Avolio operacionalizaron los conceptos de liderazgo transformacional a través de la construcción de un modelo de amplio espectro del liderazgo (Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith y Treviño, 2003; Bass y Riggio, 2006). En éste, enriquecido por la investigación empírica que desarrollaron se incluyeron nuevas conductas como:

1. *La transmisión de la sensación de que se tiene una gran misión.*
2. *La delegación de autoridad y la formación de los seguidores.*
3. *El énfasis en la resolución de problemas y el uso del razonamiento (Pearce, et al., 2003).*

Si bien el liderazgo carismático y el transformacional surgieron en otras áreas, gradualmente fueron transferidos al ámbito organizacional. Los estudios empíricos desarrollados a partir de los años ochenta, formularon hipótesis acerca de que los líderes carismáticos y transformacionales producían un

mejor desempeño en sus seguidores, además de que éstos últimos estaban más motivados y satisfechos que los de otros tipos de líderes (Conger, Kanugo y Menon, 2000; Bass y Riggio, 2006). La investigación desarrollada puso en evidencia que el fenómeno de los líderes carismático y transformacional es multidimensional, de tal forma que los componentes individuales o sus combinaciones pueden tener efectos diferentes (Conger, Kanugo y Menon). Sin embargo, hasta la fecha, esta multidimensionalidad sigue siendo un campo poco estudiado.

B. Características del liderazgo transformacional:

Este es un tipo de liderazgo que se destaca por los aspectos mencionados a continuación:

- ✓ *Valorización de los trabajadores. Muchas empresas cometen el error de dirigirse a sus empleados como si fueran meros instrumentos para ganar dinero. Hoy en día, se resalta más la importancia de tratarlos con dignidad, pero sobretodo, de darles la oportunidad de crecer profesionalmente.*
- ✓ *Mantiene la motivación de los empleados. Motivar a una persona puede ser un asunto difícil, pero sin duda es indispensable cuando se trata de alentar a un equipo a alcanzar una meta establecida. Sin motivación, es complicado que las personas puedan dar lo mejor de sí.*

- ✓ *Se deposita la confianza en los trabajadores. Contar con la fe de sus superiores, es un detalle muy importante para cualquier individuo que se encuentra laborando en una empresa. Este puede ser un paso difícil de dar, pero que sin duda puede traer muchos beneficios.*
- ✓ *No hay presión para ir a por los objetivos a corto plazo. El líder transformacional sabe esperar el tiempo necesario a que las cosas se hagan de la mejor manera. La brinda más importancia a la calidad, que a la rapidez y a la cantidad.*
- ✓ *Impulsa la participación de los empleados. Sugerencias e ideas por parte de ellos siempre son bienvenidas, por lo cual hay grandes oportunidades de crecimiento, tanto para ellos como para la compañía.*
- ✓ *No teme tomar riesgos. Los riesgos son una parte fundamental para el éxito y el tipo de líder que sigue este concepto lo sabe muy bien. Es por eso que siempre está dispuesto a arriesgarse, en la medida de lo razonable.*
- ✓ *El éxito de la empresa les corresponde también a los trabajadores. Cada vez que se alcanza a un objetivo, los superiores no tienen reparo en agradecer por ello a sus empleados.*

C. Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional:

A pesar de que cuenta con características que pueden ser muy beneficiosas cuando se trata de manejar una

empresa, este liderazgo tiene algunos puntos negativos en contraparte con sus ventajas, como bien puedes ver a continuación.

Ventajas:

- ✓ *La importancia que se le brinda a la autoestima del trabajador. Se le da prioridad a crear un ambiente en el que cada empleado se sienta a gusto con sus capacidades. Esto también incluye construir vínculos de confianza con cada uno de ellos.*
- ✓ *Favorece el ámbito social. La habilidad de relacionarse con los demás es algo muy valorado en el ámbito empresarial actual. Además, supone una oportunidad muy buena de ayudar a los trabajadores a desestresarse y convivir más con sus compañeros.*
- ✓ *Se facilitan herramientas de aprendizaje y capacitación para los empleados. Cualquier compañía responsable sabe que mientras mejor capacitados estén sus trabajadores, más utilidades le reportarán, por lo que no duda en invertir también en ellos.*
- ✓ *No piensa en la rotación o el reemplazo de los empleados, (a menos que sea absolutamente indispensable). Rotar o sustituir a las personas que trabajan en una empresa puede implicar un gasto extra, además de inversión de tiempo. El*

dejar esto de lado beneficia tanto a contratadores como contratados.

- ✓ *El líder siempre da el ejemplo. No se puede esperar una respuesta positiva de parte de un grupo, si quién está a cargo no pone lo mejor de su parte. Es por eso que los líderes transformacionales siempre tienen la disposición de ayudar y hacer las cosas de la manera correcta, antes de fijarse en las fallas de los demás.*

Desventajas:

- ✓ *Se puede confundir la confianza con el abuso. Un superior alegando que confía plenamente en uno o más de sus trabajadores, puede asignarles una carga excesiva de trabajo, alegando que “ellos son capaces de hacerlo”.*
- ✓ *A veces, se da por sentado que todos los empleados se encuentran motivados. Este es uno de los errores más comunes en el que pueden caer quienes siguen este modelo de liderazgo.*
- ✓ *Es posible que se demore bastante en ver resultados positivos. Hacer las cosas bien y con calma es una buena decisión, pero el darle demasiada confianza a un equipo de trabajo sin la supervisión adecuada, también puede derivar en vagancia o demorar más un objetivo.*

D. Liderazgo transformacional y del transaccional

El concepto de liderazgo transformacional surgió como una figura contrapuesta al concepto de liderazgo napoleónico, caracterizado por dos dimensiones: inteligencia y energía (Heard y Kakabadse, 2004). En este orden de ideas, surgió una nueva corriente de pensamiento en materia de liderazgo a través de la propuesta de Burns (1978), que fue secundada por Bass y Avolio (1990) con el líder transformacional como brazo estratégico y el transaccional como el operativo. En virtud de esto, resulta necesario explicar ambos tipos de liderazgo para comprender mejor su concepto (Burns, 2003).

El liderazgo transaccional es aquel que tiene las habilidades para manejar las situaciones cotidianas de las organizaciones (Burns, 1978). Es un liderazgo operativo que se encarga de llevar el control presupuestal, seguir una agenda y evaluar a los subordinados (Heard y Kakabadse, 2004). De acuerdo con varios autores, el liderazgo transaccional debe alternarse con el transformacional, con el fin de darle balance a las acciones del líder (Felfe, et. al., 2004; Bass y Riggio, 2006; Heard y Kakabadse).

El liderazgo transaccional se caracteriza por conductas y actitudes que enfatizan la calidad del intercambio entre el superior y el subordinado; esto significa que se privilegian las negociaciones que tienen que ver con las demandas del jefe y

las recompensas que está dispuesto a otorgar. En ellas, el líder y el seguidor discuten las metas y lo que se requiere para alcanzarlas; posteriormente determinan puntualmente las responsabilidades de cada quien y las expectativas de logro. Así, el líder y su seguidor son compañeros de trabajo en una relación que pretende hacer ganar a todos (Heard y Kakabadse, 2004). En este tipo de liderazgo se utiliza la administración por excepción, ya sea activa o pasiva, que consiste en monitorear las acciones de los subordinados, para corregir los errores después de que ocurrieron. Con todo lo anterior, se logra mantener el estatus quo de la organización (Bass y Avolio, 1990) (ver tabla 1).

Las recompensas contingenciales resultan del establecimiento de conductas recíprocas entre líderes y subordinados. Ambos bandos acuerdan un sistema de recompensas y trabajos que cubren las expectativas de manera recíproca. Este tipo de liderazgo tiene un sustento conductista, especialmente en la teoría del estímulo-respuesta (Bass y Avolio, 1990).

En contraparte, el líder transformacional rompe los esquemas organizacionales para crear una visión del futuro e invierte mucho tiempo en compartirla. A través de este proceso, el líder aclara el presente y muestra cómo el pasado lo ha influenciado, para finalmente utilizar a ambos para

transformar el futuro. Los líderes exitosos proyectan su visión y ganan apoyos para ella; son consistentes, persistentes y se enfocan en mantener el ánimo de la organización para empoderar a aquellos que deben asumir alguna responsabilidad en el movimiento que ellos originan (Sheard y Kakabadse, 2004) (ver tabla 1).

El líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autodesarrollo, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización (Pearce, et al., 2003). En lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización. Al mismo tiempo incrementa la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos (Bass y Avolio, 1990) (ver tabla 1).

Para lograr lo descrito anteriormente, se considera que el carisma es un elemento fundamental en el proceso transformacional porque se trata de la habilidad del líder para generar un poder simbólico, en virtud de que produce la percepción entre los seguidores de que posee habilidades y talentos excepcionales. Por ello, el éxito del líder está ligado a la confianza de los seguidores, a su esfuerzo y al compromiso que éstos adquieren con él (Barbutto, 2005).

| Atributos | Transformacional | Transaccional |
|-------------------------------------|--|--|
| Acercamiento | Innova | Balancea |
| Interacción | Se dirige de manera personal a los miembros de su grupo | Hace énfasis en el puesto |
| Enfoque | En la visión, valores, expectativas y contexto | En control, producción y resultados |
| Influencia | En la organización completa y más allá | En un grupo selecto |
| Motiva a través de | Emociones, sugerencias | Mecanismos de autoridad formal |
| Uso | Influencia | Control |
| Valores | Cooperación, unidad, equidad, justicia, eficiencia y efectividad | Coordinación, eficiencia y eficacia |
| Comunicación | Directa e indirectamente, dando instrucciones poco estructuradas | Directa con instrucciones precisas y asignaciones solitarias |
| Representación | Dirección en la historia | Procesos |
| Orientado a | Fines | Medios |
| Es | Filósofo | Tecnólogo |
| Tiene | Impacto transformador | Impacto transaccional |
| Rol | No necesariamente formal. Discrecional | Prescriptivo y formal |
| Tareas principales | Define y comunica metas, además de motivar. | Capacita |
| Marco de tiempo para su pensamiento | Futuro | Presente |
| Contexto de pensamiento | Global | Local |
| Dirección | Renovar | Mantener |

Tabla N° 01: Comparación entre Líder Transformacional y el Transaccional (tomado de Sheard y Kakabadse, 2014)

2.2.6. TIPOS DE LÍDERES TRANSFORMACIONALES.

En virtud de que el liderazgo transformacional puede presentarse en contextos distintos, en los que debe responder a distintas situaciones, Pawar (2003) sostiene que debe haber diferentes tipos de líderes transformacionales. Sin embargo, no hay investigación sistematizada para determinar esta tipología, sino que algunos autores han esbozado algunos aspectos en este sentido.

En su propuesta original, Burns (1978), habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos

tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

1. Liderazgo intelectual: *es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.*

2. Liderazgo reformador: *cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estratega y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.*

3. Liderazgo revolucionario: *es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores.*

Por su parte, Westley y Mintzberg (1989), describieron cinco diferentes tipos de líderes visionarios como actores de un fenómeno dinámico e interactivo, opuesto al proceso unidireccional que comúnmente se atribuye al liderazgo en general. Sin embargo, se enfocaron sólo a este aspecto de los líderes transformacionales y dejaron de lado el resto de sus características.

1. Creador: *se caracteriza por la originalidad de sus ideas y por su realización súbita y completa con alta calidad. Es*

inspirador y se concentra totalmente en su visión y la promueve con sus seguidores.

2. Proselitista: *se compromete por completo con la promoción de las ideas en las que cree. Tiene la habilidad de prever el potencial de lo que promueve. Tiene una gran habilidad de interacción.*

3. Idealista: *sueña intensamente con la perfección y minimiza las contradicciones de la realidad. Si bien puede llegar a concretar sus ideales, puede caer fácilmente en la pérdida del liderazgo por su falta de pragmatismo. Es introspectivo.*

4. Bricoleur: *es un líder sagaz, con gran habilidad para interpretar las situaciones. Es un buen constructor de organizaciones y equipos.*

5. Divino: *su fortaleza está en la introspección, que frecuentemente produce ideas nuevas e inspiradoras. Tiene una buena habilidad para construir organizaciones.*

Desde la perspectiva de Pawar y Eastman (1997), el polo positivo es más receptivo al liderazgo transformacional, pero no es sustituto de él. El polo negativo es menos receptivo a este tipo de liderazgo, por lo que el líder deberá neutralizar el contexto para desarrollar el compromiso organizacional con su visión. De este planteamiento se deriva que el líder transformacional puede asumir dos tipos

de roles: a) *Aprovechar el contexto, en el caso del polo positivo o, b) Confrontar el contexto, para el polo negativo.*

Por su parte, Bass (1999) afirma que el líder transformacional requiere del desarrollo de madurez moral. Desde su perspectiva, los estándares morales de los padres del líder, así como sus experiencias escolares y extracurriculares, son factores que inciden en la formación líder transformacional. Según el autor, los padres tienen una gran influencia en el desarrollo del liderazgo de sus hijos; suelen haberles provisto de grandes retos, pero también de un buen apoyo para alcanzarlos. En este contexto, Bass establece la diferencia entre un verdadero líder transformacional y un líder pseudotransformacional.

