



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

TEMA:

Estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente –
estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza.

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Magister en Innovación y
Liderazgo Educativo

Autor: Erica Consuelo Naula Campoverde

Docente: Dr. Cristian Fernando Londoño Proaño.

Ambato – Ecuador

2023

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN.

Yo, Erica Consuelo Naula Campoverde declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “Estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente – estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza”, como requisito para optar al grado de Magister en Innovación y Liderazgo Educativo y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI). Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo. Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato a los 9 días del mes de mayo de 2023, firmo conforme:

Autor: Erica Consuelo Naula Campoverde

Firma:



Número de Cédula: 1600470627

Dirección: Provincia Morona Santiago, cantón Taisha, parroquia Tuutinentza

Correo Electrónico: nauconsu@outlook.es

Teléfono: 0996862479

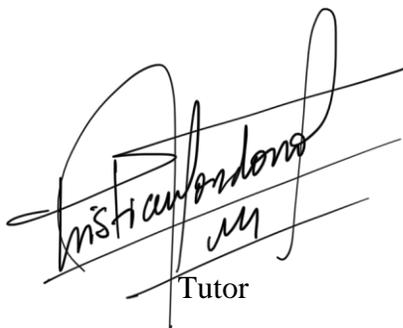
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente – estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza” presentado por Erica Consuelo Naula Campoverde, para optar por el Título Magister en Innovación y Liderazgo Educativo

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 9 de mayo 2023



Tutor

Lic. Cristian Fernando Londoño Proaño, Msc.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título Magister en Innovación y Liderazgo Educativo, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 9 de mayo de 2023.

1600470627

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “Estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente – estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza” previo a la obtención del Título Magister en Innovación y Liderazgo Educativo, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 09 de mayo de 2023.

Msc MAYORGA ROMAN MARIO GONZALO
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

RICARDO ENRIQUE ORELLANA TORRES Firmado digitalmente por
RICARDO ENRIQUE ORELLANA
TORRES
Fecha: 2023.05.09 10:16:28 -05'00'

Dr. ORELLANA TORRES RICARDO ENRIQUE
VOCAL

Dr. LONDOÑO PROAÑO CRISTIAN FERNANDO
TUTOR

DEDICATORIA

Con amor dedico esta tesis a mi familia, que son el
apoyo en todo momento de mi vida.

Erica.

AGRADECIMIENTO

Gracias primero a Dios, quien me brindó sabiduría en todo este proceso de formación para que pueda cumplir con la meta de ser Magíster.

Gracias a la Universidad Tecnológica Indoamérica, por abrirme las puertas, a las autoridades, personal docente y administrativo. De manera especial a mi director de tesis por su gentil guía.

Gracias a mi familia que han estado presentes en cada momento bueno o malo de mi vida, principalmente en este sueño.

Gracias a todos.

Erica.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
CAPÍTULO I.....	5
Desarrollo teórico del objeto y campo	7
Teoría constructivista	7
Liderazgo.....	9
El líder.....	10
Liderazgo según Kotter	11
Estilos de liderazgo	12
Liderazgo transaccional	12
Características del liderazgo transaccional	13
Liderazgo Transformacional	15
Componentes del liderazgo transformacional.....	19
Medición del liderazgo transformacional.....	20
Factores de liderazgo transformacional	21
Liderazgo transformacional en la educación.....	22
Estudios recientes sobre liderazgo transformacional	24
CAPÍTULO II	29
Enfoque y diseño de la investigación.....	29
Descripción de la muestra y el contexto de la investigación.....	30
Recopilación de información	32
Validación del instrumento	35
Aplicación del instrumento	36
Procesamiento de la información.....	36

CAPÍTULO III	37
RESULTADOS.....	37
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
Conclusiones	65
Recomendaciones.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Instrumento para recolección de datos	34
Tabla N° 2. Herramienta MLQ – 6S.....	35
Tabla N° 3. Estadísticas de fiabilidad.....	36
Tabla N° 4. Bienestar de las demás personas.....	38
Tabla N° 5. Comunicación clara	39
Tabla N° 6. Nuevas perspectivas de solución	40
Tabla N° 7 Ayudo a otros a desarrollarse	41
Tabla N° 8. Reconocimiento de su trabajo	42
Tabla N° 9. Alcanzan los estándares	43
Tabla N° 10. Realizar el trabajo de la misma forma.....	44
Tabla N° 11. Confianza.....	45
Tabla N° 12. Formas innovadoras de realizar el trabajo	46
Tabla N° 13. Ver las situaciones preocupantes.....	47
Tabla N° 14. Comunicación sobre el trabajo	48
Tabla N° 15. Reconocimiento y recompensa del trabajo	49
Tabla N° 16. No cambiar cuando va todo bien.....	50
Tabla N° 17. Que las personas hagan lo que quieran.....	51
Tabla N° 18. Vinculación o asociación conmigo.....	52
Tabla N° 19. Darle significado a su trabajo	53
Tabla N° 20. Nunca se cuestionen.....	54
Tabla N° 21 Atención personalizada	55
Tabla N° 22. Felicito por los logros	56
Tabla N° 23. Estándares que deben cumplir en el trabajo.....	57
Tabla N° 24. Realicen lo esencial.....	58
Tabla N° 25. Valores de los componentes de la percepción de los estilos de liderazgo	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Bienestar de las demás personas.....	38
Gráfico N° 2. Comunicación clara.....	39
Gráfico N° 3. Nuevas perspectivas de solución.....	40
Gráfico N° 4. Ayudo a otros a desarrollarse.....	41
Gráfico N° 5. Reconocimiento de su trabajo.....	42
Gráfico N° 6. Alcanzan los estándares.....	43
Gráfico N° 7. Realizar el trabajo de la misma forma.....	44
Gráfico N° 8 . Confianza.....	45
Gráfico N° 9. Formas innovadoras de realizar el trabajo.....	46
Gráfico N° 10. Ver las situaciones preocupantes.....	47
Gráfico N° 11. Comunicación sobre el trabajo.....	48
Gráfico N° 12. Reconocimiento y recompensa del trabajo.....	49
Gráfico N° 13. No cambiar cuando va todo bien.....	50
Gráfico N° 14. Que las personas hagan lo que quieran.....	51
Gráfico N° 15. Vinculación o asociación conmigo.....	52
Gráfico N° 16. Darle significado a su trabajo.....	53
Gráfico N° 17. Nunca se cuestionen.....	54
Gráfico N° 18. Atención personalizada.....	55
Gráfico N° 19. Felicito por los logros.....	56
Gráfico N° 20. Estándares que deben cumplir en el trabajo.....	57
Gráfico N° 21. Realicen lo esencial.....	58

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

TEMA: Estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente – estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza.

AUTOR: Erica Consuelo Naula Campoverde

TUTOR: Lic. Cristian Fernando Londoño Proaño, Msc.

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación tuvo como propósito fundamental el realizar un estudio del liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente – estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza, para lo cual se utilizó la investigación cuantitativa, no experimental, bibliográfica y descriptiva, la muestra estuvo compuesta por 18 docentes, 6 mujeres y 12 hombres, el rango de edad de las mujeres es de los 30 a 53 años, el rango de edad en los hombres es de 25 a 58 años de edad, la experiencia docente es muy variada y va desde un año hasta 40 años de servicio docente. Existe diferencia generacional lo que representa un desafío al lograr que las diferentes generaciones no solo convivan en una misma institución educativa, sino que también se entiendan. A la muestra se les aplicó un cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ). Consta de 21 ítems que miden los factores relacionados al liderazgo transformacional. De lo cual se ha podido determinar que, si existe liderazgo transformacional en la institución educativa, este liderazgo se ve reflejado en el aumento de la motivación y el compromiso de autoridades, personal docente; en el incremento de la lealtad de la planta docente hacia la institución educativa evitando la rotación de personal docente, teniendo continuidad en el proceso enseñanza aprendizaje con los estudiantes. En ese sentido, el liderazgo transformacional, existente en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza crea un cambio valioso y positivo en los docentes, promoviendo que el líder transformacional "cambie" a los demás de tal modo que se ayuden entre sí, se preocupen por los demás, sean alentadores y armoniosos, y cuiden de la organización como un todo. Esto genera un clima laboral agradable, mejorando substancialmente el proceso de enseñanza aprendizaje en el que se puede laborar con respeto, compañerismo y empatía.

DESCRIPTORES.

Liderazgo transformacional, estilo de liderazgo, líder.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

TOPIC: Study of transformation leadership for teacher-student pedagogical mediation at "tuutinentza" intercultural bilingual community primary school.

AUTHOR: Erica Consuelo Naula Campoverde

TUTOR: Lic. Cristian Fernando Londoño Proaño, Msc

ABSTRACT

This research focuses on the study of transformational leadership for teacher-student pedagogical mediation at "Tuutinentza" Intercultural Bilingual Community Primary School. This study used a quantitative, non-experimental, bibliographic, and descriptive approach. The sample consisted of 18 teachers; 6 women and 12 men. Women from 30 to 53 years old, and men from 25 to 58 years old. The teaching experience varied from 1 to 40 years. There is a generational difference, which represents a challenge in achieving not only coexistence but also understanding among different generations in the same school. It was administered a multifactorial leadership questionnaire (MLQ), which consisted of 21 items that measure factors related to transformational leadership. The results showed that there is transformational leadership in the school due to the fact that motivation and commitment of authorities and teachers have increased. Loyalty of teachers to the school, which avoids teacher turnover, has ensured continuity in the teaching-learning process with students. In conclusion, transformational leadership at "Tuutinentza" Intercultural Bilingual Community Primary School creates a valuable and positive change in teachers, promoting the transformational leader to "change" others so that they help each other, care for each other, encourage each other, and take care of the school as a whole. This generates a pleasant work environment that substantially improves the teaching-learning process in which the staff can work with respect, companionship, and empathy.

DESCRIPTORS.

Leader, leadership styles, transformational leadership

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

La educación constituye un proceso simultáneo de construcción de nuevos conocimientos y desarrollo personal, que en el mundo contemporáneo exige la práctica de una gestión educativa interactiva y participativa en la que los docentes, como promotores de la innovación y el cambio permanente, deben intervenir como facilitadores. Con base en estas observaciones, se debe enfatizar que las instituciones educativas deben estar dirigidas por personas con cualidades profesionales, habilidades relacionadas con la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales, de tal manera que puedan liderar de manera asertiva a los docentes.

De lo anterior, se enfatiza la necesidad de que los líderes educativos re direccionen su gestión hacia un liderazgo transformacional como medio para el desarrollo de los docentes con una misión y visión organizacional común, guiándoles en la planificación de su trabajo, controlando, dirigiendo, orientando y evaluando a los docentes. El liderazgo en la institución educativa se entiende como la capacidad de tomar decisiones respecto a la gestión de un centro educativo. Así, el liderazgo educativo pertenece principalmente al director de las mencionadas instituciones educativas. Sin embargo, esta habilidad es útil no solo para puestos de alto nivel en el centro, sino también para profesores y estudiantes.

La investigación es importante, debido a vez que se realiza un estudio de liderazgo transformacional para la mediación docente-estudiante en la institución, un

líder transaccional es responsable no solo de capacitar a los demás docentes, sino también de motivarlos adecuadamente para lograr los objetivos de la institución educativa de manera rápida y eficiente.

El presente estudio es actual debido a que se enfoca en las nuevas tendencias en educación que representan un cambio de paradigma, en el cual el liderazgo educativo debe responder a una actitud abierta, motivadora, inspiradora, apta para la formación de equipos y favorable al cambio. Estos factores están enmarcados en varios elementos propios del líder transformacional, es decir. gestión consciente, que posibilita una visión global y macro del proyecto educativo a través de diversas competencias. Para ello, trabaja en función de las necesidades y aspectos de mejora que necesita la institución educativa para atender las competencias que adquieren los alumnos.

Planteamiento del problema

La institución Educativa en la que se realiza la investigación, se encuentra ubicada en la Parroquia Tuutinentza, Cantón Taisha, Provincia de Morona Santiago, código AMIE: 14B00367, tipo de educación regular, nivel de estudio inicial, básica y bachillerato, régimen escolar sierra amazonia, modalidad presencial, número de docentes 18, estudiantes 575.

La institución educativa tiene varias amenazas en su aspecto administrativo y académico, esto se ve reflejado cuando los docentes no cumplen con el rol de líderes en la participación directa en los procesos de mediación docente-estudiante, los

maestros tienen dificultades con los estudiantes, no solo en el aspecto académico sino también en el comportamiento, falta de atención e interés, a diario se presentan problemas de comportamiento que deben ser solucionados con la brevedad del caso, para evitar deserción escolar, ausentismo y bajo rendimiento académico.

En la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza, no se maneja con autonomía los procesos internos, sobre todo de liderazgo que sirva para aplicar mediación entre los docentes y sus estudiantes desde el punto de vista pedagógico, enmarcada en los lineamientos legales que rigen a nivel nacional, pero con sentido de innovación y creatividad.

Hipótesis

H₀ = No existe liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza.

H₁ = Existe liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza.

Destinatarios del Proyecto

Destinatarios directos: Los destinatarios directos son los docentes la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza, quienes se verán beneficiados por la investigación para desarrollar el estilo de liderazgo transformacional tanto en su vida profesional como personal. El liderazgo transformacional establece objetivos y metas al tratar de convertir a su seguidor en

un líder. Este proceso de cambiar seguidores no se trata solo de responsabilizarlos por lograr un objetivo, es también el proceso por el cual evolucionan.

Destinatarios indirectos: Los beneficiarios indirectos de la investigación son los estudiantes de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuuintenza.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la existencia del liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuuintenza, periodo 2022 – 2023, mediante un estudio aplicado a los docentes de mencionada institución educativa.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el objeto de estudio: liderazgo transformacional y campo de la investigación: educación.
- Aplicar el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) a los docentes de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuuintenza.
- Medir el liderazgo transformacional en la institución educativa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

La investigación se sustenta científicamente en varias investigaciones realizadas con anterioridad, y que son de carácter científico, tales como:

La investigación desarrollada por Londoño, (2022), cuyo tema es “Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos”, en el cual, se ha determinado que

“Los componentes del liderazgo transaccional se correlacionan con la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra de la siguiente manera: la recompensa contingente se correlaciona con la satisfacción y la efectividad de manera media, positiva y significativa, y se correlaciona con el esfuerzo extra de manera débil, positiva y significativa; la dirección por excepción activa se correlaciona con la

satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra de manera débil, positiva y significativa.” (p. 267)

La investigación realizada por Pérez y Soria, (2021) cuyo título es “Liderazgo transaccional y competencias laborales en docentes del nivel primaria de Ucayali” en la cual el objetivo fue “ determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo transaccional y las competencias laborales en los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez de Callería Ucayali. Los resultados arrojaron una correlación de $\rho = -0,071$ encontrándose en una escala de correlación negativa fuerte, lo que permite afirmar que no existe relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y las competencias laborales en los docentes de primaria de la Institución Educativa Jorge Chávez de Ucayali” (p. 23)

Es importante mencionar la investigación realizada por Esquivel et al., (2018) titulada “Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela”, en la cual se pudo observar que “el principal resultado evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional como una vía para elevar los resultados en las instituciones de educación superior. A su vez constituye un factor que influye en el mejoramiento de la gestión de las instituciones educativas.” (p. 210)

También la investigación de Gómez, (2018), cuyo título es “Tendencias globales en la educación universitaria: Una mirada desde el liderazgo transformacional”, en la cual concluye que “ para garantizar los cambios y alinearse

con las tendencias globales en educación universitaria, es necesario que estas instituciones modifiquen la manera de conducirse, a través de un liderazgo que permita transformar la concepción que se tiene acerca de la realidad, a los fines de poder alinearse con las tendencias globales en este importante sector” (p. 69)

Desarrollo teórico del objeto y campo

Para el desarrollo del objeto y campo se ha realizado una exhaustiva investigación bibliográfica, en revistas indexadas, artículos científicos, tesis y libros. La investigación se basa en los estudios de Bass, Burns y otros investigadores, se ha identificado categorías fundamentales para el desarrollo de la misma, siendo estas: liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, mediación docente estudiante,

Teoría constructivista

Según lo descrito por Tigse, (2019), sobre el constructivismo, es:

“una teoría, ampliamente aceptada y utilizada, que afirma que el estudiante no adquiere el conocimiento de una forma pasiva sino activa lo que propicia un aprendizaje significativo, y utiliza enfoques que reconocen la importancia de emplear y cuestionar los modelos mentales ya presentes en los estudiantes para así mejorar su comprensión y rendimiento.” (p.25)

En el constructivismo, el aprendizaje significativo incluye un proceso por el cual el alumno, para aprender, relaciona nuevos conceptos con los que posee, así como nuevos conceptos con la experiencia que posee. Entonces, el trabajo del maestro en el salón de clases es organizar el espacio, los materiales y guiar a los estudiantes para lograr resultados de aprendizaje.

Lo expuesto anteriormente tiene relación con lo descrito por Miranda, (2020), quien manifiesta que el constructivismo se refiere a “una concepción del ser humano como constructor de su propio saber, es aceptar que los estudiantes ya poseen ciertos conocimientos sobre los aspectos a tratar pueden facilitar o dificultar nuevos aprendizajes.” (p.142).

Es preciso mencionar que, el constructivismo brinda al estudiante las herramientas para poder construir su propio conocimiento, fruto de experiencias previas adquiridas en su entorno. En otras palabras, los estudiantes interpretan información, comportamientos, actitudes o habilidades previamente adquiridas para lograr un aprendizaje significativo, el cual tiene su raíz en la motivación y el compromiso con el aprendizaje.

De acuerdo a lo que manifiesta Bolaño, (2020), en el modelo constructivista de la educación “educar no significa traspasar contenidos de un sujeto a otro, educar consiste en proporcionar las herramientas a los estudiantes para que estos construyan su propio aprendizaje.” (p.494). Es decir, en este modelo, cada estudiante es responsable de su proceso educativo, sin embargo, el docente crea

las mejores condiciones y se convierte en un facilitador que lo guía gradualmente en el proceso.

Es preciso puntualizar que para que el aprendizaje sea significativo no solo depende de los conocimientos previos que cuenta el estudiante, sino del rol del docente y la calidad de los contenidos, así lo indica Patiño, (2018), el aprendizaje significativo en el constructivismo “depende del grado en que se conjugan, alumno profesor y contenidos, para poder arribar a un aprendizaje exitoso, y no solamente de la simple comprensión del alumno mismo.” (p.54)

En el aula constructivista, el papel del maestro es crear un entorno colaborativo en el que los estudiantes participen activamente en su propio aprendizaje. Este tipo de aula constructivista se basa en áreas clave de éxito:

- Conocimiento compartido entre profesores y alumnos.
- Un maestro es alguien que guía o facilita el aprendizaje.
- Las clases de formación profesional están formadas por pequeños grupos de estudiantes.
- El constructivismo se enfoca en las preguntas e intereses de los estudiantes, con un enfoque en el aprendizaje interactivo y centrado en el estudiante.

Liderazgo

De acuerdo a lo que manifiesta Botero, (2018), el liderazgo es, “en parte, una cualidad personal y, en parte, un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito, sin perjuicio de que esta convergencia esté impulsada también por otros procedimientos que actúan sobre la organización.” (p. 136)

Es decir que, el liderazgo es, el conjunto de habilidades directivas que posee un individuo para influir en la forma de vivir y actuar de las personas de un determinado grupo de trabajo, haciendo que este grupo trabaje con entusiasmo para lograr metas y objetivos, la capacidad de autorizar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, motivar, impulsar, motivar y evaluar un proyecto, de manera eficaz y eficiente.

De acuerdo a lo que manifiesta Pedraja et al., (2021), el liderazgo es considerado como una:

“habilidad altamente necesaria para mantener la competitividad de las instituciones, ya que el rol del líder no solo se limita a administrar los procesos de implementación, sino que también se encarga de apoyar el desarrollo, gestionar el cambio y construir una cultura de calidad”

El docente en el aula de clase ejerce su liderazgo, como manifiesta, (Luis y Jiménez, 2019) al “empujar a los estudiantes a buscar siempre una mejora, hacerles creer en la posibilidad de éxito, darles una nueva meta de desarrollo personal, aunque no la estén buscando” (p. 4)

El líder

El líder según Guerrero et al., (2018), “desempeña un papel clave en la satisfacción laboral, destacando varios estilos de liderazgos que se han descrito desde el marco de las empresas y organizaciones contemporáneas.” (p.143). Un líder se define como aquella persona que tienen la capacidad de guiar e influir en otras personas o grupos de personas, y lo reconocen como tal.

Para Summa, (2020) como característica principal, un líder, “es capaz de contagiar ilusión a sus colaboradores, de estimularles, de hacerles crecer profesionalmente y, por supuesto, de propiciar un clima favorable y positivo.” (p. 3)

La misión básica de las instituciones educativas es la educación integral de los niños/as, adolescentes y jóvenes; un orden social que depende principalmente de la organización de los procesos de formación y su adecuada implementación en la práctica escolar; aquí es donde la capacidad de gestión de la escuela y el desempeño del líder juegan un papel importante.

Liderazgo según Kotter

Según Kotter, (1999), “el liderazgo nunca se enseña ya que esto se adquiere a través de las enseñanzas en el tiempo, ya sean por errores o por aciertos, se adquieren habilidades con las que la persona se va formando con una visión de liderazgo”. (p. 20) Para ser un líder, se necesita una combinación de nacer y hacer, los líderes desarrollan todas sus habilidades con el tiempo, por lo que el gran desafío que enfrentan las personas que quieren ser líderes de equipo debe ser cómo desarrollar. Si no se tiene claro que es el liderazgo no se pueden desarrollar destrezas indispensables para su aplicación, principalmente en el ámbito educativo.

Estilos de liderazgo

De acuerdo a lo que manifiesta Pedraja et al., (2021) “los estilos de liderazgo se han clasificado en varios tipos de los cuales los más conocidos o estudiados son los autocráticos y democráticos Lewin, Lippit, y White, (1939) y transformacional y transaccional Bass, (1985).” (p.143)

Liderazgo transaccional

De acuerdo a Hernández y Bautista, (2019) el liderazgo transaccional, “se basa en cumplir una serie de objetivos y desempeñarlos de la forma que el líder espera. Se recompensa la consecución de esos objetivos y se castiga en caso de no lograrlos. Es decir, se trata de una “transacción” o intercambio donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo.” (p. 2067)

Para Botero, (2018), “el líder transaccional garantiza la satisfacción de las necesidades de sus seguidores y sus condiciones de trabajo, mientras que éstos, a su vez, llevan a cabo las tareas que les han sido asignadas para alcanzar los objetivos propuestos.” (p. 137). El liderazgo transaccional, se enfoca en el rol de supervisión, organización y funcionamiento general del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el que el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de recompensas o castigos.

Según Guerrero et al., (2018) un líder transaccional “busca el beneficio para los empleados y para la empresa. En este tipo de liderazgo suele dar bonificaciones o incentivos a los empleados por labores realizadas motivándolos a realizar mejor su trabajo.” (p.143). En este estilo de liderazgo se utilizan recompensas y castigos para obtener el cumplimiento de sus seguidores. Aceptan los objetivos, la estructura y la cultura de la organización existente.

Estos líderes transaccionales suelen estar orientados a la acción y al cumplimiento de objetivos. Los líderes transaccionales están dispuestos a trabajar dentro de los sistemas existentes y negociar para alcanzar las metas de la organización. Suelen pensar en la resolución de problemas.

De acuerdo a lo que menciona Burns, el liderazgo transaccional se manifiesta cuando “una persona se conecta con otras con la intención de intercambiar valor. Cosas que podrían ser de naturaleza económica, política o psicológica.” Burns, (1978)

.Un líder es transaccional, cuando el líder de una organización o institución influye en la motivación para promover a un seguidor o colaborador mediante el intercambio de incentivos o recompensas y crea una relación de compromiso y resultados entre el líder y las personas que lo siguen

Características del liderazgo transaccional

Un liderazgo transaccional tiene sus características propias, de acuerdo a Bernasconi y Rodríguez, (2018), una característica es que este estilo de liderazgo “se destaca por generar un acuerdo explícito con los seguidores respecto de las metas y las expectativas de recompensas, a lo que se suma el monitoreo y control de los subordinados por parte del líder a partir de mediciones respecto de las metas convenidas” (p. 31) Las características son: recompensa contingente y las recompensas asociadas a cada nivel de logro y gestión por excepción.

Urribarri y Romero, (2019) manifiesta que “la motivación y dirección de los seguidores se basa en la apelación a sus propios intereses. Por lo general, el seguidor de un líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y por otras recompensas, cuyo comportamiento es predecible” (p.1189)

Dentro de la institución educativa el liderazgo transaccional, involucra únicamente la conexión de intercambio entre el líder (maestro) y los seguidores (estudiantes), donde a través del intercambio de estímulos de recompensa o la promesa de recompensas, se genera una respuesta por el trabajo duro y buen

desempeño. También, es importante señalar que el liderazgo transaccional se basa en el intercambio.

El objetivo de este liderazgo es aumentar el interés de los seguidores, aumentar la autoconciencia y estar de acuerdo con la misión y visión de la organización, en el caso de las instituciones educativas, mejorar el rendimiento académico y construir un aprendizaje significativo; también dirige el crecimiento más allá del interés propio hacia el bien común o bienestar del grupo e implica motivar a los seguidores.

El liderazgo transaccional implica el intercambio de relaciones y comunicación entre líderes y seguidores. En la institución educativa el liderazgo transaccional es fundamental en el desarrollo de la mediación docente – estudiantes; además, en el proceso educativo en cuanto a la orientación académica de los estudiantes y pares.