2.2.7. EL LÍDER TRANSFORMACIONAL COMO PROMOTOR Y GESTOR DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

2.2.7.1. El líder transformacional y la gestión del cambio

Los modelos de liderazgo orientados hacia el cambio han adquirido una gran relevancia en los tiempos recientes, debido a las grandes transformaciones que hoy se ven en los ámbitos político y organizacional (Eisenbach, Watson y Pillai, 1999). La importancia de estos liderazgos que sustentan el cambio, radica en que se requiere de la creación de un nuevo sistema organizacional y su institucionalización a través de nuevas formas de administración (Kotter, 1996).

A pesar de que la gestión del cambio depende en buena medida del liderazgo, hasta la fecha hay poca investigación que implique la integración de estos dos grandes temas (Eisenbach, et al., 1999). En este sentido, Pawar e Eastman (1997), han considerado una mutua influencia entre el cambio como una variable contextual que influencia al liderazgo transformacional y éste como elemento que influye sobre el primero.

Esta fue una de las conclusiones de un análisis en el que pretendían especificar la naturaleza de las influencias contextuales y sus implicaciones sobre el liderazgo transformacional. Para ello, hicieron una amplia revisión de la literatura con el propósito de identificar los aspectos contextuales presentes en ella y examinaron más profundamente los que reconocieron como más importantes: a) énfasis organizacional en la eficiencia y la adaptación, b) dominancia del núcleo técnico y unidades organizacionales limítrofes para la operación, c) estructura organizacional y d) forma de gobierno. Finalmente establecieron una correlación entre estos factores y dos tipos de líder transformacional, para determinar la influencia de éstos en el proceso de los líderes.

Brown y Eisenhardt (1997), afirman que se requiere de líderes exitosos que sean:

- 1. Proveedores de responsabilidades y prioridades claras, en un marco de comunicación constante y libertad para la improvisación.*

Estos líderes crean una estructura con muy pocas reglas que promueve la creatividad de sus seguidores.

- 2. Exploradores del futuro mediante la experimentación con una gran variedad de pruebas de bajo costo. Esto permite el aprendizaje organizacional, que resulta fundamental para enfrentar un futuro incierto.*
- 3. Vinculadores del presente con el futuro, a través de los proyectos presentes y procedimientos transicionales que poco a poco se van haciendo familiares en la organización y que permiten el cambio cuando se ha creado un ritmo en ella.*

El líder transformacional provee de cambio y movimiento a la organización; por ello debe tener una clara visión de las metas a alcanzar para guiar a la institución en nuevas direcciones. Este tipo de líder enfatiza las nuevas posibilidades y promueve una visión de futuro porque es guiado por un fuerte sentido de propósito (Burns, 1978). De acuerdo con Tucker y Russell (2004), el cambio en las organizaciones que están a cargo de los líderes transformacionales, ocurre por la elevación en la altura de miras de la organización por encima de la rutina de los sistemas mecánicos orientados al poder. Los autores sostienen que esto sucede porque el líder transformacional cuestiona todo y promueve un estilo de pensamiento no tradicional.

La mayoría de los estudios relacionados con el liderazgo para el cambio comparten la perspectiva de que los líderes transformacionales efectivos pueden cambiar los valores básicos, creencias y actitudes de sus seguidores, mediante la articulación de una visión, el logro de su aceptación en los diferentes grupos de la organización y la provisión del apoyo individual que les motiva a alcanzarla (Podsakoff, Mac Kenzie y Bommer, 1996).

Para Eisenbach et al. (1999), algunas de las cualidades del líder transformacional lo hacen especialmente apto para liderar ciertos tipos de cambio. En este sentido, Bass y Riggio (2006) sostienen la idea de que el liderazgo transformacional es mejor para las situaciones no rutinarias. Leithwood y Steinbach (1993) afirman que el pensamiento experto es particularmente crucial para los líderes, porque les provee de la flexibilidad cognitiva que requieren para sus contextos tan cambiantes. Este tipo de pensamiento crea una propensión a la actuación transformacional; sin embargo, desde su perspectiva, la teoría del liderazgo transformacional como fue propuesta por Bass, no le otorga suficiente importancia a la mente del líder.

Con el propósito de jalar o atraer a los seguidores hacia las diferentes posibilidades de cambio, el líder debe desarrollar una visión que considere las necesidades y valores de los distintos actores (Ford y Ford, 1994). Una vez que lo logre, puede empezar a gestionar el cambio, a través de la estimulación intelectual de los

seguidores, que podrán empezar a pensar en nuevas formas de hacer las cosas. El líder debe enmarcar el proceso de cambio en la necesidad de crecimiento personal de los seguidores, que sólo así podrán verlo atractivo. El proceso también puede ser facilitado si muestra consideración individual y provee apoyo y guía al personal involucrado. De esta forma, el líder transformacional será un gran facilitador del proceso si promueve una cultura que privilegie la toma de decisiones grupales (Eisenbach, et. al., 1999).

2.2.7.2. La cultura organizacional en el proceso del liderazgo transformacional:

En virtud de que la cultura de la organización puede limitar los esfuerzos renovadores de un líder, el cambio en ella es una parte fundamental del proceso del liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1990). Para Schein (1984), la cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado como aprendizaje, que le permite lidiar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna; para considerarse como cultura, debe haber funcionado adecuadamente y poder ser enseñada a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas que se presenten.

Desde la perspectiva de Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006), la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales, que dan cuenta de las características que

distinguen a una comunidad, porque establecen una atmósfera afectiva común, sea ésta positiva o negativa, y un marco cognitivo compartido. Se trata de un modo de vida y configura la forma en que se relacionan los individuos de una organización.

La cultura organizacional debe ser analizada en diferentes niveles de profundidad (Schein, 1984):

- 1. Artefactos visibles, que corresponde a la arquitectura de la organización, su tecnología, la disposición de oficinas, la forma de vestir de las personas, las formas de hablar y comportarse y los documentos públicos. Estos datos son fáciles de obtener, pero difíciles de interpretar.*
- 2. Valores que gobiernan el comportamiento, que es el siguiente nivel de profundidad. Son difíciles de observar directamente, por lo que deben inferirse a través de entrevistas o del análisis de contenido de documentos.*
- 3. Supuestos subyacentes, que son inconscientes y sobre los cuales verdaderamente se construye la cultura organizacional. Son verdaderamente poderosos porque no son debatibles, dada su condición inconsciente.*

Cameron y Quinn (2006), a través de su modelo teórico llamado marco de valores competitivos, han propuesto cuatro tipos de cultura organizacional: jerárquico, de mercado, clan y adhocracia.

***a. La cultura jerárquica** se sustenta en los conceptos de Max Weber sobre las burocracias. Se presenta en organizaciones*

estables, que buscan la eficiencia y la alta consistencia en productos o servicios. Los trabajadores y las tareas se mantienen bajo control; hay líneas claras de autoridad y para toma de decisiones; se trabaja con base en reglas estandarizadas y procedimientos que buscan precisión.

b. La cultura de mercado *no tiene que ver con el marketing o los consumidores, sino que se presenta en una organización que funciona como un mercado en sí mismo. Se orienta hacia el ambiente externo, a base de transacciones con proveedores, sectores productivos, sindicatos y autoridades. Los valores que la dominan son la competitividad y la productividad. Se procura un buen posicionamiento exterior y al interior se negocia con mecanismos básicamente monetarios.*

c. La cultura tipo clan *se asemeja a una familia en la que se tienen metas y valores compartidos, cohesión y participación. Se caracteriza por el trabajo en equipo, los programas de involucramiento del personal y el interés de la organización por el bienestar de sus empleados. Algunos de los supuestos básicos de esta cultura son la promoción de un ambiente humano y del empoderamiento de los empleados, además del trabajo en equipo, la lealtad y el compromiso. Finalmente*

d. La cultura de adhocracias *han surgido ante los cambios sociales de la era de la información y la del conocimiento. Se trata de organizaciones que responden a las condiciones turbulentas del*

siglo XXI, con estructuras temporales, especializadas y dinámicas, con alto potencial de innovación; sus retos son la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad en ambientes inciertos, ambiguos y con sobrecarga de información (Cameron y Quinn, 2006). En la Figura se representan los cuatro tipos y su relación con cuatro aspectos que pueden exhibir en mayor o menor grado.



Figura N° 02: Marco de valores competitivos, Tomado de Cameron y Quinn (2006)

En relación con la cultura organizacional Bass y Avolio (1993) desarrollaron una tipología basada en su teoría de liderazgo. De esta forma, la cultura organizacional debe tener dos ejes: transformacional y transaccional. Ambos deben mantenerse en equilibrio. De la interacción de ambos, resultan nueve tipos más de tendencia,

| | | | | |
|-------------------------|----------|--|----------------------------------|-------------------------------|
| | | <u>Transaccional</u> | | |
| | | -14 a -6 | -5 a +5 | +6 a +14 |
| | +6 a +14 | Predominan las características de liderazgo transformacional | Moderadamente transformacionales | Alto contraste |
| <u>Transformacional</u> | -5 a +5 | Guiadas de manera flexible | Limitrofe | Moderadamente contractual |
| | -14 a -6 | Bote de Basura | Pedestre | Predominantemente contractual |

Figura N° 03: Tipos de culturas de acuerdo al cuestionario de descripción organizacional, Tomado de Bass y Avolio (1993)

En el estudio del liderazgo transformacional se ha considerado que existen moderadores situacionales, como son las relaciones entre líderes y seguidores, la estructura de las actividades, la posición de poder del líder y las características de los seguidores y el empoderamiento psicológico (Wofford, Whittington y Goodwin, 2001; Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004).

2.2.7.3. El liderazgo transformacional ante el cambio educativo.

La mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo se han realizado en los ámbitos políticos, sociales y organizacionales. En ellas, casi siempre se ha privilegiado la vinculación entre la eficiencia y eficacia del líder ante la productividad de la institución o bien, se han analizado los casos de éxito en el cambio producido en las organizaciones (Maureira, 2004). Además, prevalece la tendencia a

considerar que el liderazgo se localiza en ciertos niveles de la jerarquía organizacional y que su propósito es alcanzar las metas planteadas (Salazar, 2006).

Las organizaciones educativas, a diferencia de las empresariales, tienen un modo peculiar de estructurarse y una compleja caracterización del producto educativo, porque el énfasis del trabajo se fundamenta esencialmente en la interacción de distintos agentes educativos (Maureira, 2004). Lo anterior ha ocasionado que abunden diversos enfoques de liderazgo en educación: visionario, simbólico, educativo y efectivo, entre otros. En este contexto surgió el concepto de liderazgo instruccional, como aquél que se enfoca en el proceso de enseñanza aprendizaje, con especial énfasis en las conductas de los profesores mientras trabajan con los alumnos (Bush y Glover, 2003). La mayor influencia de estos líderes ocurre en el aprendizaje de los estudiantes, a través de su trabajo personal con los maestros. Así, este tipo de liderazgo privilegia la dirección y el impacto de su influencia sobre el proceso de aprendizaje en el salón de clases.

En este sentido, Leithwood (1994) considera que el liderazgo sólo se manifiesta en el contexto del cambio y que la naturaleza de éste determina los tipos de líderes que pueden resultar efectivos. Además, explica que la reestructuración escolar dominará la agenda de los líderes educativos en el futuro cercano y el cambio educativo

requerido va más allá del movimiento de escuelas efectivas que se gestó en los años 70s (Maureira, 2004).