Un líder transaccional tiene un sistema de incentivos que permite optimizar el rendimiento de los miembros del equipo en cuestión. Debe poseer buen juicio para saber reconocer el esfuerzo y recompensarlo. Los problemas del pasado deben dejarse de lado para evaluar objetivamente los errores y sancionarlos adecuadamente. La comunicación de las tareas realizadas por cada miembro del equipo debe ser clara y concisa para evitar confusiones. Debe transmitirse confianza a todos los estudiantes para que sigan las órdenes sin sospechar que algo anda mal. Además, guiar a los colegas en el camino hacia el logro de sus objetivos.

Liderazgo Transformacional

Lussier y Achua (2011) expresan que, el liderazgo transformacional ayuda a cambiar el estado de cosas al articular con los seguidores los problemas del sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser la organización (p. 165). Bass y Abolio (2012), propusieron que el liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones de comportamiento y las denominaron cuatro partes: influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual. Se han utilizado en otras disciplinas y culturas para explicar la transformación entre líder y seguidor.

De acuerdo con Lussier y Achua (2011), los líderes de cambio entienden que: para involucrar plenamente a los seguidores en el proceso de cambio, debe fortalecer la toma de decisiones y brindar apoyo para hacer las cosas" (p. 132), de esta forma se fomenta la creatividad invitando a los observadores a pensar y repensar cómo se realiza la actividad, lo que contribuye a la motivación, refuerzo y comportamiento de los participantes.

Del mismo modo, los líderes transformacionales tienen una perspectiva a seguir que se justifica en el respeto y la comunicación horizontal que promueve la inteligencia, la racionalidad que conduce a una respuesta individual a las situaciones predominantes.

En cuanto al el liderazgo transformacional, Hermosilla et al., (2016) manifiesta que ha sido “considerado como unos de los tipos de liderazgo más

adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados.” (p. 135)

Busca incitar a que los docentes miren más allá de sus pretensiones y busquen lograr una intención en común; es decir se busca el desarrollo de los docentes, en el ámbito profesional y personal, por medio de un clima de trabajo óptimo, el mismo que les ofrece, atención primordial, estimulación intelectual, tolerancia y motivación, (Pertúz, 2018, pág. 2).

Es una contestación al nuevo modelo de situaciones empresariales en un entorno activo y variable, sus rasgos son el poder y la conducta, se muestra como una manera activa, con alta adaptación a nuevas disposiciones buscando la utilidad de una institución colectiva, (Zevallos, 2019, pág. 380).

Es el que tiene como meta primordial no solo la consecución de objetivos empresariales, sino modificar a los asistentes y fomentar comportamientos positivos que producirán mejores niveles de desempeño laboral para la organización, (Rojero y otros, 2019, pág. 7).

El liderazgo es un factor analítico fundamental en la investigación sobre gestión de equipos en diversos campos profesionales y organizacionales. Específicamente en el campo de la educación, la investigación sobre liderazgo se relaciona tanto con la función central de gestión como con el proceso de enseñanza-aprendizaje. En el transcurso de la carrera de un docente, se han producido cambios

importantes en los últimos años que han influido en los estilos de liderazgo adoptados.

Los docentes son trabajadores que influirán en sus alumnos, en lo que se reflejará su deseo de desarrollo profesional. Por lo tanto, es fundamental comprender y analizar el trabajo docente y su influencia en los estudiantes a partir del estudio de su papel como líderes de los grupos escolares en los que se desenvuelven. En el proceso educativo, el rol del líder (maestro) determina los procesos por los cuales se forma cualquier objeto (alumno) como parte de la estructura social (grupo clase) se esforzará por alcanzar los objetivos de aprendizaje.

Este liderazgo es necesario para una acción educativa eficaz y unos resultados adecuados de los alumnos, siempre que el enfoque orientado a la tarea y la creación de objetivos y el nuevo proceso de aprendizaje sea el adecuado. En este sentido, se necesitan herramientas específicas para evaluar diferentes formas de liderazgo docente. Por lo tanto, este trabajo intenta validar una escala para evaluar la capacidad de liderazgo de los docentes en su aula. pasos.

La estructura teórica distingue tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y libre o sin liderazgo. Un líder transformador logrará transformar a quienes lo siguen o dependen de él, haciéndoles ver la importancia de los resultados actuando sobre sus necesidades y capacidades. Para ello, desarrollan en sí mismos una creciente preocupación por los intereses del grupo al que pertenecen. Como

resultado, obtienen un mayor sentido de confianza y respeto, así como una mayor motivación para lograr mejores resultados de lo que esperaban.

Para hacer esto, los líderes transformacionales refuerzan, inspiran y modifican el comportamiento de las personas para mejorar su rendimiento. El liderazgo transaccional es un estilo más clásico en el que el líder basa su relación con sus seguidores en los tratos por los que ofrece premios, tratando de influir en ellos y comunicarles una forma de definir el tipo de trabajo que deben realizar. Ser recompensado. Para ello, se deben definir claramente los objetivos a alcanzar, así como la corrección de errores y desviaciones descubiertas en relación con estas metas definidas.

Finalmente, el liderazgo pasivo o no liderazgo implica la ausencia de un comportamiento de liderazgo en el que el líder elude la responsabilidad, retrasa las decisiones, no proporciona retroalimentación y no logra desarrollar el interés por satisfacer las necesidades de los miembros del grupo que dirige

Componentes del liderazgo transformacional

1. El carisma, esto es, hacer mención a la identificación, al valor, el orgullo y el respeto que el líder está calificado de estimular en los simpatizantes;
2. La inspiración, que hace mención a la aptitud del líder para difundir una visión de manera optimista;

3. La consideración individualizada, la que incluye la capacidad que tiene el líder de reconocer y escuchar necesidades específicas; y

4. La estimulación intelectual es la manera que el líder afronta los dilemas con intenciones de ejecutar objetivos (Vargas y Gómez, 2021, pág. 15).

Medición del liderazgo transformacional

Bass (1985) fue quien introdujo el estudio del liderazgo transformacional mediante la utilización de un cuestionario capaz de medirlo, el MLQ. Con ello comienza uno de los paradigmas del liderazgo más importantes de los últimos años (Molero, 1995). Este cuestionario se basa teóricamente en las ideas de B.M. Bass (1985), quien defendía la existencia de dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional, el estudio que ha dominado hasta la fecha en la literatura psicosocial, se basa en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados hacen su trabajo y, a cambio, el líder o gerente les ofrece recompensas financieras u otras formas de refuerzo. Este tipo de liderazgo, cuando se aplica bien, tendrá un impacto positivo en la satisfacción de los empleados y el desempeño laboral. Sin embargo, aún no es suficiente para explicar por qué algunos líderes tienen efectos tan extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. Para explicar estos efectos, debemos reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo: el liderazgo transformacional.

El aporte más importante que ha realizado Bass es que el cuestionario MLQ es capaz de medir el liderazgo transformacional. A través del tiempo ha ido evolucionando dicho cuestionario, la propuesta inicial fue realizada por Bass y Avolio (1990). Esta versión (MLQ-5R) consta de 70 ítems y, posterior a ello (Hater y Bass, 1988), determinaron que existen siete factores dentro del liderazgo transformacional cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (laissez-faire). La versión de (Molero, 1994; Morales y Molero, 1995), ha demostrado que existe fiabilidad y validez.

Factores de liderazgo transformacional

Los factores del liderazgo transformacional son cinco:

- 1. Influencia idealizada (atribuida).** Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
- 2. Influencia idealizada (conducta).** Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas
- 3. Motivación inspiracional.** Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado

a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización

4. Estimulación intelectual. Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.

5. Consideración individualizada. Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches

Liderazgo transformacional en la educación

Actualmente, como consecuencia de esta crisis sanitaria mundial ocasionada por la pandemia, diversos sectores de la economía se han visto afectados, entre ellos el sector educativo. Por ello, se ha adoptado diferentes estrategias y herramientas para enfrentar la situación de encontrar estilos de liderazgo, haciendo énfasis en el modelo de cambio que contribuye al mejoramiento de las instituciones educativas.

Siendo uno de estos, el liderazgo transformacional que promueve el cumplimiento de las tareas que realizan los grupos de trabajo virtuales a través de su líder, resistiendo diversas limitaciones derivadas de la distancia y el tiempo. Desde el punto de vista de las teorías del liderazgo, la transformación corresponde al estilo con el que se alinea el líder, el interés de los socios con la empresa, se mide por cuatro dimensiones, que son el carisma, o influencia idealizada, que se refleja en el apego de

los colaboradores al líder; seguido de motivación inspiradora para comunicar una visión inspiradora; por tanto, atención individual con un líder como modelo a seguir y estimulación mental que incluye la resolución de conflictos a través del pensamiento creativo, innovador y crítico.

Del mismo modo, el liderazgo transformacional tiene como características que el líder tiene habilidades cognitivas y sus acciones están orientadas al valor, dan confianza a los socios, creen en ellos y se preocupan por satisfacer sus necesidades, muestran flexibilidad, apertura para aprender y adquirir nuevas experiencias. En la actualidad, las instituciones educativas requieren la inclusión del liderazgo transformacional en su gestión educativa para el logro de las metas planteadas.

En cuanto a las teorías de gestión educativa, es el proceso de planificar, organizar, liderar y dirigir proyectos dentro de las instituciones educativas para orientar igualmente los recursos y lineamientos para mejorar las actividades de los actores sociales, para formar una perspectiva de crítica social. se cambia de manera objetiva que busca la participación y el apoyo de los estudiantes, la comunidad, los docentes, los padres de familia y los líderes pedagógicos escolares.

De acuerdo al estudio realizado por Tirado y Heredia (2022), cuyo tema es “Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria.”, se ha podido determinar que el liderazgo transformacional en las instituciones educativas es importante porque permite que la comunidad educativa realice sus tareas de manera adecuada; Además, el liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones, que

son influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual. Asimismo, el liderazgo transformacional es importante en la gestión educativa, porque promueve el desarrollo de procesos enfocados a dirigir, organizar y controlar los recursos de una institución educativa para asegurar la sostenibilidad con la participación de los estudiantes y actores sociales y finalmente líderes transformacionales promueven emociones, identificación institucional que permita a los colaboradores desarrollar su creatividad y compromiso con las actividades de liderazgo educativo.

Estudios recientes sobre liderazgo transformacional

Se ha revisado investigaciones, a nivel mundial, tienen relación directa entre el liderazgo transformacional y educación, entre las cuales se citan las siguientes:

El estudio de Rizvi y Garg (2021), su trabajo titulado “El efecto simultáneo de la habilidad-motivación-oportunidad verde y el liderazgo transformacional en la gestión ambiental: el papel mediador de la cultura verde”, el principal aporte fue, en India, los líderes transformacionales juegan un papel proactivo en la gestión sostenible de los empleados de la organización, y también cuidan una cultura verde a través de la gestión verde de recursos humanos y la gestión verde del cambio, lo que promueve una mejor protección ambiental en la organización. Su contextualización en el ámbito educativo es que, la cultura verde debe implementarse a través de la gestión verde de recursos humanos y la gestión del cambio verde en las instituciones educativas gracias a la acción proactiva de los socios.

La investigación realizada por Pichlak (2021), su trabajo titulado “Los impulsores de la eco innovación tecnológica: capacidades dinámicas y liderazgo”, su principal aporte es que, las organizaciones polacas han adoptado la eco innovación, argumentando que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con la capacidad de realizar eco innovaciones tecnológicas y el despliegue de capacidades dinámicas para lograr un cambio ecológico en las operaciones. Su contextualización en el ámbito educativo es que la institución educativa debe introducir la eco innovación tecnológica para promover el desarrollo de las funciones de gestión educativa.

El trabajo investigativo desarrollado por Zainab, et al. (2021), cuyo título es “Impacto del liderazgo transformacional y la comunicación transparente en la apertura de los empleados al cambio: papel mediador de la confianza de la organización de los empleados y papel moderado de la autoeficacia relacionada con el cambio.”, su aporte principal, en Pakistán, han demostrado que el liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con la comunicación transparente para generar confianza con los empleados y desbloquear el cambio en la institución. En cuanto a la relación del liderazgo transformacional con la educación, se debe fomentar la comunicación transparente entre los socios, lo que promueve la confianza entre ellos y la voluntad de cambio.

La investigación realizada por Pham, et al. (2021), cuyo tema es “Evaluar la importancia de las competencias de liderazgo transformacional y el aprendizaje de la cadena de suministro para la innovación ecológica: perspectivas de los profesionales

de la construcción.”, el principal aporte es que, en Vietnam, en las instituciones educativas se ha enfatizado que las habilidades de liderazgo transformacional están estrechamente relacionadas con el aprendizaje según los diferentes roles de los participantes, incluyendo la innovación verde en la cadena de suministro. En cuanto a la relación del liderazgo transformacional con la educación, se ha podido determinar que, una institución educativa debe apostar por la innovación verde con equipos y recursos técnicos que permitan desarrollar habilidades de liderazgo transformador en beneficio de los participantes.

El estudio de Rotimi, et al. (2021), cuyo tema es “El poder predictivo de los atributos de liderazgo de los gerentes sobre el desempeño de los trabajadores: un caso de la industria de la construcción de Nueva Zelanda.”, el estudio señala que en Nueva Zelanda, las instituciones argumentaron que existe una relación recíproca entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados porque afecta el logro de las tareas y las metas establecidas, y también enfatizaron la influencia idealizada, la motivación inspiradora y otras características. En relación con la educación, la investigación muestra que el liderazgo transformacional debe implementarse en las escuelas para lograr las características de influencia ideal y motivación inspiradora que inciden en la implementación del liderazgo educativo.

Mientras que Sandoval y Barrera (2022) en su estudio titulado “Liderazgo transformacional, una estrategia en las instituciones de salud”, manifiestan que, el líder transformacional debe tener la capacidad de influir en las personas, comunicarse con los empleados, resolver conflictos, poder cambiar el

comportamiento de los empleados si es necesario; determinar áreas de responsabilidad para ajustar las metas y estrategias propuestas en la implementación y realización honesta e intensiva de las metas organizacionales.

La investigación realizada por Chang y Jeong (2021) cuyo tema es: “¿Importa el liderazgo en el desempeño de las empresas sociales en Corea del Sur?”, el principal aporte de la investigación es que, en las organizaciones de Corea del Sur, el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con el desempeño del emprendimiento social, teniendo en cuenta aspectos mediadores como la vocación de liderazgo y la confianza. La escuela debe promover la gestión del cambio en la gestión educativa, aumentando el desempeño de los empleados.

El estudio de Davies, et al. (2021) titulado, “Reconocer el valor de los voluntarios en el desempeño y el apoyo del liderazgo en las comunidades rurales.”, el aporte principal de la investigación es, en Australia Occidental, las instituciones aplican el liderazgo transformacional y transaccional, centra sus actividades en el trabajo voluntario en comunidades rurales, donde se enfatizan las características de líderes de cambio y habilidades como educadores de nuevas iniciativas. En cuanto al liderazgo transformacional, la institución educativa debe promover la combinación de los diferentes estilos de liderazgo que ha identificado para obtener nuevas iniciativas en beneficio del liderazgo educativo.

La investigación de Oyegun, et al. (2021) cuyo tema es “Evaluación del estilo de liderazgo y la seguridad en empresas de servicios de petróleo y gas en la

metrópolis de port harcourt, Nigeria.”, lo más relevante del estudio es que, en Nigeria, las organizaciones afirmaron que el liderazgo transformacional esto facilita la evaluación del aprendizaje y su progreso. En el proceso de aprendizaje, se debe pensar en gestionar el cambio en beneficio de los estudiantes.

El estudio realizado por Yeap, et al. (2021), cuyo título es “El compromiso de los profesores con la enseñanza del espíritu empresarial: ¿Importa el liderazgo transformacional, la atención plena y la preparación para el cambio”, manifiestan que, en Malasia, el liderazgo transformacional incide en el hecho de que los docentes estén enfocados y comprometidos con la enseñanza de los alumnos. El liderazgo transformacional debe implementarse en la escuela para que los docentes se comprometan con el proceso de enseñanza de los estudiantes.

La investigación de Mach, et al. (2021) “Liderazgo transformacional y desempeño de equipos en equipos deportivos: un modelo indirecto condicional.”, de la cual se desprende que, el liderazgo transformacional tiene un efecto indirecto en el desempeño de los grupos de trabajo, ya que tienen un mayor consenso sobre la gobernanza institucional. Una institución educativa debe promover el trabajo en equipo a través de la cohesión del equipo, lo que a su vez aumenta la productividad de los empleados.

La comunicación asertiva es una habilidad de liderazgo que es responsable del éxito o fracaso de las relaciones en el trabajo, y también ayuda a identificar problemas potenciales y planificar el cambio. La satisfacción laboral y las buenas

relaciones en la organización se promueven entre los empleados a partir del clima de confianza en el nivel de empleo del gerente. Sin embargo, si no se desarrollan adecuadamente, se producen pérdidas drásticas en la organización, que pueden afectar seriamente los resultados obtenidos, principalmente la eficiencia, la calidad y la atención al paciente.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque y diseño de la investigación

Para la investigación se ha considerado el enfoque cuantitativo, que implica la recopilación y el análisis de datos numéricos. El método es ideal para determinar tendencias y valores medios, hacer predicciones, verificar relaciones y obtener resultados generales. Los datos generalmente se recopilan utilizando herramientas de investigación estructuradas.

Dentro de la investigación cuantitativa, los estudios de investigación a menudo pueden repetirse debido a su alta confiabilidad. El investigador plantea preguntas de investigación predefinidas en busca de respuestas objetivas. El objetivo general de la investigación cuantitativa es clasificar las características, luego construir modelos estadísticos e intentar explicar lo que se observa. Es por ello que, para efectos de la investigación todos los aspectos del estudio fueron cuidadosamente

diseñados antes de la recopilación de datos. Los datos se presentan en forma numérica y estadística, organizados en tablas y gráficos.

El diseño de la investigación es no experimental, en la que el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, porque sus manifestaciones han ocurrido o son intrínsecamente incontrolables. Las referencias se hacen en base a la relación entre variables, no interfiriendo directamente con la variación simultánea de las variables independientes y dependientes. Es decir, solo se va a recolectar la información necesaria y analizarla, sin intervenir o alterar las variables.

Investigación descriptiva, es aquella que describe características, es un método que intenta recopilar información cuantificable para su uso en el análisis estadístico de una muestra de población, permite recopilar y describir la naturaleza de los segmentos demográficos.

Descripción de la muestra y el contexto de la investigación

La población es la totalidad del personal docente de la institución educativa y la totalidad de estudiantes.

La Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentsa, está ubicada en la Zona 6, provincia Morona Santiago, cantón Taisha, parroquia Tuutinentsa, AMIE 14B00367, el tipo de educación que ofrece es la educación regular; los niveles de educación que oferta son: inicial, educación básica y bachillerato. Esta institución educativa es fiscal, rural, Régimen Escolar: Sierra. La

modalidad es presencial, jornada única matutina, y su jurisdicción es intercultural bilingüe. Los docentes que laboran en esa institución educativa son 18, desagregados en 6 mujeres y 12 hombres; la cantidad total de estudiantes es 609, desagregados en 280 mujeres y 329 varones.

La población es la totalidad del personal docente de la institución educativa, es decir 18 docentes, y la totalidad de estudiantes, que son 609 estudiantes.

La muestra para la investigación son el personal docente, es decir 18 personas.

Tabla N° 1.

Información de la muestra

N	GENERO	EDAD	AÑOS DE EXPERIENCIA DOCENTE
1	Mujer	50	25
2	Mujer	53	28
3	Mujer	36	3
4	Mujer	45	15
5	Mujer	30	5
6	Mujer	59	30
7	Hombre	37	4
8	Hombre	28	1
9	Hombre	55	17
10	Hombre	57	35
11	Hombre	58	40
12	Hombre	25	1
13	Hombre	43	16
14	Hombre	45	20

15	Hombre	46	4
16	Hombre	53	25
17	Hombre	55	36
18	Hombre	35	15

Fuente: Inspección de la IE.

Elaborado por: Naula, 2023.

La muestra está compuesta por 18 docentes, 6 mujeres y 12 hombres, el rango de edad de las mujeres es de los 30 a 53 años, el rango de edad en los hombres es de 25 a 58 años de edad, la experiencia docente es muy variada y va desde un año hasta 40 años de servicio docente. Existe diferencia generacional lo que representa un desafío al lograr que las diferentes generaciones no solo convivan en una misma institución educativa, sino que también se entiendan. Y para eso, el primer paso es conocerse, saber cuáles son sus expectativas profesionales.

Recopilación de información

Instrumento de recolección de información

El instrumento es un cuestionario que ya se encuentra validado, en virtud que, fue obtenido de la tesis de posgrado de la Universidad Politécnica Nacional realizado por Suárez, P (2017) cuyo tema es: “Estudio del liderazgo en Ecuador a partir de la validación del cuestionario multifactorial de liderazgo”, que es una adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ. Consta de 21 ítems que miden los factores relacionados al liderazgo transformacional.

Tabla N° 2.
Instrumento para recolección de datos

Ítems	Identificar de 0 a 4 (en el cual 0 es poco y 4 es mucho)				
	0	1	2	3	4
1. ¿Trato de hacer sentir bien a las personas que me rodean?					
2. ¿Comunico claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer?					
3. Analizo con las personas que me rodean los problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución.					
4. Ayudo a otros a desarrollarse.					
5. Digo a las personas que me rodean, qué pueden hacer para que sean reconocidos en su trabajo.					
6. Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.					
7. Me siento cómodo al dejar que las personas que me rodean realicen el trabajo de la misma manera que lo han siempre.					
8. Las personas que me rodean confían en mí plenamente.					
9. Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.					
10. Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver las situaciones desconcertantes o preocupantes.					
11. Hago saber a las personas que me rodean como están haciendo su trabajo.					
12. Reconozco y/o recompenso a las personas que me rodean logran sus objetivos.					
13. En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada.					
14. Está bien para mí que las personas que me rodean hagan lo que quieran.					
15. Las personas que me rodean se sienten orgullosas que las vinculen o asocien conmigo					
16. Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a sus trabajos.					

17. Hago que las personas que me rodean piensen que nunca se cuestionaron anteriormente.

18. Doy atención personalizada a las personas que al parecer se sienten relegadas.

19. Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.

20. Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo.

21. Digo a las personas que me rodean que realicen únicamente lo esencial.

Fuente: Estudio del liderazgo en Ecuador a partir de la validación del cuestionario multifactorial de liderazgo

Elaborado por: Suárez, P (2017)

Es preciso mencionar que para validar el cuestionario, Suárez, realizó un cálculo estadístico mediante correlaciones, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, que es una medida de relación lineal entre las variables elegidas, esta correlación midió el nivel de dependencia entre las preguntas formuladas para establecer la correlación existente en la prueba de hipótesis.

A continuación, se describe la herramienta MLQ-6S, con los factores, su interpretación y los ítems del cuestionario que miden cada factor.

Tabla N° 3.
Herramienta MLQ – 6S

FACTORES	INTERPRETACIÓN	ITEMS
Factor 1	Influencia idealizada indica si se mantiene la confianza de los subordinados, mantener su fe y su respeto, muestran dedicación a ellos, un llamamiento a sus esperanzas y sueños y actuar como su papel y ser su modelo o ejemplo	1,8, 15.
Factor 2	Motivación inspirada mide el grado en el que usted proporciona una visión, usar símbolos e imágenes apropiadas para ayudar a otros que se concentren en su	2, 9, 16.

	trabajo y tratar de hacer que otros se sientan que su trabajo es importante.	
Factor 3	Estimulación intelectual muestra el grado en el que se anima a otros a ser creativos en el estudio de los problemas y nuevas formas, para crear un ambiente que tolere las posiciones aparentemente extremas y nutrir a la gente a cuestionar sus propios valores y creencias y las de la organización.	3, 10, 17.
Factor 4	Consideración individualizada indica el grado en el que se muestren interés en el bienestar de los otros, asignar proyectos de forma individual, y prestar atención a los que parecen menos involucrados en el contingente o grupo.	4, 11, 18.
Factor 5	Satisfacción, muestra el grado en el que le dice a los demás lo que deben hacer con el fin de ser recompensados, hacen hincapié en lo que se espera de ellos y reconocer sus logros.	5, 12, 19.
Factor 6	Efectividad, gestión por excepción evalúa, si les dices a los demás los requisitos del trabajo, si están contentos con el rendimiento estándar y son colaboradores que no rompen las reglas.	6, 13, 20.
Factor 7	Esfuerzo extra, medidas a tomar dejar hacer lo que se requiere en pequeñas dosis o cantidades de otros, se contentan con dejar que las cosas sigan, y dejan que otros hagan su propia labor.	7, 14, 21.

Fuente: Bass y Avolio (1998)

Validación del instrumento

Para la validación del instrumento se utilizó el software estadístico SPSS 26, aplicando la estadística de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, de lo cual se desprende lo siguiente:

Tabla N° 4.

Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados		N de elementos
	Alfa de Cronbach	N de elementos	
0,985	0,987	21	

Fuente: SPSS 26.

Elaborado por: Naula, 2023.

Se ha determinado que, el coeficiente Alfa de Cronbach 0,985, lo que quiere decir, que los ítems del instrumento son consistentes entre sí. Cabe indicar que, el coeficiente Alfa de Cronbach mientras más se acerca a 1, significa que las preguntas del instrumento son confiables para medir lo que se ha planteado en la investigación, en el caso, se pretende medir el liderazgo transformacional para la mediación pedagógica docente – estudiante en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza.