En concordancia con lo anterior, Leithwood (1994) sostiene que la naturaleza del cambio educativo que se vive en la actualidad requiere de un liderazgo distinto al instruccional, a partir de cuatro premisas:

- 1. Las formas y los fines de la reestructuración escolar son desconocidos. El enfoque del liderazgo instruccional está en el salón de clases e implica la supervisión de profesores, a través de estrategias de control; las formas y los fines de la reforma están bien delimitados. En contraste, la creación de escuelas que respondan a las demandas sociales del siglo XXI, carece de una ruta estructurada y requiere de un pensamiento de alto nivel para lograrlo. En este caso, se requiere más del compromiso de los miembros de la organización, que del control que ejerza el líder.*
- 2. La reestructuración escolar requiere de cambios de primero y segundo orden. El liderazgo instruccional se ha centrado en los cambios de primer orden, que son los que ocurren en el salón de clases. De acuerdo con Leithwood (1994), esa es la razón del fracaso de la mayoría de los procesos de cambio en las escuelas. Los cambios de segundo orden viabilizan la implementación de los de primer orden, tales como el desarrollo de una visión compartida, la creación de una cultura de trabajo productiva y la*

distribución del liderazgo. El liderazgo transformacional es especialmente adecuado para estas acciones.

3. La reestructuración escolar se ubica ahora en escuelas secundarias y de nivel medio superior y superior. El tamaño de las escuelas, el número de profesores y la diversidad de materias dificultan la influencia directa del director en el salón de clases, como se promueve en el liderazgo instruccional. Por lo anterior, dado que el liderazgo transformacional enfatiza el empoderamiento de las personas, facilita la acción en estos contextos.

4. La profesionalización de los maestros es un elemento central de la reestructuración de las escuelas. El liderazgo instruccional requiere de un rol activo en el salón de clases, basado en un alto grado de competencia didáctica; en virtud de que esto es lo que se pretende desarrollar en los maestros, se requiere otro tipo de liderazgo fuera de las aulas.

A través de la investigación de escuelas en cambio, se ha hecho evidente que los líderes educativos exitosos tienen una serie de características comunes: una orientación inclusiva y facilitadora; un enfoque institucional hacia el aprendizaje de los alumnos; una administración eficiente y habilidad para el manejo de presión y soporte a sus seguidores (Fullan, 2001).

En estos tiempos, los líderes deben buscar que se incrementen las habilidades y conocimientos de la gente de sus organizaciones,

de tal manera que se genere una cultura común con altas expectativas sobre el uso de los aprendizajes, además de unir todas las piezas de la institución en una relación productiva y de mantener el compromiso individual hacia la contribución en la colectividad (Elmore, 2000). De acuerdo con lo anterior, Fullan (2002) afirma que el líder que pretende consolidar un cambio sostenible en una sociedad de conocimiento, debe enfocarse en el desarrollo de una visión de futuro y ser un pensador conceptual sofisticado que pueda transformar a la organización, a través de la gente de la misma y los equipos de trabajo que la constituyen. De acuerdo con Fullan (2001), este tipo de líderes tienen cinco elementos característicos: propósito moral (responsabilidad social), entendimiento del proceso de cambio, habilidad para mejorar las relaciones, la capacidad de creación del conocimiento y compartirlo y la capacidad de crear coherencia.

A través de su investigación en escuelas con distintas reestructuraciones, Leithwood (1994) identificó cuatro categorías de prácticas de liderazgo transformacional:

- a) propósitos (visión compartida, consenso y expectativas)*
- b) personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional)*
- c) estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de profesores) y*
- d) cultura (propia y colaborativa).*

Con base en sus hallazgos, el autor consideró que el liderazgo transformacional es prometedor en el contexto de la reforma escolar (Salazar, 2006).

Más adelante, Leithwood (1996, citado en Geijsel, et al., 1999) propuso tres dimensiones que parecían ser las más relevantes en el liderazgo transformacional en las escuelas:

- a) carisma / inspiración / visión*
- b) consideración individual y*
- c) estimulación intelectual.*

Además de lo anterior, Leithwood (1994), modificó la teoría del liderazgo transformacional propuesta por Bass (Bass y Riggio, 2006) para adaptarla a los contextos escolares. Así, propuso ocho dimensiones que definen las conductas del líder transformacional:

- 1. Identifica y articula una visión.*
- 2. Promueve la aceptación de las metas del grupo.*
- 3. Genera altas expectativas de desempeño.*
- 4. Provee de modelos apropiados.*
- 5. Provee de estimulación intelectual.*
- 6. Otorga apoyo individual.*
- 7. Provee de recompensa contingencial.*
- 8. Practica la administración por excepción (Leithwood, 1994; Salazar, 2006).*

2.2.8. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ANTE EL CAMBIO EDUCATIVO.

El liderazgo transformacional como modelo teórico y operativo explica muchas de las prácticas de liderazgo que se llevan a cabo en los sectores sociales y en las organizaciones que se encuentran en cambio. Así mismo, hay evidencias de que sus operaciones se relacionan con los procesos de cambio y con la cultura organizacional. Sin embargo, todavía es escasa la investigación que analiza los vínculos complejos entre los tres constructos.

Desde la perspectiva de Leithwood (1994), el verdadero liderazgo sólo puede manifestarse en el contexto del cambio; asimismo, el cambio determinará la naturaleza del líder que emergerá de él. Desde que se describió, el liderazgo transformacional se ha vinculado con el cambio en diferentes contextos. Así, de acuerdo con Burns (2003), estos líderes producen una metamorfosis completa de su ámbito de acción porque está determinado en su esencia. La inconformidad con el estatus quo los mueve a transformar su entorno.

Para lograr lo anterior, el líder posee ciertas características que facilitan la articulación del cambio, con una profunda vocación moral. Los rasgos que propusieron Bass (Bass y Avolio, 1990) y Burns (1978), han sido ampliamente explorados empíricamente, de tal suerte que se ha podido

discutir su naturaleza, pertinencia y aplicabilidad. En la misma línea, Leithwood (1994) ha propuesto modificaciones a la teoría de amplio espectro de Bass, para que se adapte a las características de las instituciones educativas. Sin embargo, no se ha analizado la posibilidad de que algunos líderes exhiban sólo algunas de las operaciones del liderazgo transformacional: a) carisma, b) motivación inspiracional, c) estimulación intelectual y d) consideración individual. Tampoco se ha explorado si el desarrollo de alguna de las operaciones se ve favorecido por determinados contextos educativos o si la presencia de alguna de ellas es más favorecedora del cambio educativo que otra. De aquí surgen las siguientes dudas: ¿Puede un líder ser transformacional si exhibe sólo algunas de las operaciones descritas para este tipo de liderazgo?

Adicionalmente, se ha considerado que el líder transformacional resulta ser un promotor del cambio en la cultura organizacional a través de su influencia sobre la transformación de la mentalidad de las personas y la modificación de las relaciones internas y externas (Bass y Avolio, 1990; Tucker y Russell, 2004). Asimismo, se ha propuesto que la cultura organizacional puede influir sobre las prácticas de liderazgo de las instituciones, como un factor situacional (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006), además de

otros elementos como moderadores de las acciones del liderazgo, tales como el empoderamiento de los seguidores (Avolio, et al., 2004), sus motivaciones, la estructura de las tareas y las relaciones de poder (Wofford, et al., 2001). En este sentido, un asunto poco explorado es la manera en que el liderazgo transformacional incide en la cultura de las instituciones educativas del sector público, de tal manera que les permitan adoptar un cambio organizacional (Van Mart, 2003). En este ámbito, hay algunas evidencias que sugieren nexos entre la efectividad del líder transformacional, la posición estratégica y la cultura organizacional de instituciones públicas, pero no se ha constatado en el marco de las organizaciones educativas.

A partir de lo anteriormente expuesto, se establecen una serie de relaciones potenciales entre las operaciones y prácticas del liderazgo transformacional y los elementos organizacionales que eventualmente pueden incidir en la promoción del cambio educativo. Con esto, se denota la complejidad que existe en el fenómeno del liderazgo transformacional ante el cambio educativo, sobre todo si se considera la cultura de las instituciones y otros elementos contextuales de la organización como moderadores situacionales. Lo anterior se representa en la figura 3.



Figura N° 04: *Interacción entre las operaciones del liderazgo transformacional, la cultura y los factores contextuales ante el cambio educativo.*

Con el propósito de indagar sobre esta complejidad, sin hacer una excesiva simplificación de ella, es pertinente proponer líneas de investigación que exploren los vínculos complejos entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el cambio educativo, por ejemplo: ¿Cuáles son los patrones de interacción entre las operaciones del líder transformacional y la cultura organizacional de una institución que influyen en el cambio educativo? ¿Cómo influye la cultura organizacional en la formación del líder transformacional ante el cambio educativo?

2.3. GESTION DE CALIDAD.

Actualmente los sistemas de gestionar la calidad, la satisfacción del cliente, el control de los procesos, las certificaciones externas son términos habitualmente utilizados en el ámbito empresarial y cada vez más integrados en la cultura de las

empresas, no es desconocido que lo más difícil en un programa de calidad para diseñar, organizar e implantar este tipo de actividad. La calificación del personal, la formación, la existencia de procesos definidos son los parámetros que nos permitirán realizar un trabajo eficaz.

Definición de calidad:

Se define como el conjunto de propiedades y características de un servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades implícitas o explícitas, o que sería lo mismo expresado en terminología adaptada a lo cotidiano, la prestación de los mejores servicios posibles con un presupuesto determinado, entendiéndose que no se trata de trabajar más o de gastar más, se trataría de hacerlo de una forma más racional y que cubra las necesidades de nuestros clientes, con efectividad obteniendo los mejores resultados asistenciales que satisfagan las necesidades de nuestro cliente-paciente, y con eficiencia, obteniendo los resultados con un menor gasto para el mismo, y con una aceptación por parte del paciente tanto de nuestro trato como en la técnica utilizada en la prestación del servicio.

Es por lo tanto un instrumento global de gestión enfocado a la mejora continua, aspecto que engloba a todas las actividades hospitalarias y a todos los procesos que realizamos tanto dentro como fuera de una institución sanitaria. Se conceptúa como una propuesta para incrementar la satisfacción de los clientes y que tiene

en cuenta tanto sus expectativas asistenciales como de trato. Es también un mecanismo de motivación y de implicación de todos los profesionales de la sanidad en los objetivos generales de la organización. Es también el mecanismo para estandarizar las actividades, que puede facilitar el diseño de los procedimientos a seguir, dando los instrumentos para evaluar las desviaciones que pueden existir frente a los objetivos que se han propuesto, permitiendo la evaluación de los resultados a medida que se van obteniendo.

2.3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN.

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Schneider, 1975).

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la

motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

Florez Garcia manifiesta que el clima organizacional es una suma de percepciones que describe el grado de satisfacción o no, tanto del sistema total como de sus partes y que tienen consecuencias en la conducta laboral y por ende en la eficacia institucional.

Es una obligación generar un clima saludable mediante un buen ejercicio de los roles directivos que le corresponde es decir que el clima organizacional constituye una categoría laboral efectiva que tiene efectos muy poderosos tanto para el desempeño como para los comportamientos de las personas al interior de las empresas o instituciones educativas, razón por la cual es indispensable establecer un clima psicosocial adecuado que posibilite al trabajador no solo un desempeño eficiente o exitoso sino también para su propia realización compatible con su naturaleza humana.

2.3.2. GESTIÓN EDUCATIVA.

La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en la institución educativa, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo

nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales. Mientras que la administración educativa es el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la organización, conducción y dirección de la educación, la gestión de la educación, es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras, son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación.

2.3.3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

La gestión educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión

es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la institución educativa.

Según Arava (1998:78-79), los principios generales de la gestión educativa fundamentalmente son las siguientes:

- a) Gestión centrada en los alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.*
- b) Jerarquía y autoridad claramente definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.*
- c) Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.*
- d) Claridad en la definición de canales de participación, para que los concursos de los actores educativos estén en estricta relación con los objetivos institucionales.*
- e) Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.*
- f) Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.*
- g) Transparencia y comunicación permanente, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.*

- e) *Control y evaluación eficaces y oportunas para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones*

CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA:

- a. **Centralidad en lo pedagógico:** *La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas.*

Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas, sea generar aprendizajes de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

- b. **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización:**

La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo bajo ciertos principios centrales:

- ✓ *Fortalecimiento de la cooperación profesional a todo nivel*
- ✓ *Integración de funciones antes separadas como diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes*

y, sobre todo. La generación de nuevas competencias de alto orden.

c. Trabajo en equipo: *La presencia de los modelos de organización del trabajo basados en los supuestos de administración y control comienzan a ser cuestionados, fundamentalmente por la implicación de la división del trabajo que proponen y la separación alienante entre diseñadores y ejecutores.*

Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros.

Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

d. Apertura al aprendizaje y a la innovación: *Más que contar con patrones únicos de soluciones, se ha vuelto imprescindible disponer de estrategias sistemáticas para desplegar soluciones creativas y apropiadas para cada nueva situación problemática. La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.*

e. Asesoramiento y orientación profesional: *Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones. Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento.*

2.3.4. TEORÍA DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

En los últimos años se ha introducido en el mundo empresarial un nuevo concepto de «calidad» denominado «calidad total» Este concepto de «calidad total» surgió en la postguerra como una exigencia de elevar los valores estandarizados de calidad que regían las producciones de bienes y servicios en la década de los 30, en orden a satisfacer una mayor demanda. Dicha idea, elaborada primero por americanos y japoneses y luego a partir de los 80 por europeos, se ha ido enriqueciendo con el tiempo. Aquí nos basta sintetizarla con la enumeración de las cuatro características o condiciones que deben ser cumplidas para

poder hablar con propiedad de «gestión de calidad total» (Total Quality Management=TQM).

Su primera característica pone énfasis en la satisfacción del «cliente» con sus demandas tanto explícitas como ocultas, que pueden llegar a ser descubiertas y satisfechas por una oferta inteligente. La «calidad total» exige en segundo lugar, la «mejora continua» de la gestión empresarial y de sus procesos. Unida a esta exigencia, está en tercer lugar, la necesidad de una «participación» gratificada y gratificante de todos los agentes intervinientes en la producción empresarial. Ya no se trata, como era antes, de una gestión específica del «departamento de calidad» de la empresa. Ahora todos, desde el presidente hasta el último empleado, están involucrados en la mejora de la calidad, para lo cual deben asumir una función de creciente liderazgo sustentada en la competencia y la motivación, que no están exentas de valores. Por último, se exige que haya un nivel de «interrelación» de las empresas, que transforme la tradicional competitividad empresarial en acuerdos cada vez más francos, que garanticen una máxima calidad de oferta y un acceso leal al mercado.

Este concepto empresarial de «calidad total» ha tenido su versión o sus versiones en el campo educativo. Para ello, ha debido sufrir profundas transformaciones, tanto en su nomenclatura técnica como en sus conceptos. Pero su nueva

versión no ha podido disipar las desconfianzas que todavía se suscitan en el ámbito educativo por su proveniencia empresarial. Por más aportes que pueda suministrar al ámbito educativo, un modelo empresarial de gestión, no puede contener de ningún modo los principios últimos que inspiran un modelo personalizado de gestión educativa.

En el modelo de calidad total educativa el foco se pone también en el destinatario del quehacer educativo, que es ante todo el educando, llamado beneficiario, que ocupa el lugar del cliente en el ámbito empresarial. Tal posición central del educando es coincidente con los avances de la nueva pedagogía, que ha desplazado la importancia que en otros tiempos tuvieron los contenidos o los docentes y que ahora posee el mismo sujeto de la educación que es el educando, pero sin descuidar el rol del docente ni el de los contenidos educativos.

Pero para poder centralizar el acto educativo en el sujeto es preciso, en segundo lugar, mejorar y optimizar la gestión educacional de un modo continuo. Para ello, la escuela necesita tener bien claro su proyecto educativo, sus propuestas didáctico-pedagógicas, sus estructuras institucionales y sus propios procesos de gestión. Las reformas en calidad total son de naturaleza continua y deben ser llevadas con constancia por toda la comunidad educativa. Vale más una acción continua,

que muchas esporádicas. Esto implica, en tercer lugar, tener en cuenta la participación de todos los docentes de una institución educativa y de todos aquellos que son parte de la comunidad educativa como los directivos, padres y personal no docente.

Por último, también es necesario arbitrar los medios para que las instituciones escolares no entren en la «competencia» escolar a fin de ganar matrículas, práctica que lamentablemente ya está instalada entre nosotros en los más diversos niveles. La situación educacional es de tal gravedad que exige de todo un gran acuerdo.

Son innegables las ventajas que los análisis de la calidad total han introducido en la práctica educativa. Su actitud sistémica permite ver la escuela como un todo unido a su medio socioeconómico. Pero este parentesco tan estrecho con la cultura de la globalidad imperante, hace que la calidad total endiose a la efectividad y a la eficiencia como las supremas categorías del funcionamiento escolar correcto. De este modo el proyecto educativo queda reducido a la simple correspondencia funcional entre objetivos planificados y rendimientos constatados dados en un proceso de continua adecuación, como lo ejemplifica el ciclo de Deming. A esta perspectiva le falta el impulso de los fines, que más allá de los objetivos inmediatos ánima con sus valores trascendentes el ideario del proyecto educativo de una institución. Tal carencia

de «fines» hace que muchas veces la perspectiva de la calidad total esté también reñida con los más elementales principios de la equidad. Aquí es donde el concepto de equidad debe introducirse e integrarse en el concepto de calidad.

La equidad en educación tiene que ver en general, con la igualdad de oportunidades y con el respeto por la diversidad. Pero esta equidad educativa, más que igualdad aritmética, es igualdad proporcional, ya que tiene en cuenta la asignación de sus recursos a los más desprotegidos y débiles del Sistema Educativo, que son los pobres y los sectores marginales de la sociedad. En ese sentido, la búsqueda de calidad educativa implica justicia. Esta justicia, para ser plena, debe focalizar acciones en favor de los más pobres en dos líneas complementarias. La primera es la que provee recursos materiales para posibilitar la enseñanza-aprendizaje de esos sectores pauperizados de la población, como pueden ser los recursos de infraestructura, de materiales didácticos, los refuerzos alimentarios, la vestimenta, la salud, etc. La segunda es la que provee recursos formales, que son más importantes aún que los anteriores, ya que atañen al apoyo directo de las propias prácticas pedagógicas que tienen lugar en ese marco. De nada valdría enviar libros de lectura (recursos materiales) a esos sectores, si no se les proporcionara a los maestros los medios didáctico-pedagógicos («recursos formales») que son

imprescindibles para que los alumnos puedan progresar en la lectura comprensiva de esos textos. Si no se les facilita esta última ayuda, las estadísticas mentirán; porque el auxilio material no basta para elevar el nivel cultural de la población. Y también sería del todo irracional promover escuelas de alta calidad en función de sus elevados ingresos, como hacen algunos, sin ver o sin querer ver que al lado hay escuelas que no pueden alcanzar un mínimo de calidad por lo exiguo de su presupuesto, que no sólo no alcanza para pagar a sus maestros con dignidad, sino que ni siquiera pueden proveerse de lo mínimo requerido para su equipamiento tecnológico. El requisito es pues, aspirar a una escuela de calidad integral para todos. Y este principio no vale únicamente para la política educacional del Estado, sino que debe tener vigencia en la sociedad civil y entre los particulares.

2.3.5. LA TEORÍA DE LA CALIDAD INTEGRAL EDUCATIVA.

Nuestra idea de calidad educativa integral, como hemos visto, incorpora a la equidad, que es un valor, pero también a los restantes valores en su más completa amplitud y profundidad. No debe olvidarse que los valores son tanto extensivos, es decir, que alcanzan a los más diversos aspectos de la realidad, como intensivos, o sea, que poseen un grado de profundidad dependiente de la comprensión y de la preferencia humana que los constituye.

Los valores se hallan así presentes de doble manera en todos aquellos contenidos que deben ser evaluados. En la actual reforma educativa argentina, se ha reconocido que los contenidos de la educación no son, como lo eran antaño, meramente cognoscitivos. Hoy en cualquier currículo de la Educación General Básica, por tomar un ejemplo, los contenidos son de naturaleza triple: cognoscitivos, procedimentales y actitudinales, en plena concordancia con los cuatro fundamentos de la educación recomendados por el Informe Delors y los valores no solamente permean a los contenidos actitudinales entre los que se encuentran los valores morales, tan capitales para comprender el concepto de persona, sino también a los cognitivos (¡pensemos sólo en el valor de verdad en una ecuación matemática) y a los procedimentales (¡pensemos en los valores de «solidaridad» y honestidad puestos de manifiesto en cualquier trabajo grupal o en un simple juego).

Formar en valores tiene una trascendencia que va más allá de la escuela. No se forma para pasar un examen, sino para la vida. Una educación de calidad en valores, debe plasmar la vida de los niños, de los adolescentes, de los jóvenes, del hombre y de la mujer, asumiéndolos siempre como personas en el sentido más profundo de su significación

espiritual, es decir, dotados de la dignidad de ser libres y revestidos desde dentro por las virtudes más insignes, tales como eran la virtud o excelencia, la areté de los antiguos griegos, que imprimían en el hombre un sello auténtico de humanidad, más allá de las competencias a que esa virtud los habilitaba.

Esa formación invita así, a entrar en el tejido humano de las relaciones sociales, que se entretajan en la familia, en las sociedades intermedias y luego con nuevas competencias en la vida laboral y política. Esa formación tampoco deja de imprimir sus huellas en un sujeto abierto a valores y realidades trascendentes y por eso mismo absolutas.

En una palabra, puede afirmarse coincidiendo con Max Scheler, que los valores en su más variada gama, como son los valores sensibles, útiles, vitales, estéticos, intelectuales, morales y religiosos, atraviesan de lado a lado la institución escolar, junto con sus estructuras y protagonistas, e igualmente al imaginario social en el cual está inscrita. Los valores resultan así consubstanciales a la sociedad y a las instituciones que la integran. Esto hace que cada institución educativa deba ser muy consciente de los valores que asume como propios y de los antivalores a los que está expuesta.

Tal conciencia de valores debe explicitarse en el ideario del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y testimoniarse

mucho más en el compromiso diario de su personal directivo, de sus docentes y no docentes, de los alumnos, de las familias y también debería ser visible en las estructuras administrativas, en las metodologías y contenidos curriculares y en las prácticas de enseñanza aprendizaje que afectan al acto concreto educacional de cada día. La calidad integral educativa debe impregnar, por lo tanto, la totalidad del proceso educativo y la evaluación, en correspondencia con este proceso, deberá ayudar a consolidar y no a encubrir la transformación educativa en marcha en cualquier institución escolar.

Todo eso nos hace presentir que esta calidad integral no será fácil de evaluar por los métodos actuales. Una evaluación de calidad sensible sólo a los modelos economicistas de educación va a favorecer ciertos perfiles que respondan a tales tipos de demandas. Por ejemplo, se evaluará la gestión educativa en cuanto sea capaz de formar sujetos con competencias para resolver problemas o con capacidades solicitadas ahora por las empresas para innovar en un mercado altamente competitivo. Sus resultados tenderán a mejorar las performances de la institución educativa en esa línea empresarial. La calidad integral no se niega a enfrentar estos desafíos, pero rehúsa someterse a la lógica meramente economicista que se le ofrece. Es por ello, por lo que para evaluar en términos de calidad integral se debe apelar a

nuevas formas de evaluación y de autoevaluación, no sólo de los alumnos, sino de todos los agentes que intervienen en la gestión educativa, incluidos la familia y la sociedad.

La evaluación, al igual que la calidad educativa, es una realidad compleja²⁶. Depende de varios factores y no se deja acotar solamente por el indicador de un solo resultado. Sin querer describirla de un modo exhaustivo, podríamos decir que la calidad educativa de una institución escolar para tomar una referencia concreta, puede ser evaluada de un modo integral si se tienen en cuenta al menos tres factores que inciden en su conformación: el sociocultural, el institucional-organizativo y el didáctico pedagógico, que forman como su contexto concomitante. A este triple contexto nos referiremos ahora brevemente. Un estudio más detallado debería enumerar y precisar los diversos indicadores de calidad integral, a fin de evaluar lo más objetivamente posible la calidad integral de una institución escolar.

2.3.6. DIMENSIONES DE GESTION DE LA CALIDAD EDUCATIVA.

A. Dimensión pedagógica:

Se refiere a las actividades propias de la institución educativa, que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías

de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados. Para esta ubicación de dimensiones de la práctica directiva, se ha tomado como referencia la propuesta de dimensiones para la gestión educativa de Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. "Las instituciones educativas. Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires.1992. Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. Documento de trabajo. UPN. 2003.

B. Dimensión organizacional:

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerro, I. "Las instituciones educativas.

Cara y ceca. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires.1992. Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. Documento de trabajo. UPN. 2003. (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que

conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir de manera autónoma y competente, sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere y la evolución del contexto escolar.

Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él; provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos; sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de

consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido, la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a un segundo. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad, pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad; más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las escuelas.

C. Dimensión administrativa:

Se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa, que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros,

disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende a la burocracia actualmente, entonces promueve efectos perniciosos que se alejan de sus principios originales de atención: cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponible.

D. Dimensión comunitaria:

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores educativos en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro.

Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución; considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y

problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización, reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

Considerando que en el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizan con frecuencia algunos términos directamente relacionados con el área de investigación, es del caso determinar el sentido en que serán tomados en cuenta; así, en orden alfabético, tenemos:

- **Clima organizacional:** *Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones.*
- **Conflicto:** *Situación que se produce en el aprendizaje caracterizada por la contradicción entre lo que el sujeto sabe y entiende de la realidad y la nueva información que recibe.*
- **Docente:** *Profesional cuya función es el ejercicio de la docencia o conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje en un nivel educativo dado.*
- **Desempeño docente:** *Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus estudiantes para el logro del desarrollo integral de estos; se aplica en el estudio al considerar las dimensiones del trabajo docente como son la dimensión personal, la dimensión profesional*

y la dimensión social que se evidencia cuando el docente realiza sus funciones.

- **Estrategias:** Conjunto de operaciones psicológicas complejas con un propósito bien definido.
- **Evaluación institucional:** Instrumento de gestión necesario para medir los esfuerzos de la organización a fin de mejorar los servicios que brinda la institución.
- **Evaluación docente:** Esta referida a todas las acciones o procedimientos disponibles y aceptados para realizar la evaluación al trabajo o desempeño del docente; habiendo cinco formas conocidas y aplicadas para evaluar al docente. Se aplica a nuestro estudio al considerar uno de los procedimientos que es la opinión de los estudiantes que se recogerá a través de la encuesta que se ha de realizar.
- **Imagen institucional:** Combinación de un conjunto de percepciones y sentimientos de las personas respecto a las universidades basados en la satisfacción del usuario y el prestigio obtenido del goza la universidad.
- **Liderazgo de calidad:** El liderazgo de calidad viene a ser un modelo de gestión de calidad donde se va guiar y conducir una organización de la situación actual poco fructífera a una situación futura grandiosamente mejor donde las personas sean el principal factor de cambio. Se aplica a nuestro trabajo al considerar las cualidades del líder de calidad que debe tener el director de una institución educativa como son: el facilitador, evaluador, visionario,

consejero, motivador, asertivo, capacidad de escuchar, de gran emocionalidad.

- **Metodología:** *Conjunto de criterios y decisiones que organizan, de forma global, la acción didáctica en el aula.*
- **Nivel de desempeño docente:** *El nivel de desempeño docente es la categoría que obtiene el docente al final de una evaluación. Es el desempeño del docente logrado en el ejercicio de su profesión en un periodo de tiempo.*
- **Organización y condiciones de trabajo:** *Es el ambiente de trabajo adecuado tanto en infraestructura física, como en la organización, lo cual se evidencia en un mayor desempeño por parte de los trabajadores de la universidad.*
- **Programación:** *Planificación y desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje referido a un grupo de estudiantes.*
- **Relaciones Interpersonales:** *Forma de interacción entre los trabajadores dentro una institución, así como las relaciones existentes entre las diferentes áreas que componen la institución.*
- **Responsabilidad:** *Es aceptar lo que se requiere, honrar el papel que se nos ha confiado y llevarlo a cabo conscientemente, poniendo lo mejor de uno mismo. Consiste en asumir conscientemente las consecuencias de los actos que hemos efectuado, dado que se ha actuado con autonomía y en el cumplimiento de nuestras atribuciones.*

2.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

2.5.1. Hipótesis General:

HG: El modelo de liderazgo transformacional de los directores se relaciona directa y positivamente con la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín.

2.5.2. Hipótesis Específicos:

HE1: Las características del modelo de liderazgo transformacional son los adecuados y responden en el desarrollo de las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín.

HE2: El nivel de gestión de calidad que desarrollan los directores en las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín, son positivas.

HE3: La relación existente entre el modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL – Junín, es significativa

2.6. SISTEMA DE VARIABLES.

2.6.1. Variable Independiente:

(X): Modelo de liderazgo transformacional.

Indicadores:

- ✓ *Carisma o influencia idealizada*
- ✓ *Estimulación Intelectual*

- ✓ *Consideración Individualizada*
- ✓ *Motivación Inspiracional*

2.6.2. Variable Dependiente:

(Y): Gestión de calidad.

Indicadores:

- ✓ *Gestión pedagógica.*
- ✓ *Gestión Institucional.*
- ✓ *Gestión administrativa.*
- ✓ *Gestión comunitaria.*

5.6.3. Variable Interviniente:

- ✓ *Edad: Entre 45 y 55 años*
- ✓ *Sexo: Masculino Femenino*
- ✓ *Experiencia: Personal Capacitado.*
- ✓ *experiencia docente.*
- ✓ *Disposición por emprender el cambio*

2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

2.7.1. (X) Modelo de liderazgo transformacional de los directores:

Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman.

| Variables | Dimensiones | Instrumento | Escala Medición |
|---|---|--------------------|-------------------------|
| <i>Liderazgo transformacional de los directores</i> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Carisma o influencia idealizada</i> ✓ <i>Estimulación Intelectual</i> ✓ <i>Consideración Individualizada</i> ✓ <i>Motivación Inspiracional.</i> | <i>Encuesta</i> | <i>Escala de Likert</i> |

2.7.2. (Y) Gestión de la calidad de Instituciones Educativas:

Es generar y sostener en la institución, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

| Variables | Dimensiones | Instrumento | Escala Medición |
|--|--|--------------------|-------------------------|
| <i>Gestión de la calidad de las Instituciones Educativas</i> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Gestión pedagógica.</i> ✓ <i>Gestión Institucional.</i> ✓ <i>Gestión administrativa.</i> ✓ <i>Gestión comunitaria.</i> | <i>Encuesta</i> | <i>Escala de Likert</i> |

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPOS Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación posee el enfoque cualitativo mixto (cualitativo - cuantitativo) de tipo descriptivo, correlacional y explicativa cuyo propósito inmediato, práctico y bien definido es determinar la relación del modelo de liderazgo transformacional y la gestión de calidad de las Instituciones Educativas.

Es descriptiva, porque analiza e interpreta lo que es, es decir, está relacionada a conexiones existentes, tendencias que se relacionan o efectos que se sienten, Es correlacional por que busca identificar las relaciones entre variables, con la finalidad de observar la dirección o grado en que se relacionan. Es explicativa, por que se orienta a

explicar porque dos variables están relacionadas. En el presente trabajo de investigación se trata de explicar la relación del modelo de liderazgo transformacional y la gestión de calidad de las Instituciones Educativas del ámbito de la UGEL Junín.

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Los métodos empleados durante el proceso de la investigación fueron:

☞ **Método científico:** *Considerado con sus procedimientos de: planteo del problema de investigación, construcción de un modelo teórico, deducción de secuencias particulares, prueba de hipótesis y conclusiones arribadas en la teoría.*

☞ **Método documental y bibliográfico:** *Consistió en tomar información estadística de las fuentes documentales de la UGEL Junín, la misma que nos sirvieron para revisar algunos informes y boletines publicados por organismos especializados en educación de la zona, a nivel regional, nacional e internacional.*

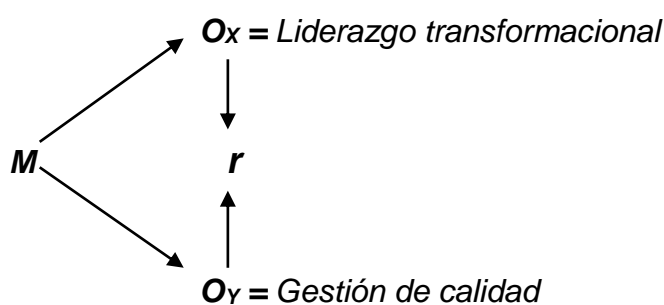
☞ **Método estadístico:** *Considerado con el fin de recopilar, organizar, codificar, tabular, presentar, analizar e interpretar los datos obtenidos de la muestra de estudio durante la investigación.*

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Es una investigación no experimental de tipo transeccional de corte descriptivo – correlacional tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos

una o (generalmente) más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas.

SÁNCHEZ y REYES (2002, 87), señalan que esta es la forma elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio) no presentándose la administración o control de un tratamiento. El diagrama o esquema de este tipo de diseño es el siguiente (Carlos, 2002):



Donde:

M = Muestra

O_x = Variable independiente

O_y = Variable dependiente

r = Relación

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1. Población:

Estuvo constituido por todos los docentes que laboraron en las Instituciones Educativas del ámbito de la UGEL Junín, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

a. Población de docentes de las II.EE. UGEL Junín.

| Nivel | N | % |
|-------------------|------------|--------------|
| <i>Inicial</i> | 63 | 11,5 |
| <i>Primaria</i> | 211 | 38,6 |
| <i>Secundaria</i> | 272 | 49,9 |
| TOTAL | 546 | 100,0 |

Fuente: Oficina de RRHH – UGEL Junín.

3.4.2. Muestra:

La muestra de estudio es probabilística estratificado, ya que deseamos conocer el nivel de gestión de calidad de las Instituciones Educativas como producto del modelo de liderazgo transformacional de los directores de la UGEL Junín, para tal fin se trabajó con los docentes empleando la sgte formula estadística:

$$n = \frac{N}{(N-1)k^2 + 1}$$

Donde:

N = población

n = muestra

k = margen de error (0,05) = 5%

$$f = \frac{n}{N}$$

f = fijación

a. Muestra de docentes de las II.EE. UGEL Junín.

| Nivel | N | n |
|-------------------|------------|------------|
| <i>Inicial</i> | 63 | 26 |
| <i>Primaria</i> | 211 | 87 |
| <i>Secundaria</i> | 272 | 114 |
| TOTAL | 546 | 227 |

Fuente: Oficina de RRHH – UGEL Junín.

Total de muestra 227 docentes.

3.4.3. Delimitación geográfico-temporal y temática:

El estudio se realizó en las Instituciones Educativas del ámbito de la provincia de Junín, correspondiente a la región de Junín.

El tiempo de aplicación de la investigación fue durante los meses de marzo a julio del año 2017, tiempo que permitió la observación del desarrollo de las variables de estudio.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Documental:** *se utilizaron para la elaboración y ampliación de los antecedentes de la investigación, como también para la elaboración del marco teórico y conceptual de referencia de la investigación, en la cual se utilizaron la técnica del fichaje (Fichas textuales, de resumen, bibliográficos, y de comentario).*
- **Codificación:** *se procedió a la codificación de los docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL Junín, elegidos como centro de investigación. Así mismo la codificación de los ítems de las encuestas de cada uno de los instrumentos.*
- **Tabulación:** *se utilizaron en la clasificación, agrupación de muestras y datos las que procedieron a tabular para la obtención de resultados de la aplicación de los instrumentos (encuestas) a los docentes del grupo trabajo seleccionado como centro de investigación.*

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

- *Se presentan los resultados en cuadros y gráficos estadísticos ordenados para una mayor comprensión, se analizaron estos resultados a través de la estadística descriptiva con ayuda del paquete estadístico SPSS versión 20,0 en español, la misma que orientó el logro de los objetivos específicos de la investigación.*
- *Para la confiabilidad de los instrumentos elaborados para la presente investigación se aplicó la fórmula estadística del Alfa – Cronbach ayudado con el paquete estadístico SPSS versión 20,0 en español, la misma que orientó el logro de los objetivos específicos de la investigación.*
- *Para establecer las inferencias estadísticas se eligió un nivel de significación de 5 % ($\alpha = 0,05$ dos colas) por tratarse de una investigación social. Para comprobar las hipótesis se aplicó la prueba t-student, la misma que orientó el logro de los objetivos de la investigación.*

3.7. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron:

- ☞ ***Encuesta del liderazgo transformacional de los directores:***
esto fue elaborado con la finalidad de obtener información de los docentes de las características que observan del desarrollo del modelo de liderazgo que promueven los directores de sus Instituciones Educativas objeto de investigación, consta de 30

ítems la calificación se realizó utilizando la escala de medición de Likert (ver anexo N° 01).

☞ **Encuesta de gestión de calidad de las Instituciones Educativas:** este instrumento lo constituye un cuestionario, su elaboración fue realizado teniendo en cuenta los procesos de desarrollo de la gestión de calidad, consta de 30 ítems la calificación se realizó utilizando la escala de medición de Likert, (ver anexo N° 02)

3.7.1. Nivel de Confiabilidad del Instrumento:

A. Confiabilidad del instrumento para la variable: Liderazgo Transformacional de los directores.

La confiabilidad del test fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de intercorrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 indicador de la máxima consistencia.

Consistencia interna del cuestionario

| | Escala Total |
|----------------------|---------------------|
| Nº de ítems | 30 |
| Coefficiente de Alfa | ,872 |

El Coeficiente Alfa obtenido es alto, lo cual permite decir que la encuesta de 30 ítems tiene una alta consistencia interna. Para el presente análisis sólo se ha tomado en cuenta los ítems que indican la presencia y/o ausencia de la variable independiente y la medición de la variable independiente.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo encuestado.