Aplicación del instrumento

El instrumento se encuentra validado y ya que se cuenta con la autorización de realizarlo en la institución educativa.

Procesamiento de la información

Una vez aplicado el instrumento, se ha validado los datos y se ha tabulado la información obtenida ingresándola en una matriz Excel, para exportarla al programa estadístico SPSS versión 26 en el cual se realiza la validación del instrumento mediante el Alfa de Cronbach, se realiza la correlación para demostrar la hipótesis, se hace las tablas, gráficos, y se realiza el análisis e interpretación de resultados.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Pregunta 1. ¿Trato de hacer sentir bien a las personas que me rodean?

Tabla N° 1.

Bienestar de las demás personas.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	1	5,60
1	1	5,60
2	2	11,10
3	4	22,20
4	10	55,60
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

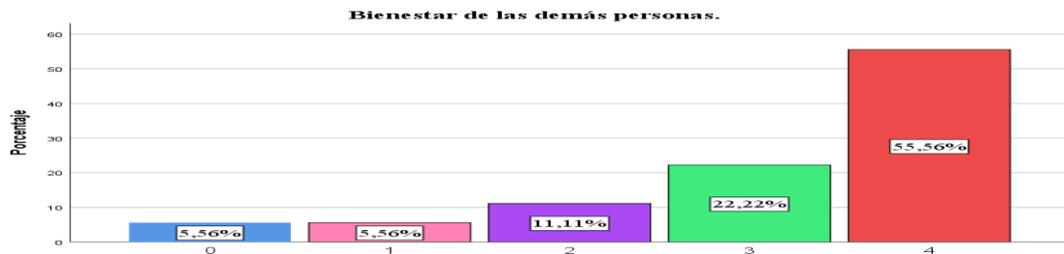


Gráfico N° 1. Bienestar de las demás personas.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados.

Este ítem mide la influencia idealizada, si el docente trata de hacer sentir bien a las personas que le rodean, se puede observar que el 55,60% manifiesta que mucho.

Pregunta 2. ¿Comunico claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer?

Tabla N° 2.

Comunicación clara.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	2	11,10
1	2	11,10
2	1	5,60
3	2	11,10
4	11	61,10
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

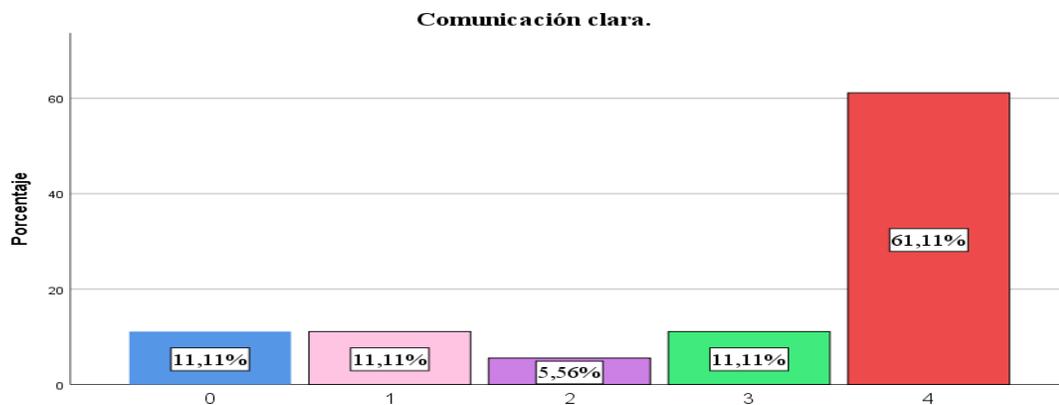


Gráfico N° 2. Comunicación clara.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados.

Este ítem mide el factor 2 del liderazgo transformacional que se trata de la motivación inspirada; de acuerdo a los resultados obtenidos, en cuanto a si se comunica claramente las ideas, el 61,11% manifiesta que lo hace de manera efectiva, esta es una habilidad importante no solo en el ámbito personal, sino también en el ámbito laboral, mucho más en el ámbito educativo, en donde además de comunicarse con los alumnos, hay que tener una buena comunicación entre padres de familia, docentes y autoridades institucionales, distritales. Se debe promover una comunicación clara y transparente.

Pregunta 3. Análisis con las personas que me rodean los problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución.

Tabla N° 3.

Nuevas perspectivas de solución.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	2	11,10
2	3	16,70
3	2	11,10
4	11	61,10
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

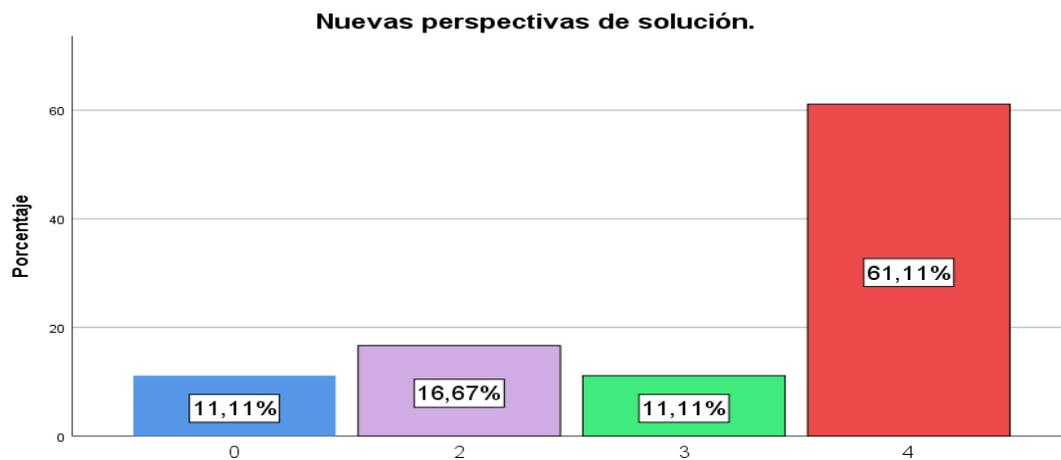


Gráfico N° 3. Nuevas perspectivas de solución.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados.

El analizar los factores que hicieron que surjan problemas en el pasado, forma parte del factor 3 del liderazgo transformacional que es la estimulación intelectual, que por lo general se lo realiza mediante la técnica del contraste. El 61,11% de los docentes encuestados manifestaron que lo realizaban mucho en su práctica docente, esto es un buen indicador, el objetivo es generar ideas sobre el problema que se presenta, para mediante el análisis de las causas se encuentren posibles soluciones.

Pregunta 4. Ayudo a otros a desarrollarse.

Tabla N° 4

Ayudo a otros a desarrollarse.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	2	11,10
1	1	5,60
2	1	5,60
3	5	27,80
4	9	50,00
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

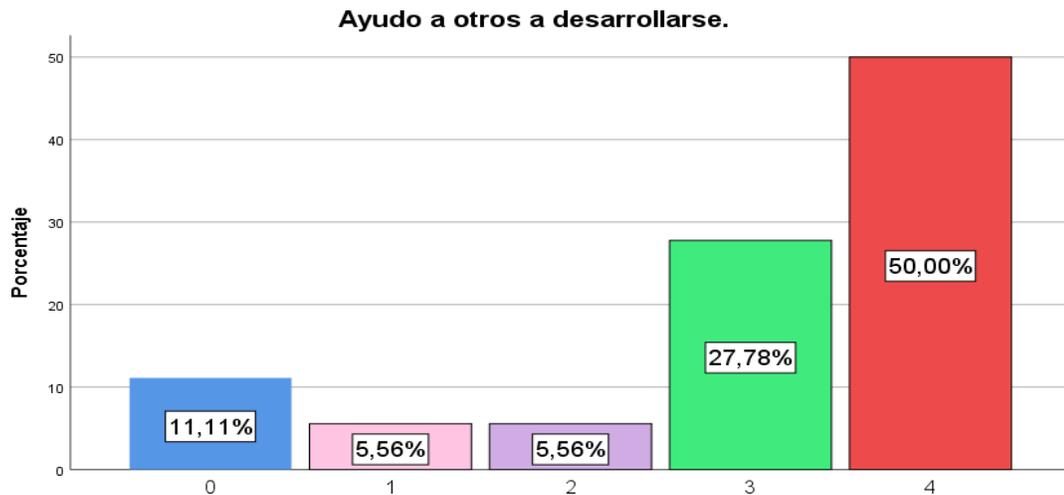


Gráfico N° 4. Ayudo a otros a desarrollarse.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados.

Este ítem tiene relación con el factor 4 del liderazgo transformacional, que se trata de la consideración individualizada. Sobre si el docente ayuda a su compañeros a desarrollarse profesionalmente el 50% respondió que mucho, es decir que, lo realizan con mucha frecuencia. Ayudar a otros a desarrollarse, es una aptitud de la inteligencia emocional que permite observar las necesidades de desarrollo de los demás y promover sus habilidades.

Pregunta 5. Digo a las personas que me rodean, qué pueden hacer para que sean reconocidos en su trabajo.

Tabla N° 5.

Reconocimiento de su trabajo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	1	5,60
1	1	5,60
2	4	22,20
3	3	16,70
4	9	50,00
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

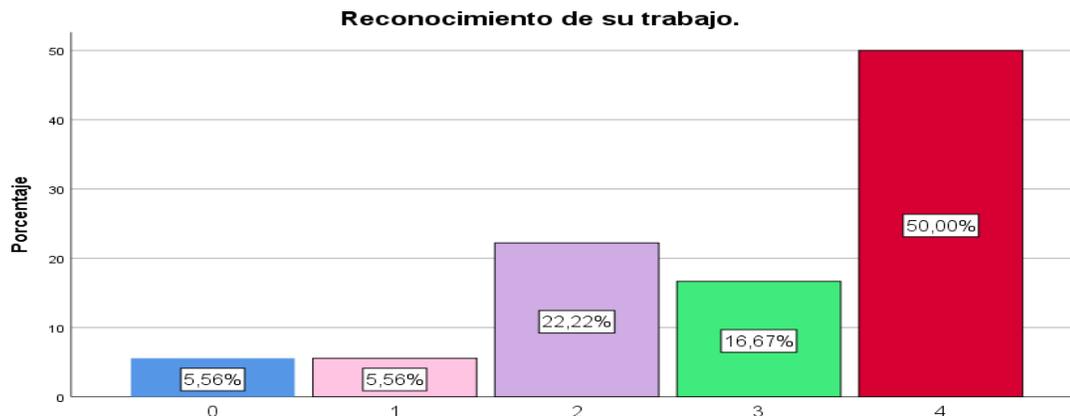


Gráfico N° 5. Reconocimiento de su trabajo.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados.

Factor 5 del liderazgo transformacional. Sobre la interrogante si como docentes dicen a sus pares que pueden hacer para que tengan reconocimiento en su trabajo, el 50% de docentes encuestados manifiestan que mucho, es decir que, se encuentran en la capacidad de reconocer las habilidades de sus compañeros y ofrecen críticas constructivas e identifican áreas en las que otros necesitan mejorar, asesorando de manera positiva, dando consejos oportunos para que fomenten las habilidades de cada uno.

Pregunta 6. Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.

Tabla N° 6.

Alcanzan los estándares.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	1	5,60
1	2	11,10
2	1	5,60
3	3	16,70
4	11	61,10
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

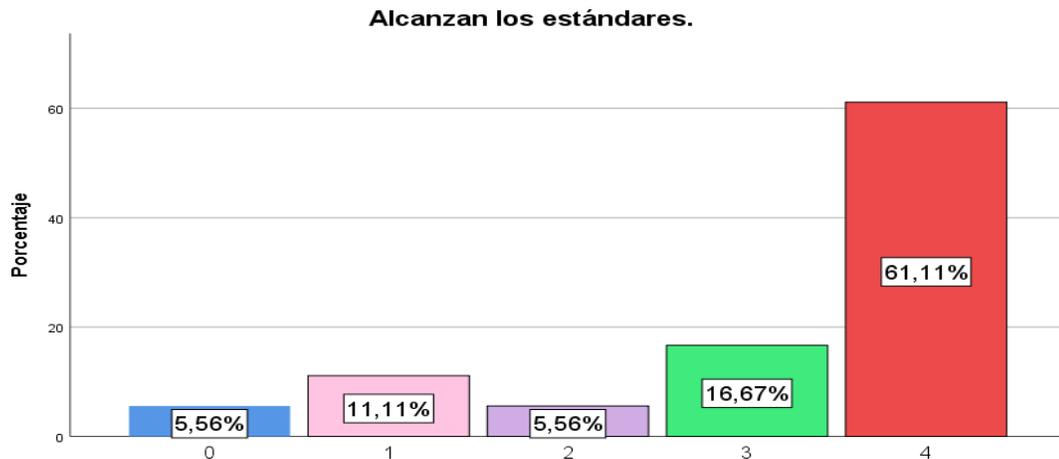


Gráfico N° 6. Alcanzan los estándares.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados.