B. Confiabilidad del instrumento para la variable: Gestión de Calidad de las Instituciones Educativas.

La confiabilidad del test fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de intercorrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 indicador de la máxima consistencia.

Consistencia interna del cuestionario

| | Escala Total |
|----------------------|---------------------|
| Nº de ítems | 30 |
| Coefficiente de Alfa | ,894 |

El Coeficiente Alfa obtenido es alto, lo cual permite afirmar que la encuesta de 30 ítems tiene una alta consistencia interna. Para el presente análisis sólo se ha tomado en cuenta los ítems que indican la presencia y/o ausencia de la variable independiente y la medición de la variable independiente.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a

mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo encuestado.

3.7.2. Opinión de Expertos.

A. Validez de la encuesta del liderazgo transformacional de los directores:

La encuesta del liderazgo transformacional de los directores, fueron puesta a consideración de los siguientes expertos para su evaluación de valides de contenido, criterio y estructura, siendo los resultados lo siguiente:

| EVALUADOR EXPERTO | GRADO ACADÉMICO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA | VALORACIÓN |
|-----------------------------------|--|-------------------|
| Dr. Guillermo Gamarra Astuhuaman | Doctor en Ciencias de la Educación. Docente de Post Grado de la UNE "EGV" y de la UNDAC | 17,0 |
| Dr. Oscar Eugenio Pujay Cristobal | Doctor en Ciencias de la Educación. Docente de Post Grado de la UNE "EGV" y de la UNDAC | 18,0 |
| Dra. Eva Elsa Córdor Surichaqui | Doctora en Ciencias de la Educación. Docente Post Grado de la UNDAC | 17,0 |
| Mg. Alejandro Alejos López. | Magister en Educación. Docente de Post Grado de la UNDAC | 18,0 |
| PROMEDIO DE PONDERACIÓN | | 17,5 |

Fuente: Resultados de opinión de los expertos.

Como el valor promedio obtenido entre los expertos es de 17,5 puntos y se encuentra entre la escala de excelente entre los valores considerados de 16 - 20 puntos en el instrumento considerado (ver anexo 08); por lo que afirmamos que la encuesta posee valides de contenido, criterio y estructura.

B. Validez de encuesta de la gestión de calidad de las Instituciones Educativas:

La encuesta de la gestión de calidad, fueron puesta a consideración de los siguientes expertos para su evaluación de valides de contenido, criterio y estructura, siendo los resultados lo siguiente:

| EVALUADOR EXPERTO | GRADO ACADÉMICO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA | VALORACIÓN |
|--|--|-------------------|
| <i>Dr. Guillermo Gamarra Astuhuaman</i> | <i>Doctor en Ciencias de la Educación. Docente de Post Grado de la UNE “EGV” y de la UNDAC</i> | <i>18,0</i> |
| <i>Dr. Oscar Eugenio Pujay Cristobal</i> | <i>Doctor en Ciencias de la Educación. Docente de Post Grado de la UNE “EGV” y de la UNDAC</i> | <i>17,0</i> |
| <i>Dra. Eva Córdor Surichaqui</i> | <i>Doctora en Ciencias de la Educación. Docente Post Grado de la UNDAC</i> | <i>17,0</i> |
| <i>Mg. Alejandro Alejos López.</i> | <i>Magister en Educación. Docente de Post Grado de la UNDAC</i> | <i>18,0</i> |
| PROMEDIO DE PONDERACIÓN | | 17,5 |

Fuente: Resultados de opinión de los expertos.

Como el valor promedio obtenido entre los expertos es de 17,5 puntos y se encuentra entre la escala de excelente entre los valores considerados de 16 - 20 puntos en el instrumento considerado en (ver anexo 08); por lo que afirmamos que las encuestas poseen valides de contenido, criterio y estructura.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

En los siguientes cuadros y gráficos que a continuación se muestra los resultados obtenidos del proceso de experimentación de la relación entre el Modelo de Liderazgo Transformacional de los directores y Gestión de Calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.

4.2.1. DATOS OPTENIDOS DEL MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES Y GESTION DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL JUNÍN.

CUADRO Nº 01

Nivel de Liderazgo Transformacional de los directores según escala de valoración.

| Puntuación | Escala | f_i | % |
|-------------------|---------------|----------------------|-------------|
| 91 – 120 | Siempre | 98 | 43,2 |
| 61 – 90 | Casi siempre | 109 | 48,0 |
| 31 – 60 | Algunas veces | 20 | 8,0 |
| 00 – 30 | Nunca | 00 | 00,0 |
| TOTAL | | 227 | 100% |

Fuente: resultados de la aplicación de la encuesta.

CUADRO Nº 02

Nivel de gestión de calidad en las Instituciones Educativas según escala de valoración.

| Puntuación | Escala | f_i | % |
|-------------------|----------------------------|----------------------|--------------|
| 91 - 120 | Satisfactorio | 99 | 43,6 |
| 61 – 90 | Medianamente satisfactorio | 121 | 53,3 |
| 31 – 60 | Mínimamente satisfactorio | 07 | 3,1 |
| 00 - 30 | Insatisfactorio | 00 | 00,0 |
| TOTAL | | 227 | 100 % |

Fuente: resultados de la aplicación de la encuesta.

4.2.2. INTERPRETACIÓN DE LOS PUNTAJES OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DEL MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES Y LA GESTION DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UGEL JUNÍN.

- **Correlación entre el modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín.**

Datos:

$$n = 227$$

$$\Sigma x = 20309$$

$$\Sigma y = 21347$$

$$\Sigma x^2 = 1843691$$

$$\Sigma y^2 = 2030621$$

$$\Sigma x.y = 1930818$$

➤ **Calculando el Coeficiente r_{xy} de Correlación de Pearson:**

$$r_{xy} = \frac{N(\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[N(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2][N(\Sigma y^2) - (\Sigma y)^2]}}$$

Donde:

x = Puntajes obtenido de la encuesta de clima organizacional

y = Puntajes obtenidos del desempeño docente

\bar{x} = Media aritmética

s = Desviación estándar.

N = Número de docentes.

➤ **Aplicando a la formula se obtiene el siguiente resultado.**

$$r_{xy} = \frac{227(1930818) - (20309)(21347)}{\sqrt{[227(1843691) - (20309)^2][227(2030621) - (21347)^2]}}$$

$$r_{xy} = 0,8431$$

$$r_{xy} = 0,8$$

La correlación lineal de Pearson es positiva fuerte.

Interpretación: el resultado obtenido de 0,8 se encuentra cerca al valor ideal de 1, esto nos muestra que existe una correlación positiva fuerte, entre los puntajes obtenidos de la encuesta del modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín.

4.3. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

Para comprobar la hipótesis, planteamos la hipótesis estadística siguiente:

H₀: No existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín.

$$r_{xy} = 0$$

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín.

$$r_{xy} \neq 0$$

Elección del nivel de significación: $\alpha = 0,05$ (5 %) y dividir el espacio muestral en dos regiones:

Calculemos la estadística muestral, con el estadístico t-student.

$$t_o = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

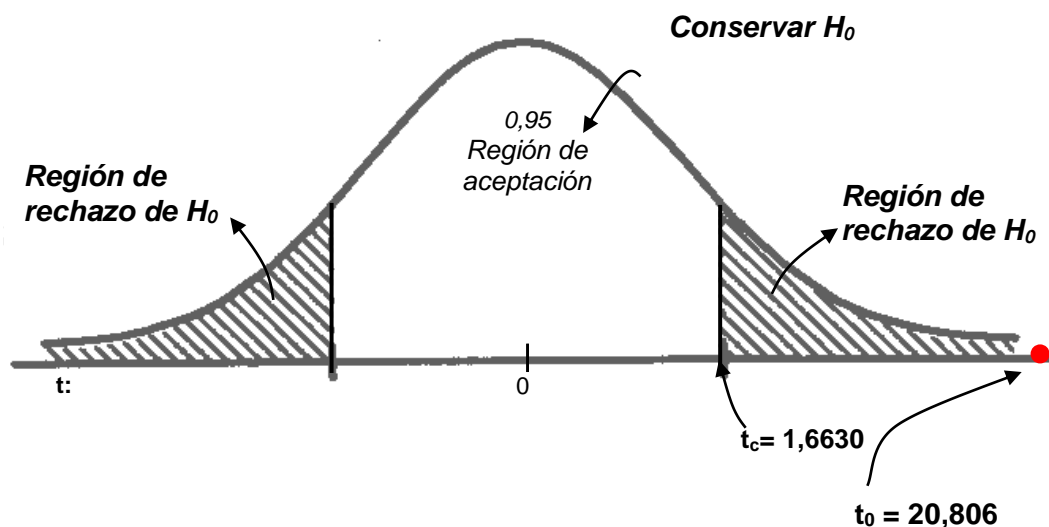
$$t_o = 0,8 \sqrt{\frac{227-2}{1-(0,8)^2}}$$

$$t_o = 0,8 \sqrt{\frac{225}{0,36}}$$

$$t_o = 20,806$$

Hecho el análisis del valor crítico de t_c para 225 grados de libertad es 1,6630 al nivel de significación de 5 %; el valor de $t_o = 20,806$

Como $|t_o = 20,806|$ es mayor que $|t_c = 1,6630|$; entonces rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_1), es decir; Existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín.



CONCLUSIONES

La presente investigación muestra los siguientes hallazgos:

- 1. El modelo de liderazgo transformacional de los directores de la UGEL Junín, desarrollo específicamente cuatro dimensiones tales como: carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspirada en las instituciones educativas de la UGEL Junín, respecto a ello los resultados nos muestran haber observado el liderazgo transformacional de los directores en un nivel de casi siempre concentrándose los puntajes en promedio de 89,47 puntos, que lo confirmaron los 227 docentes encuestados.*
- 2. La gestión de calidad de las Instituciones Educativas de la UGEL Junín desarrolla cuatro dimensiones tales como: Gestión pedagógica, Gestión Institucional, Gestión administrativa y Gestión comunitaria, respecto a ello los resultados nos muestran haberse desarrollado un nivel medianamente satisfactorio concentrándose en los puntajes en promedio de 94,04 puntos, que lo confirmaron los 227 docentes encuestados.*
- 3. El modelo del liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad de las Instituciones Educativas de la UGEL Junín, muestran poseer una relación positiva fuerte, tal como lo muestra los resultados de la correlación de Pearson siendo $r_{xy} = 0,8$ encontrándose cerca al valor ideal de 1,0.*

4. *El modelo del liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad de las Instituciones Educativas de la UGEL Junín, tal como muestra los resultados de la contrastación de hipótesis siendo $t_o = 20,806$ / es mayor que $t_c = 1,6630$; por lo que rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_1); es decir, “Existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín”.*

RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta algunas recomendaciones que pueden ser de utilidad para estudios posteriores.

- 1. El desarrollo permanente del modelo de liderazgo transformacional de los directores, permite mejorar los niveles de calidad de organización y desarrollar la cultura de la organización y mejorar los niveles de rendimiento académico de nuestros estudiantes y el crecimiento de la institución educativa.*
- 2. El personal directivo y docente debe de desarrollar una cultura de organización, una cultura de evaluación y una cultura del cambio; es decir, cambio de actitudes para fortalecer el crecimiento evolutivo de las Instituciones Educativas y alcanzar la mejora permanente y contribuya a fortalecer el buen desempeño de los agentes educativos.*
- 3. Los directivos y docentes deben estar preparados para los cambios y las adecuaciones permanentes y acelerados que presenta nuestro sistema educativo y la transformación del avance de la ciencia y la tecnología dentro de los problemas sociales en todos los contextos de desarrollo social.*

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, M. (2003): *El liderazgo educativo referido a los docentes. Ponencia en el Seminario Internacional de Educación. Universidad. Ricardo Palma. Perú: Lima.*
- ARANDA CASQUILLO Pedro (2002); *Manual Pedagógico para Docentes y Directores, Editorial INKARI E.I.R.L. Tercera Edición, Lima.*
- ARMENDÁRIZ CUBA De Pierola, (1992) “*Psicología del Aprendizaje*”
Editorial Universidad José F. Sánchez Carrión. Huacho – Perú.
- BRICEÑO CONTRERAS, Luis (2003); *Papel de la Educación en el desarrollo económico Y Social.*
- CAMONES, Guillermo (1995); *Metodología de la Investigación Científica. Primera Edición.*
- CHIAVENATO, A. (1989) *Introducción a la teoría general de la administración. México: Ediciones Mc. Graw Hill.*
- CHOO, W. (1999): *La Organización Inteligente. México: Editorial Oxford.*
- CRISÓLOGO A. Juan (2001); *Evaluación Educacional, Editorial Universitaria UNE, Lima – Perú.*
- DELGADO, L. (1994): *El Liderazgo Educativo en los centros Docentes. Ediciones De Muralla. Madrid.*
- DRUCKER, P. (1996): *El Líder del futuro. Barcelona: Ediciones Deusto.*
- GARDNER H. y LASKIN E. (1998): *Mentes líderes, una anatomía de*

liderazgo. Barcelona.