Sobre si el docente se siente satisfecho cuando sus compañeros alcanzan los estándares establecidos en el trabajo, el 61,11% de los encuestados manifiestan que mucho, esto quiere decir que se sienten muy satisfechos. El éxito del otro docente se convierte en el mejor ejemplo de que se puede cumplir con los estándares en el ámbito educativo, sentirse bien por los demás compañeros es parte de la empatía como ser humano; y, tiene relación con el factor 6 del liderazgo transformacional.

Pregunta 7. Me siento cómodo al dejar que las personas que me rodean realicen el trabajo de la misma manera que lo han siempre.

Tabla N° 7. Realizar el trabajo de la misma forma.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	1	5,60
1	3	16,70
2	1	5,60
3	6	33,30
4	7	38,90
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

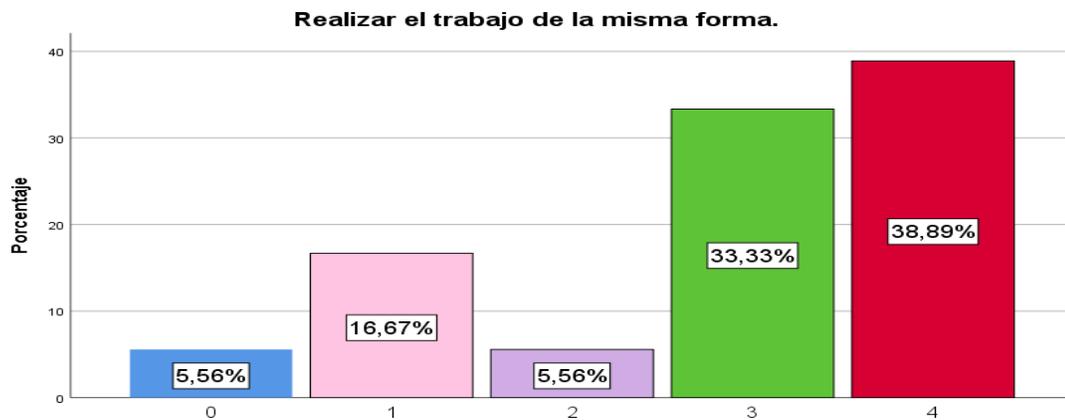


Gráfico N° 7. Realizar el trabajo de la misma forma.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

Este ítem tiene relación directa con el factor 7 del liderazgo transformacional. En cuanto a si el docente se siente cómodo, al dejar que los demás realicen el trabajo como siempre lo han hecho, el 38,89% manifiestan que mucho, es decir que si se sienten cómodos, es importante que las personas que le rodean, se sientan cómodos realizando sus labores docentes como siempre lo han realizado. Aunque en la actualidad se promueven las metodologías activas y se está dejando de lado la educación tradicional.

Pregunta 8. Las personas que me rodean confían en mí plenamente.

Tabla N° 8.

Confianza.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	1	5,6
1	1	5,6
2	3	16,7
3	3	16,7
4	10	55,6
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

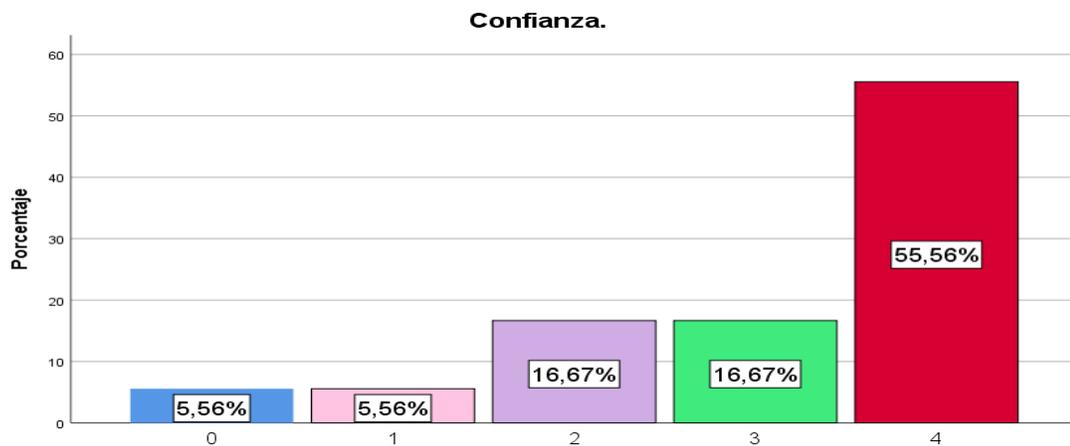


Gráfico N° 8 . Confianza.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el 55,60% de docentes encuestados, consideran que sus compañeros confían en ellos, uno de los constructos más citados dentro del liderazgo transformacional es la confianza horizontal, a nivel de equipos docentes, la confianza también forma nuevas relaciones entre diferentes organizaciones que surgen de interacciones rutinarias y relaciones de relaciones de confianza anteriores.

Pregunta 9. Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.

Tabla N° 9. Formas innovadoras de realizar el trabajo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	2	11,1
1	1	5,6
2	1	5,6
3	2	11,1
4	12	66,7
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

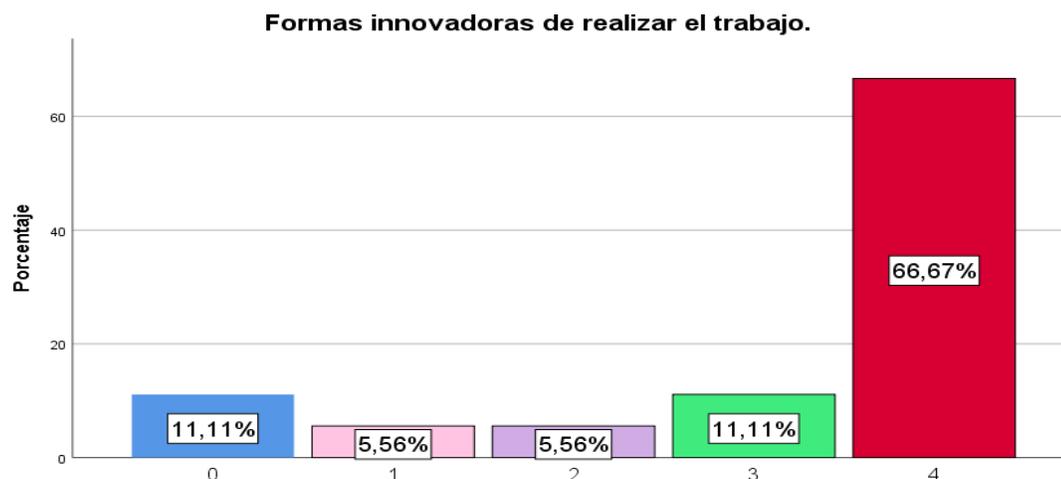


Gráfico N° 9. Formas innovadoras de realizar el trabajo.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

Dentro del constructo motivación inspirada que es el factor 2 del liderazgo transformacional, se encuentra, la motivación hacia los compañeros docentes para que realicen su trabajo de formas innovadoras, ante esa interrogante, el 66,67% de docentes encuestados, dijeron que mucho, es decir que, si lo hacen con frecuencia. Dentro de las formas innovadoras, que se incentiva a los docentes, se encuentran las metodologías activas.

Pregunta 10. Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver las situaciones desconcertantes o preocupantes.

Tabla N° 10.

Ver las situaciones preocupantes.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	2	11,1
2	3	16,7
3	1	5,6
4	12	66,7
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

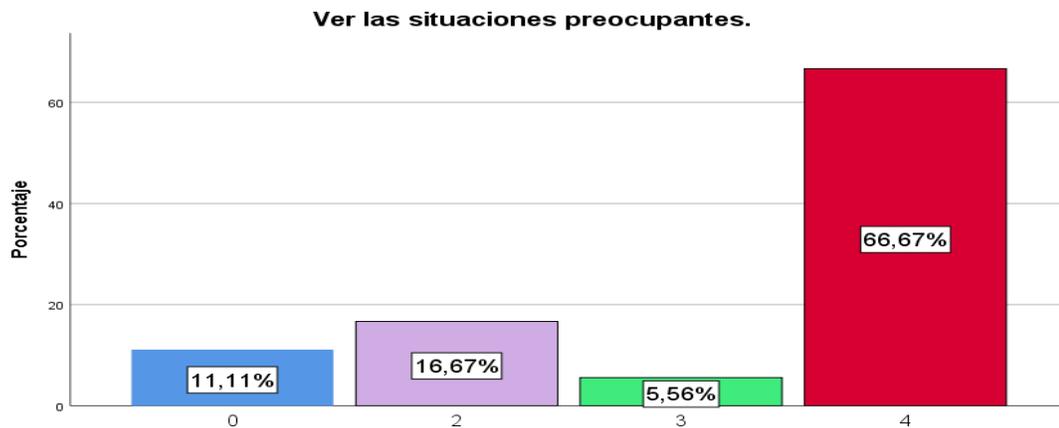


Gráfico N° 10. Ver las situaciones preocupantes.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

En cuanto a motivar a los compañeros docentes a que tengan nuevas formas de ver las situaciones preocupantes, este ítem está relacionado con el factor 3 del liderazgo transformacional que se refiere a la estimulación intelectual, los docentes encuestados manifiestan que el 66,67% que lo realizan mucho, es decir, que lo hacen con mucha frecuencia. Es importante que se promueva el ver nuevas soluciones a la problemática que surgen en las instituciones educativas, la resolución de problemas puede ser un proceso individual, pero también cada vez más una capacidad de colaboración colectiva.

Pregunta 11. Hago saber a las personas que me rodean como están haciendo su trabajo.

Tabla N° 11. Comunicación sobre el trabajo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	1	5,6
2	4	22,2
3	3	16,7
4	10	55,6
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.



Gráfico N° 11. Comunicación sobre el trabajo.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

Sobre si el docente hace saber a sus compañeros, cómo están desarrollando su trabajo, el 55,56% manifiestan que mucho, es decir que, si lo realizan con frecuencia. Algo que se debe tomar en cuenta, es la forma que se lo debe realizar, puesto que si se lo realiza de una manera desatinada se puede herir susceptibilidades, es por ello que hay que hacerlo de manera empática. Este ítem tiene relación con el factor 4 del liderazgo transformacional que es la consideración individualizada, que se refiere a que un líder guía, facilita, enseña y fomenta la comunicación y retroalimentación bidireccional.

Pregunta 12. Reconozco y/o recompensó a las personas que me rodean logran sus objetivos.

Tabla N° 12.

Reconocimiento y recompensa del trabajo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	3	16,7
2	1	5,6
3	3	16,7
4	11	61,1
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

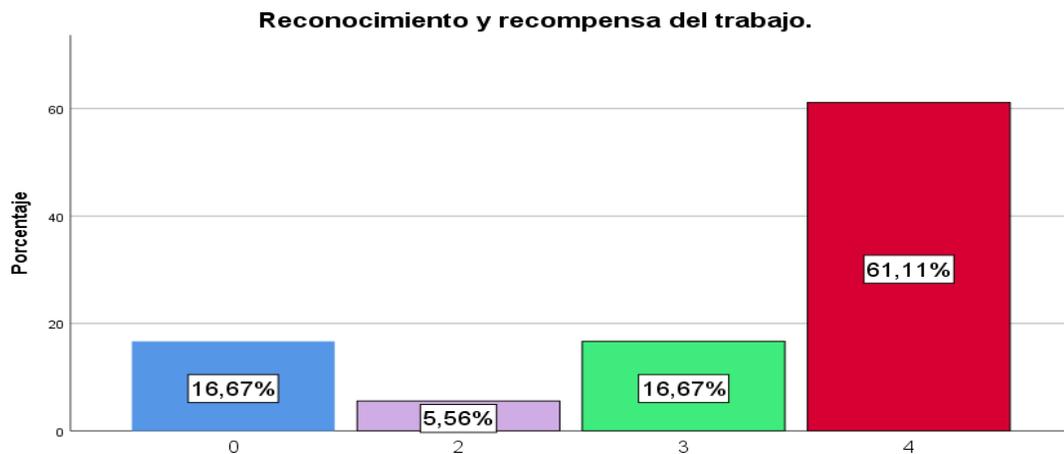


Gráfico N° 12. Reconocimiento y recompensa del trabajo.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

En cuanto a si el docente reconoce y recompensa el trabajo realizado por sus compañeros docentes, el 61,11% de encuestados, manifiesta que mucho, es decir que, siempre lo realiza, es de vital importancia en el ámbito educativo que se genere espacios de reconocimiento a la labor docente y que se recompense por el trabajo que se realiza día a día, ya que alienta al docente y mejora la calidad de vida laboral. Este ítem tiene relación con el factor 5 del liderazgo transformacional.

Pregunta 13. En cuanto las cosas estén yendo bien, trato de no cambiar nada.

Tabla N° 13. No cambiar cuando va todo bien.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	2	11,1
1	1	5,6
2	3	16,7
3	3	16,7
4	9	50,0
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.



Gráfico N° 13. No cambiar cuando va todo bien.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

Cuando las cosas van bien, trato de no cambiar nada, en cuanto a esta interrogante, el 50% de los docentes encuestados manifiestan que mucho, es decir, que si las cosas están saliendo de manera correcta, ellos prefieren no cambiar la forma de hacerlas. Este ítem está relacionado con el factor 6 del liderazgo transformacional.

Pregunta 14. Está bien para mí que las personas que me rodean hagan lo que quieran.

Tabla N° 14.

Que las personas hagan lo que quieran.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	4	22,2
1	5	27,8
2	2	11,1
3	2	11,1
4	5	27,8
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

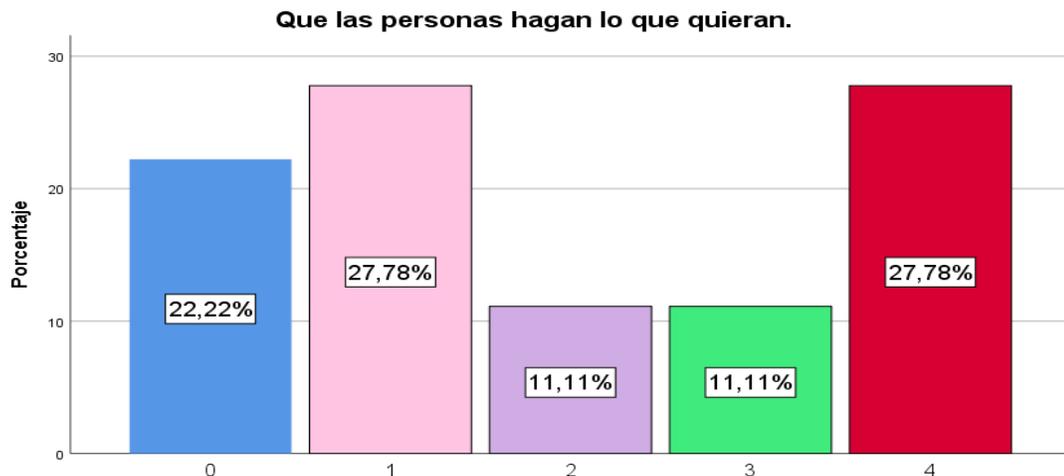


Gráfico N° 14. Que las personas hagan lo que quieran.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

En cuanto a si el docente se siente cómodo que las personas hagan lo que quieran; el 27,78% de docentes encuestados dijeron que mucho, es decir que, si se sienten cómodos. Este ítem tiene relación con el factor 7 del liderazgo transformacional, el líder deja que los otros hagan lo que se necesita en pequeñas partes o cantidades, de esa manera están felices de dejar que las cosas fluyan y dejando que los demás hagan su trabajo.

Pregunta 15. Las personas que me rodean se sienten orgullosas que las vinculen o asocien conmigo

Tabla N° 15.

Vinculación o asociación conmigo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	2	11,1
1	2	11,1
2	2	11,1
3	2	11,1
4	10	55,6
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

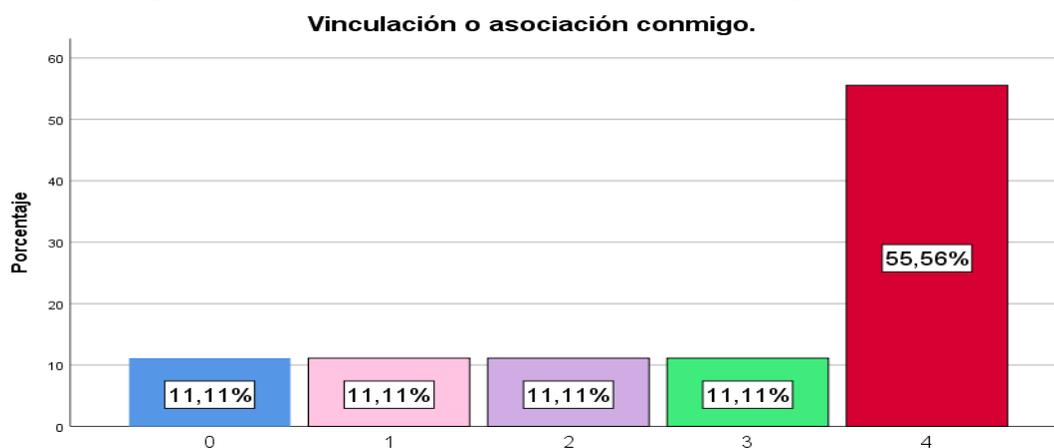


Gráfico N° 15. Vinculación o asociación conmigo.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados.

En cuanto a si los demás docentes se sienten orgullosos que los vinculen o asocien con el docente encuestado, el 55,56% respondieron que mucho, es decir que si se sienten muy orgullosos de esa vinculación, ya que, el docente esta capacidad de hacer que los demás se sientan bien es una habilidad muy positiva en el entorno educativo. Este ítem tiene relación directa con el factor 1 del Liderazgo transformacional que se refiere a la influencia idealizada, los líderes transformacionales tratan de que sus seguidores se empoderen mostrando consideración por las necesidades de los otros.

Pregunta 16. Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a sus trabajos.

Tabla N° 16.

Darle significado a su trabajo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	1	5,6
1	2	11,1
2	2	11,1
3	2	11,1
4	11	61,1
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

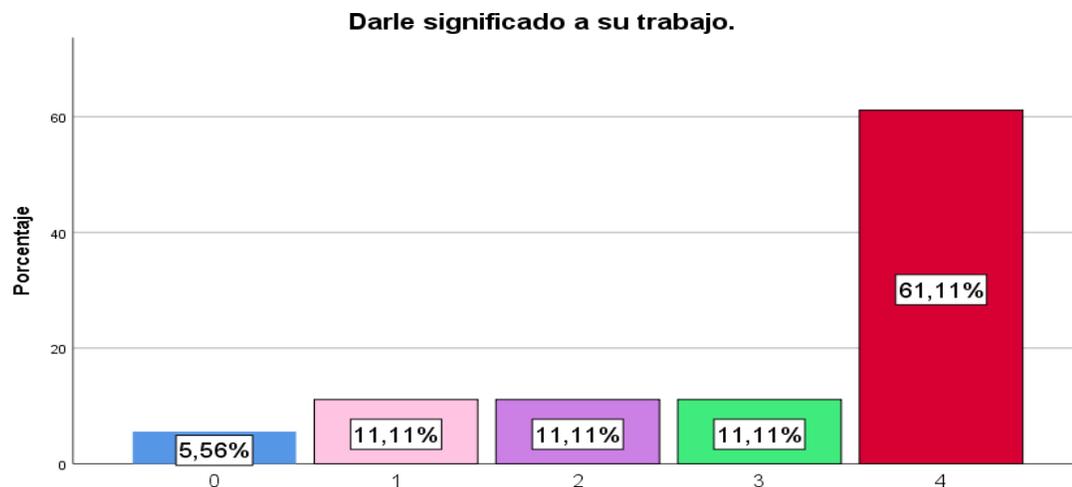


Gráfico N° 16. Darle significado a su trabajo.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

Este ítem tiene relación directa con el factor 2 del liderazgo transformacional que se trata de la motivación inspirada. Sobre la interrogante si el docente ayuda a sus compañeros docentes a darle significado a su trabajo, el 61,1% respondieron que mucho, es decir que, si motivan a los demás, que solo quieren mejorar su trabajo por el placer y la satisfacción personal de hacerlo.

Pregunta 17. Hago que las personas que me rodean piensen que nunca se cuestionaron anteriormente.

Tabla N° 17.

Nunca se cuestionen.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	1	5,6
1	7	38,9
2	3	16,7
3	7	38,9
4	1	5,6
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

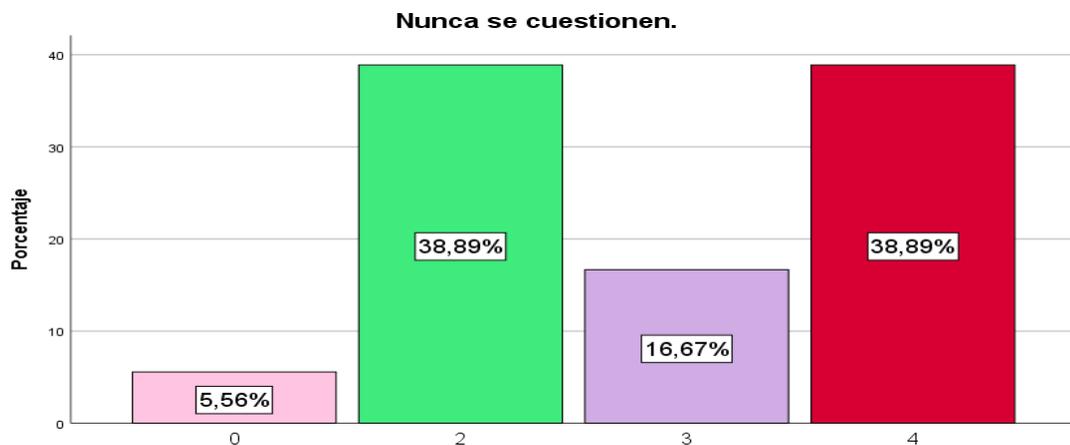


Gráfico N° 17. Nunca se cuestionen.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

En cuanto a si el docente hace que los que le rodean piensen que nunca se cuestionaron anteriormente, el 38,89% manifiestan que mucho, es decir que, no se cuestionan Factor 3, estimulación intelectual, que se puede ver cuando se alienta a los demás a ser innovadores y creativos cuestionando suposiciones y reformulando problemas, pidiéndoles nuevas ideas y soluciones sin evaluar sus contribuciones de liderazgo o criticar abiertamente sus errores. .

Pregunta 18. Doy atención personalizada a las personas que al parecer se sienten relegadas.

Tabla N° 18.

Atención personalizada.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	1	5,6
1	1	5,6
2	4	22,2
3	5	27,8
4	7	38,9
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.



Gráfico N° 18. Atención personalizada.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

Este ítem tiene relación directa con el factor 4 del liderazgo transaccional, que es la consideración individualizada. En cuanto a al cuestionamiento si se brinda atención personalizada, el 38,89% manifiesta que mucho, es decir que, si lo realizan. El docente muestra el apoyo al esfuerzo de los compañeros docentes, motivando su independencia y empoderándolos para asumir una mayor responsabilidad a partir de sus experiencias e intereses, y estructurando su trabajo a partir de oportunidades de desarrollo continuo.

Pregunta 19. Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.

Tabla N° 19.

Felicito por los logros.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	3	16,7
1	1	5,6
2	3	16,7
3	11	61,1
4	3	16,7
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

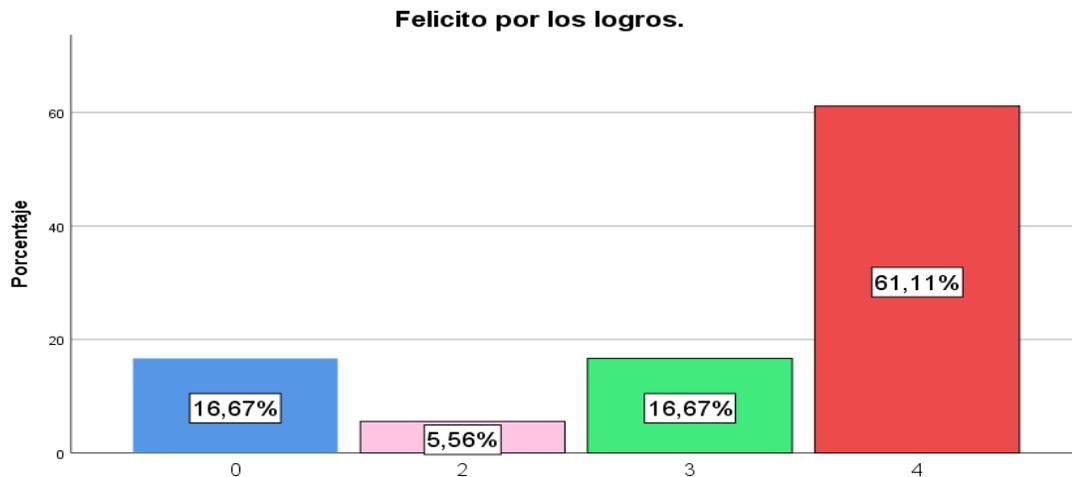


Gráfico N° 19. Felicito por los logros.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

En cuanto a la interrogante si felicita a los demás por los logros obtenidos, el 61,11% manifiestan que mucho, es decir que, si lo realizan con frecuencia. Este ítem tiene relación con el factor 5 del liderazgo transformacional, sentir alegría genuina por los éxitos de los demás, ayuda a dejar de compararse con los otros. Ver a los compañeros sin envidia es un factor importante de la cultura de paz en el ámbito educativo.