GUEVARA GALVEZ, Bladimiro (1998); Evaluación Educacional: Un Enfoque Dialéctico, Edic. Pensamiento y Acción.

HESSELBEIN F. et al: (1996.) El líder de futuro. Bilbao: Ediciones Deusto.

HERNÁNDEZ S. Roberto - Carlos SAMPIERI C. y Pilar BAPTISTA L. (2002); Metodología De La Investigación Científica; McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORE S.A. México.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Glosario de Términos de Planificación y Administración de Educación.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2005); Unidad de Medición de la Calidad Educativa, Suplemento Contratado/Domingo 13 de noviembre del 2005, Lima – Perú.

MARTÍN FERNÁNDEZ, Evaristo (2001), Gestión de instituciones educativas inteligentes, Universidad Complutense de Madrid – ED. Mc Graw Hill – Mexico.

OWEN, R. (1989): La Escuela como organización, aula XXI, Editorial Santillana. Madrid.

PASCUAL, R. Y Villa, A. (1993): El Liderazgo transformacional en los centros docentes. Mensajero. Bilbao.

PISCOYA HERMOSA Luís (1995); Investigación científica y Educacional; Edit. Mantaro. Lima – Perú.

POZO, J. (1994). Teorías Cognitivas del Aprendizaje, Morata, Madrid.

PRIBRAM, K. (1991); *Cerebro y Percepción: Teoría Holográfica del Cerebro*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, Nueva Jersey.

RUIZ, J. (1990): "El Director Como Líder". *Revista Bordón*.

SÁNCHEZ. Sergio (1983); *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. Tomo I y II, Edit. Santillana. S.A.

SANDER, Beno (1994); *Gestión Educativa y Calidad de Vida en "La Educación"*, Washington, DC. EE.UU.

SCHUNK, D (1997); *Teorías del aprendizaje*. Editorial Prentice Hall. México

SUARDLIK Et Ah. (1991): *Administración y organización*. Miami: Editorial Harper Collins Publishers Latin America.

VILCHEZ Víctor y otros (2002); *Banco de Preguntas para la Evaluación de Docentes*, Ediciones M.A.S. Lima – Perú.

Web sites visitados:

1. <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev30/gomez.htm>
Modelo de educación y pedagogías activas
2. http://www.aulaintercultural.org/article.php3?id_article=37
Tendencias actuales de la educación
3. http://www.profes.net/rep_documentos/Monograf/PTEI%20Papel_docente.PDF
Función del docente en el aula
4. http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF
Informe UNESCO Delors
5. <http://www.observatoriodigital.net/bol196.htm>
Artículos diversos sobre educación

6. <http://www.upsp.edu.pe/descargas/Docentes/Antonio/revista/02/3/189402304.pdf>
Diferencias de pedagogía y otros
7. http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_indice.html
Gestión de la calidad ISO 9001 - Calidad Total
8. http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna
Principios de gestión de la calidad-Portal INDECOPI
9. <http://www.mpfm.gob.pe/descargas/noticias-impl/4963009.pdf>
Calidad en un sistema de gestión de la calidad

ANEXOS

Anexo N° 01



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
 ESCUELA DE POSGRADO – SECCIÓN DOCTORADO

ENCUESTA DEL MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE DIRECTORES DE LA UGEL JUNÍN

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la percepción del liderazgo transformacional de los directores de la UGEL Junín, marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda. Marcar solo una alternativa a cada interrogante

- 1 = Siempre
- 2 = Casi siempre
- 3 = Algunas veces
- 4 = Nunca

Docente: _____

| N° | Ítems | Valoración | | | |
|----|---|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Carisma o influencia idealizada | | | | |
| 1 | Dialoga sobre valores y creencias más importantes. | | | | |
| 2 | Reafirma la importancia de tener un fuerte sentido de propósito. | | | | |
| 3 | Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas. | | | | |
| 4 | Reafirma la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial. | | | | |
| 5 | Comparte los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo. | | | | |
| 6 | Intenta mostrar con conducta lo que expresa en palabras. | | | | |
| 7 | Tiende a comportarse de modo de poder guiar a los subordinados. | | | | |
| 8 | Le interesa saber qué necesidades tiene el grupo de trabajo. | | | | |
| | Estimulación Intelectual | | | | |
| 9 | Tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados. | | | | |
| 10 | Cuando resuelve problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas. | | | | |
| 11 | Lleva a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes. | | | | |
| 12 | Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo. | | | | |
| 13 | Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas. | | | | |
| 14 | Es capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás. | | | | |
| 15 | Manifiesta interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas. | | | | |
| 16 | Tiende a estimular a lo demás a expresar sus ideas y | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| | <i>opiniones sobre el método de trabajo.</i> | | | | |
| | Consideración Individualizada | | | | |
| 17 | <i>Dedica gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar.</i> | | | | |
| 18 | <i>Trata a los demás como personas y no sólo como miembros de un grupo.</i> | | | | |
| 19 | <i>Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.</i> | | | | |
| 20 | <i>Tiende a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.</i> | | | | |
| 21 | <i>Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.</i> | | | | |
| 22 | <i>Se relaciona personalmente con cada uno de mis colaboradores.</i> | | | | |
| 23 | <i>Sé qué necesita a cada uno de los miembros del grupo.</i> | | | | |
| 24 | <i>Informa constantemente, a los demás, sobre los recursos que poseen</i> | | | | |
| | Motivación Inspiracional | | | | |
| 25 | <i>Habla en forma optimista acerca del futuro.</i> | | | | |
| 26 | <i>Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.</i> | | | | |
| 27 | <i>Construye una visión estimulante del futuro.</i> | | | | |
| 28 | <i>Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.</i> | | | | |
| 29 | <i>Intenta aumentar en los demás la confianza en sí mismos.</i> | | | | |
| 30 | <i>Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.</i> | | | | |

Gracias por su colaboración.

Anexo N° 02



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
 ESCUELA DE POST GRADO – SECCIÓN DOCTORADO

**ENCUESTA DE GESTION DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES
 EDUCATIVAS DE LA UGEL JUNÍN**

En la presente encuesta se hace diferentes preguntas acerca de la gestión de calidad que se desarrollan en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín, marcar un aspa (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda. Marcar solo una alternativa a cada pregunta.

- 1 = *Insatisfactorio*
- 2 = *Mínimamente satisfactorio*
- 3 = *Medianamente satisfactorio*
- 4 = *Satisfactorio*

Docente:

| N° | Ítems | Valoración | | | |
|----|--|------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Gestión institucional | | | | |
| 1 | La I.E. cuenta con los documentos de gestión institucional | | | | |
| 2 | Los documentos de gestión institucional fueron elaborados con la participación plena de los agentes educativos | | | | |
| 3 | La I.E. cuenta con el reglamento interno | | | | |
| 4 | La I.E. cuenta con el manual de organización y funciones | | | | |
| 5 | La I.E. cuenta con el organigrama estructural, funcional y nominal | | | | |
| 6 | La I.E. cuenta con el plan anual de trabajo | | | | |
| 7 | La comunicación dentro de la I,E, es fluida y asertiva | | | | |
| 8 | Dentro de la I.E. se viene cumpliendo la misión, visión y objetivos estratégicos previstos | | | | |
| | Gestión Administrativa | | | | |
| 9 | La I.E. cuenta con presupuesto designado para el cumplimiento de las actividades previstas | | | | |
| 10 | La I.E. cuenta con la totalidad de sus docentes para la labor pedagógica | | | | |
| 11 | La I.E. cuenta con el personal adecuado para el apoyo administrativo | | | | |
| 12 | La I.E cuenta con responsables para la administración de los recursos y los materiales educativos | | | | |
| 13 | Las instalaciones de la I.E. son las más adecuadas para la labor pedagógica, administrativa e institucional | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 14 | <i>La I.E. cuenta con los ambientes completos y adecuados para las labores pedagógicas</i> | | | | |
| 15 | <i>La I.E. cuenta con biblioteca, laboratorios implementados para el apoyo de las labores pedagógicas</i> | | | | |
| 16 | <i>Se tiene comunicación directa y permanente con los responsables de los órganos administrativos superiores – UGEL, DRE y MED</i> | | | | |
| | Gestión pedagógica | | | | |
| 17 | <i>La I.E. cuenta con el PCIE</i> | | | | |
| 18 | <i>El PCIE fue elaborado con la participación plena de los agentes de la educación</i> | | | | |
| 19 | <i>La I.E. cuenta con una política de evaluación y logro de los aprendizajes de los estudiantes</i> | | | | |
| 20 | <i>Los docentes están en permanente actualización</i> | | | | |
| 21 | <i>Las estrategias didácticas empleadas por los docentes responden a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes</i> | | | | |
| 22 | <i>Se desarrolla adecuadamente las relaciones interpersonales entre docente – estudiante</i> | | | | |
| 23 | <i>Dentro de la propuesta pedagógica se practica el enfoque pedagógico previsto</i> | | | | |
| 24 | <i>Los docentes cuentan con sus planes anuales, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje.</i> | | | | |
| | Gestión comunitaria | | | | |
| 25 | <i>Los padres de familia se preocupan constantemente por la educación de sus hijos</i> | | | | |
| 26 | <i>Las relaciones interpersonales entre directivo – padres de familia son las más adecuadas.</i> | | | | |
| 27 | <i>Las relaciones interpersonales entre docentes – padres de familia son las más adecuadas.</i> | | | | |
| 28 | <i>La I.E. cuenta con programas de proyección social y/o apoyo a la comunidad</i> | | | | |
| 29 | <i>Las instituciones públicas participan en la problemática educativa de su I.E.</i> | | | | |
| 30 | <i>Las organizaciones de base se involucran en la problemática y tarea educativa</i> | | | | |

Gracias por su colaboración.

Anexo N° 03

**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA
MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS
DIRECTORES.**

| Nº | Ítems | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|----|---|--|
| 1 | <i>Dialoga sobre valores y creencias más importantes.</i> | ,870 |
| 2 | <i>Reafirma la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.</i> | ,878 |
| 3 | <i>Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.</i> | ,879 |
| 4 | <i>Reafirma la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.</i> | ,880 |
| 5 | <i>Comparte los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.</i> | ,865 |
| 6 | <i>Intenta mostrar con conducta lo que expresa en palabras.</i> | ,860 |
| 7 | <i>Tiende a comportarse de modo de poder guiar a los subordinados.</i> | ,855 |
| 8 | <i>Le interesa saber qué necesidades tiene el grupo de trabajo.</i> | ,855 |
| 9 | <i>Tiende a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados.</i> | ,870 |
| 10 | <i>Cuando resuelve problemas tiende a buscar diferentes perspectivas.</i> | ,874 |
| 11 | <i>Lleva a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.</i> | ,875 |
| 12 | <i>Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.</i> | ,868 |
| 13 | <i>Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.</i> | ,870 |
| 14 | <i>Es capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás.</i> | ,855 |
| 15 | <i>Manifiesta interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.</i> | ,870 |
| 16 | <i>Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.</i> | ,856 |
| 17 | <i>Dedica gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar.</i> | ,970 |
| 18 | <i>Trata a los demás como personas y no sólo como miembros de un grupo.</i> | ,850 |
| 19 | <i>Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.</i> | ,870 |
| 20 | <i>Tiende a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.</i> | ,872 |
| 21 | <i>Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.</i> | ,874 |
| 22 | <i>Se relaciona personalmente con cada uno de mis colaboradores.</i> | ,860 |
| 23 | <i>Sé qué necesita a cada uno de los miembros del grupo.</i> | ,880 |
| 24 | <i>Informa constantemente, a los demás, sobre los recursos que poseen</i> | ,876 |
| 25 | <i>Habla en forma optimista acerca del futuro.</i> | ,878 |
| 26 | <i>Tiende a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.</i> | ,878 |
| 27 | <i>Construye una visión estimulante del futuro.</i> | ,880 |
| 28 | <i>Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.</i> | ,880 |
| 29 | <i>Intenta aumentar en los demás la confianza en sí mismos.</i> | ,880 |
| 30 | <i>Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.</i> | ,876 |

Estadísticos de fiabilidad

| | Escala Total |
|----------------------|---------------------|
| Nº de ítems | 30 |
| Coefficiente de Alfa | ,872 |

Anexo N° 04

**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA
GESTION DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA
UGEL JUNÍN**

| Nº | Ítems | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|-----------|---|---|
| 1 | La I.E. cuenta con los documentos de gestión institucional | ,896 |
| 2 | Los documentos de gestión institucional fueron elaborados con la participación plena de los agentes educativos | ,890 |
| 3 | La I.E. cuenta con el reglamento interno | ,896 |
| 4 | La I.E. cuenta con el manual de organización y funciones | 8,80 |
| 5 | La I.E. cuenta con el organigrama estructural, funcional y nominal | ,896 |
| 6 | La I.E. cuenta con el plan anual de trabajo | ,892 |
| 7 | La comunicación dentro de la I.E. es fluida y asertiva | ,896 |
| 8 | Dentro de la I.E. se viene cumpliendo la misión, visión y objetivos estratégicos previstos | ,896 |
| 9 | La I.E. cuenta con presupuesto designado para el cumplimiento de las actividades previstas | ,892 |
| 10 | La I.E. cuenta con la totalidad de sus docentes para la labor pedagógica | ,986 |
| 11 | La I.E. cuenta con el personal adecuado para el apoyo administrativo | ,898 |
| 12 | La I.E. cuenta con responsables para la administración de los recursos y los materiales educativos | ,912 |
| 13 | Las instalaciones de la I.E. son las más adecuadas para la labor pedagógica, administrativa e institucional | ,906 |
| 14 | La I.E. cuenta con los ambientes completos y adecuados para las labores pedagógicas | ,901 |
| 15 | La I.E. cuenta con biblioteca, laboratorios implementados para el apoyo de las labores pedagógicas | ,896 |
| 16 | Se tiene comunicación directa y permanente con los responsables de los órganos administrativos superiores – UGEL, DRE y MED | ,998 |
| 17 | La I.E. cuenta con el PCIE | ,902 |
| 18 | El PCIE fue elaborado con la participación plena de los agentes de la educación | ,901 |
| 19 | La I.E. cuenta con una política de evaluación y logro de los aprendizajes de los estudiantes | ,900 |
| 20 | Los docentes están en permanente actualización | ,902 |
| 21 | Las estrategias didácticas empleadas por los docentes responden a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes | ,898 |
| 22 | Se desarrolla adecuadamente las relaciones interpersonales entre docente – estudiante | ,896 |
| 23 | Dentro de la propuesta pedagógica se practica el enfoque pedagógico previsto | ,990 |
| 24 | Los docentes cuentan con sus planes anuales, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje. | ,989 |
| 25 | Los padres de familia se preocupan constantemente por la educación de sus hijos | ,896 |
| 26 | Las relaciones interpersonales entre directivo – padres de familia son las más adecuadas. | ,890 |
| 27 | Las relaciones interpersonales entre docentes – padres de familia son las más adecuadas. | ,990 |
| 28 | La I.E. cuenta con programas de proyección social y/o apoyo a la comunidad | ,980 |
| 29 | Las instituciones públicas participan en la problemática educativa de su I.E. | ,994 |
| 30 | Las organizaciones de base se involucran en la problemática y tarea educativa | ,990 |

Estadísticos de fiabilidad

| | Escala Total |
|-----------------------------|---------------------|
| Nº de ítems | 30 |
| Coefficiente de Alfa | ,894 |

Anexo N° 05

FORMULAS ESTADÍSTICAS USADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Para la Validación de Instrumentos:

a) **Para la Prueba Piloto:** La Prueba de Kruder-Richardson 21 (KR₂₁).

$$r = \frac{K \sigma^2 - \bar{x} (K - \bar{x})}{\sigma^2 (K - 1)}$$

Para el Análisis de los Datos:

a) **La Media Aritmética:**

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

b) **La Moda:**

$$Mo = L + \left(\frac{\Delta_1}{\Delta_1 + \Delta_2} \right) C$$

c) **La Mediana:**

$$Md = L + \left(\frac{\frac{n}{2} - F_{k-1}}{F_k - F_{k-1}} \right) C$$

d) **La desviación estándar:**

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n x^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n x \right)^2}{N}}{N}}$$

e) **Varianza S²:**

$$S^2 = \frac{(S_1 n_1 + S_2 n_2)}{(n_1 + n_2 - 2)}$$

Para la Prueba de Hipótesis: La Prueba t-student:

$$t_o = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Anexo N° 06

**ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL MODELO DE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES Y LA
GESTION DE CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA
UGEL JUNÍN**

| x | y | x² | y² | xy |
|----------|----------|----------------------|----------------------|-----------|
| 93 | 98 | 8649 | 9604 | 9114 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 96 | 8100 | 9216 | 8640 |
| 94 | 105 | 8836 | 11025 | 9870 |
| 55 | 58 | 3025 | 3364 | 3190 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 89 | 95 | 7921 | 9025 | 8455 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 93 | 99 | 8649 | 9801 | 9207 |
| 56 | 60 | 3136 | 3600 | 3360 |
| 94 | 102 | 8836 | 10404 | 9588 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 85 | 99 | 7225 | 9801 | 8415 |
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 93 | 101 | 8649 | 10201 | 9393 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 60 | 60 | 3600 | 3600 | 3600 |
| 94 | 95 | 8836 | 9025 | 8930 |
| 95 | 95 | 9025 | 9025 | 9025 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 89 | 95 | 7921 | 9025 | 8455 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 60 | 99 | 3600 | 9801 | 5940 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 85 | 99 | 7225 | 9801 | 8415 |
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 56 | 59 | 3136 | 3481 | 3304 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 96 | 8100 | 9216 | 8640 |

| | | | | |
|-----|-----|-------|-------|------|
| 58 | 60 | 3364 | 3600 | 3480 |
| 95 | 95 | 9025 | 9025 | 9025 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 89 | 100 | 7921 | 10000 | 8900 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 60 | 60 | 3600 | 3600 | 3600 |
| 95 | 101 | 9025 | 10201 | 9595 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 60 | 60 | 3600 | 3600 | 3600 |
| 84 | 100 | 7056 | 10000 | 8400 |
| 93 | 104 | 8649 | 10816 | 9672 |
| 58 | 60 | 3364 | 3600 | 3480 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 96 | 8100 | 9216 | 8640 |
| 94 | 95 | 8836 | 9025 | 8930 |
| 95 | 95 | 9025 | 9025 | 9025 |
| 94 | 104 | 8836 | 10816 | 9776 |
| 56 | 59 | 3136 | 3481 | 3304 |
| 89 | 95 | 7921 | 9025 | 8455 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 93 | 95 | 8649 | 9025 | 8835 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 57 | 59 | 3249 | 3481 | 3363 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 85 | 99 | 7225 | 9801 | 8415 |
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 59 | 60 | 3481 | 3600 | 3540 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 96 | 8100 | 9216 | 8640 |
| 50 | 58 | 2500 | 3364 | 2900 |
| 95 | 95 | 9025 | 9025 | 9025 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 58 | 95 | 3364 | 9025 | 5510 |
| 57 | 60 | 3249 | 3600 | 3420 |
| 93 | 95 | 8649 | 9025 | 8835 |
| 103 | 96 | 10609 | 9216 | 9888 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 58 | 60 | 3364 | 3600 | 3480 |

| | | | | |
|-----|-----|-------|-------|-------|
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 93 | 96 | 8649 | 9216 | 8928 |
| 54 | 95 | 2916 | 9025 | 5130 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 103 | 96 | 10609 | 9216 | 9888 |
| 55 | 60 | 3025 | 3600 | 3300 |
| 95 | 101 | 9025 | 10201 | 9595 |
| 56 | 60 | 3136 | 3600 | 3360 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 89 | 95 | 7921 | 9025 | 8455 |
| 95 | 103 | 9025 | 10609 | 9785 |
| 59 | 60 | 3481 | 3600 | 3540 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 110 | 99 | 12100 | 9801 | 10890 |
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 93 | 96 | 8649 | 9216 | 8928 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 102 | 96 | 10404 | 9216 | 9792 |
| 94 | 95 | 8836 | 9025 | 8930 |
| 103 | 103 | 10609 | 10609 | 10609 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 101 | 8464 | 10201 | 9292 |
| 99 | 95 | 9801 | 9025 | 9405 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 93 | 95 | 8649 | 9025 | 8835 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 99 | 99 | 9801 | 9801 | 9801 |
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 93 | 96 | 8649 | 9216 | 8928 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 101 | 8100 | 10201 | 9090 |
| 103 | 95 | 10609 | 9025 | 9785 |
| 95 | 95 | 9025 | 9025 | 9025 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 89 | 103 | 7921 | 10609 | 9167 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |

| | | | | |
|-----|-----|-------|-------|-------|
| 93 | 95 | 8649 | 9025 | 8835 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 85 | 99 | 7225 | 9801 | 8415 |
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 93 | 96 | 8649 | 9216 | 8928 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 96 | 8100 | 9216 | 8640 |
| 94 | 95 | 8836 | 9025 | 8930 |
| 95 | 103 | 9025 | 10609 | 9785 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 103 | 101 | 10609 | 10201 | 10403 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 93 | 95 | 8649 | 9025 | 8835 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 85 | 99 | 7225 | 9801 | 8415 |
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 93 | 96 | 8649 | 9216 | 8928 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 96 | 8100 | 9216 | 8640 |
| 94 | 95 | 8836 | 9025 | 8930 |
| 95 | 95 | 9025 | 9025 | 9025 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 103 | 8464 | 10609 | 9476 |
| 89 | 95 | 7921 | 9025 | 8455 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 93 | 101 | 8649 | 10201 | 9393 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 85 | 99 | 7225 | 9801 | 8415 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 93 | 96 | 8649 | 9216 | 8928 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 96 | 8100 | 9216 | 8640 |
| 96 | 103 | 9216 | 10609 | 9888 |

| | | | | |
|-----|-----|-------|-------|-------|
| 95 | 95 | 9025 | 9025 | 9025 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 91 | 99 | 8281 | 9801 | 9009 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 93 | 95 | 8649 | 9025 | 8835 |
| 95 | 100 | 9025 | 10000 | 9500 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 101 | 8836 | 10201 | 9494 |
| 85 | 99 | 7225 | 9801 | 8415 |
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 93 | 96 | 8649 | 9216 | 8928 |
| 103 | 105 | 10609 | 11025 | 10815 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 96 | 8100 | 9216 | 8640 |
| 94 | 95 | 8836 | 9025 | 8930 |
| 95 | 95 | 9025 | 9025 | 9025 |
| 101 | 103 | 10201 | 10609 | 10403 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 93 | 95 | 8649 | 9025 | 8835 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 101 | 8836 | 10201 | 9494 |
| 85 | 99 | 7225 | 9801 | 8415 |
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 93 | 96 | 8649 | 9216 | 8928 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 96 | 8100 | 9216 | 8640 |
| 94 | 95 | 8836 | 9025 | 8930 |
| 95 | 95 | 9025 | 9025 | 9025 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 99 | 103 | 9801 | 10609 | 10197 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 93 | 95 | 8649 | 9025 | 8835 |
| 95 | 99 | 9025 | 9801 | 9405 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 85 | 99 | 7225 | 9801 | 8415 |
| 84 | 101 | 7056 | 10201 | 8484 |

| | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|--|---|
| 93 | 96 | 8649 | 9216 | 8928 |
| 90 | 95 | 8100 | 9025 | 8550 |
| 91 | 96 | 8281 | 9216 | 8736 |
| 90 | 96 | 8100 | 9216 | 8640 |
| 94 | 95 | 8836 | 9025 | 8930 |
| 95 | 95 | 9025 | 9025 | 9025 |
| 94 | 94 | 8836 | 8836 | 8836 |
| 92 | 96 | 8464 | 9216 | 8832 |
| 89 | 95 | 7921 | 9025 | 8455 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 93 | 95 | 8649 | 9025 | 8835 |
| 95 | 96 | 9025 | 9216 | 9120 |
| 94 | 96 | 8836 | 9216 | 9024 |
| 94 | 97 | 8836 | 9409 | 9118 |
| 85 | 99 | 7225 | 9801 | 8415 |
| 84 | 96 | 7056 | 9216 | 8064 |
| 98 | 104 | 9604 | 10816 | 10192 |
| 98 | 103 | 9604 | 10609 | 10094 |
| 105 | 106 | 11025 | 11236 | 11130 |
| $\Sigma x = 20309$ | $\Sigma y = 21347$ | $\Sigma x^2 = 1843691$ | $\Sigma y^2 = 2030621$ | $\Sigma xy = 1930818$ |