Pregunta 20. Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo.

Tabla N° 20.

Estándares que deben cumplir en el trabajo.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	2	11,1
1	1	5,6
2	1	5,6
3	4	22,2
4	10	55,6
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

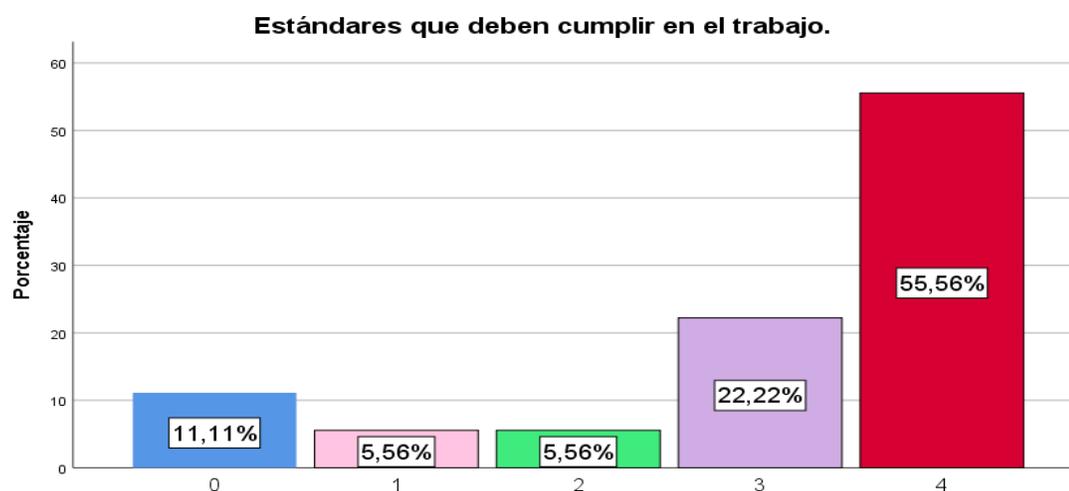


Gráfico N° 20. Estándares que deben cumplir en el trabajo.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

Este ítem tiene relación con el factor 6 del liderazgo transformacional. En cuanto a si el docente comenta sobre los estándares que se deben cumplir en el trabajo el 55,56% manifiestan que mucho. Los estándares en el sector educativo, facilitan el día a día del docente y pueden facilitar su vida profesional si el docente no considera que los estándares les limitan.

Pregunta 21. Digo a las personas que me rodean que realicen únicamente lo esencial.

Tabla N° 21

Realicen lo esencial.

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	5	27,8
1	1	5,6
2	2	11,1
3	2	11,1
4	8	44,4
Total	18	100,00

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

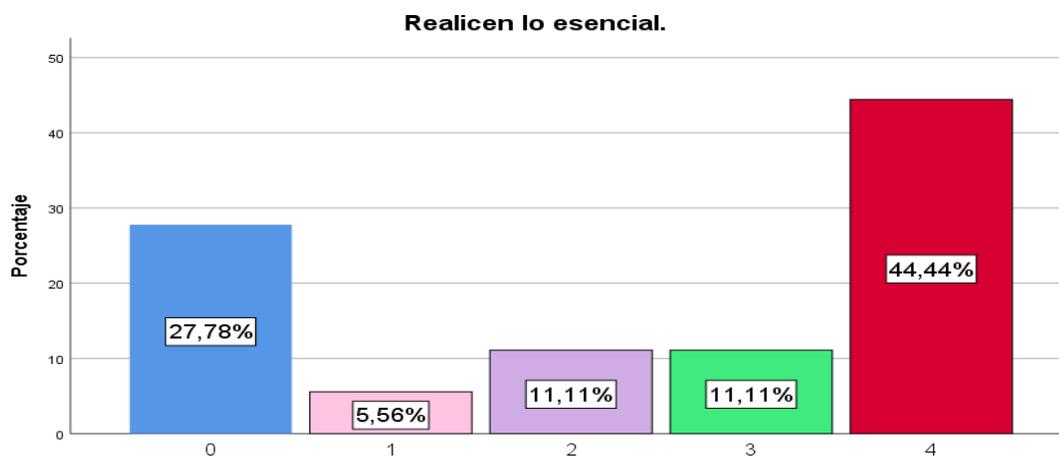


Gráfico N° 21. Realicen lo esencial.

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ.

Análisis e interpretación de los resultados

En cuanto a este ítem, tiene relación con el factor 7 del liderazgo transformacional, el 44,44% de docentes encuestados manifiestan que mucho, es decir que, menos de la mitad de docentes con frecuencia suelen decir que sus compañeros realicen solo lo esencial en el trabajo. Las respuestas fueron enfocadas más en el sentido que se debe realizar ni más ni menos de lo que estipula la Normativa Legal Vigente, ya que los docentes, sienten que en la actualidad se encuentran desprotegidos.

Tabla N° 22.

Valores de los componentes de la percepción de los estilos de liderazgo.

	Media	Desv. Desviación
Influencia idealizada atribuida	4,00	,000
Motivación inspirada	3,33	,470
Estimulación individual	2,98	,820
Consideración individual	3,33	,473
Satisfacción	2,98	,820
Efectividad	4,00	,000
Esfuerzo extra	3,67	,473

Elaborado por: Naula, 2023.

Fuente: SPSS 26

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo valioso que promueve la calidad de los servicios en las instituciones educativas. Debido a que sus miembros se basan en altas expectativas de sus metas u objetivos, siempre están dispuestos a dar más de lo necesario. Según la autopercepción del líder educativo, las dimensiones más dominantes del liderazgo transformacional son la influencia idealizada, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual, la autoridad institucional tiene una calificación alta porque es competente en la escala más alta 4 (siempre), en estas dimensiones. . Esto significa que los docentes admiran, respetan y comparten con el autoridad institucional sus principios éticos y morales.

Asimismo, la autoridad institucional cree que motiva a sus docentes y con su optimismo infunde entusiasmo en la institución; Además, cree que la creatividad y la innovación se desarrollan ante las dificultades. La segunda dimensión dominante

según la autopercepción del líder es también la atención individual, pero en una escala de calificación de 4, lo que significa que casi siempre significa como conclusión final que el líder se ve a sí mismo como el desarrollador de este liderazgo, durante su gestión educativa.

El liderazgo transformacional de los docentes de la IE tiene un valor promedio de 4. Bass y Abolio (2012) manifiestan que el liderazgo transformacional es un liderazgo que conduce al cambio en una organización, empresa o institución. Sin embargo, Kouses y Posner (2014) afirman que los líderes transformacionales alientan a otros a desarrollarse en diversas áreas, estimulan formas de pensar y logran las metas propuestas. Entre los ejemplos de liderazgo transformacional, se destaca la relación profesor-alumno cuando, gracias a la lección muy apasionada del profesor, se interesó por aprender ciencias, matemáticas o cualquier materia porque podía atraer a sus alumnos.

Mientras que, el liderazgo transaccional tiene un valor promedio de 0,0; es preciso puntualizar que, el rol del docente y del líder como mediadores de la educación conforma el pilar principal para realizar cambios importantes en el mejoramiento de la calidad de la educación acorde al progreso de nuestra sociedad, es por ello que, es importante centrar la atención en el liderazgo transaccional.

Bass y Avolio (1994), definen el liderazgo transaccional como aquel que se enfoca en una transacción o acuerdo con el seguidor, donde las necesidades del seguidor son claramente satisfechas si su desempeño es consistente con lo acordado

con el líder. En otras palabras, se lleva a cabo una transacción entre el líder y el seguidor, donde el líder establece una conexión con el seguidor para completar sus tareas. El liderazgo transaccional es importante en el ámbito educativo, debido a que, mediante ese estilo de liderazgo la autoridad educativa puede tomar medidas correctivas durante su gestión administrativa. Además, de aplicar medidas correctivas al final del entrenamiento, utilizando controles en antes, durante y al final del proceso; evitando el contacto personal con el profesor. Mostrando interés por el bienestar del personal docente y administrativo de la institución educativa que regenta.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad para efectuar cambios tanto en los individuos como en las organizaciones y los sistemas sociales. Para efectos de la investigación se considera al liderazgo transformacional como una forma de influencia que motiva a los seguidores a lograr lo que normalmente se espera de ellos. Representa el proceso por el cual una persona interactúa con otras y crea un vínculo que aumenta el nivel de motivación y la moral tanto del líder como del seguidor.

Cabe indicar que este tipo de liderazgo "cambia" a las personas y organizaciones al influir en valores, emociones, ética y objetivos a largo plazo. Tiene en cuenta las necesidades y la atención individual de los seguidores, ofreciéndoles empatía, apoyo y ayuda para desarrollar su potencial.

El liderazgo transformacional surge con Burns(1978) , sin embargo es Bass (1985) quien utiliza el diseño de Burns(1978) y genera su investigación llamada “Liderazgo Transformacional”. Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se ubica en la gestión de nuevos enfoques de liderazgo, cuyo sentido apunta a la participación y flexibilidad en la organización. Tras abandonar las teorías de que el líder es un super héroe o supermán y sus fuentes de influencia, se centra más en dar sentido a la misión, la visión, la cultura y el compromiso se convierten en sus dimensiones teóricas más centrales.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador incluye cuatro componentes :

Factor 1, se refiere a la influencia idealizada, que indica se debe mantener la confianza y respeto, de los subordinados, mostrarles compromiso, apelar a sus esperanzas y sueños, y actuar en su rol y ser un modelo a seguir o un modelo a seguir para ello. Este factor tiene relación con los ítems 1 (alto 4),8 (alto 4), 15 (alto 3%), del instrumento.

Factor 2, es la motivación inspirada mide el grado en el que usted proporciona una visión, usar símbolos e imágenes apropiadas para ayudar a otros que se concentren en su trabajo y tratar de hacer que otros se sientan que su trabajo es importante. Tiene relación directa con los ítems 2 (alto 61,10%), 9 (alto 66,7), 16 (alto 61,1%) del instrumento.

Factor 3, es la estimulación intelectual muestra el grado en el que se anima a otros a ser creativos en el estudio de los problemas y nuevas formas, para crear un ambiente que tolere las posiciones aparentemente extremas y nutrir a la gente a cuestionar sus propios valores y creencias y las de la organización. Tiene relación directa con los ítems 3 (alto 61,10%), 10 (alto 66,7%), 17 (alto 38,9%) del instrumento.

Factor 4, se refiere a la consideración individualizada indica el grado en el que se muestren interés en el bienestar de los otros, asignar proyectos de forma individual, y prestar atención a los que parecen menos involucrados en el contingente o grupo. Tiene relación directa con los ítems 4 (alto 50%), 11 (alto 55,6%), 18 (alto 38,9%) del instrumento.

Para efectos de la investigación se ha considerado otros factores como:

Factor 5, que muestra el grado en el que le dice a los demás lo que deben hacer con el fin de ser recompensados, hacen hincapié en lo que se espera de ellos y reconocer sus logros. Tiene relación directa con los ítems 5 (alto 3), 12 (alto 4), 19 (alto 4), del instrumento.

Factor 6, gestión por excepción evalúa, si les dices a los demás los requisitos del trabajo, si están contentos con el rendimiento estándar y son colaboradores que no rompen las reglas. Tiene relación directa con los ítems 6 (alto 4), 13 (alto 4), 20 (alto 3), del instrumento.

Factor 7, medidas a tomar dejar hacer lo que se requiere en pequeñas dosis o cantidades de otros, se contentan con dejar que las cosas sigan, y dejan que otros hagan su propia labor. Tiene relación directa con los ítems 7 (alto 3), 14 (alto 3), 21(alto 4) del instrumento.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que casi la mitad de docentes hay respondido en cada ítem la opción 4, es decir mucho, lo que quiere decir que, en la institución educativa si existe liderazgo transformacional. Las peculiaridades de la organización escolar y las demandas de la sociedad de la información encajan bien con el enfoque de gestión transformacional porque, como se evidenció en el desarrollo de este trabajo, promueve la influencia a partir de aspectos mutuos. con una fuerte base humanista.

En lugar de subordinar a los compañeros docentes, busca el compromiso personal y enfatiza la capacidad del líder para inspirarlos a sentir que están a la altura del trabajo que realizan y que pueden superar las expectativas. Todo esto permite referencias que ofrecen mayor riqueza que un enfoque de gestión eficaz que es más influyente transaccional y orientado al poder posicional.

Hoy en día, en el sector educativo, es preciso desarrollar el tipo de liderazgo que pueda generar nuevos líderes en la institución educativa, promoviendo el liderazgo transaccional, en definitiva, que cada colaborador pueda ser líder y contribuya al desarrollo de la misión de la escuela. Por lo tanto, la tarea principal de

las autoridades educativas y distritales es crear una meta de trabajo, promover y expresar una visión creída por el grupo de personas que conforman la organización.

Así, la gestión debe equipararse a la distribución del poder, en el caso de las organizaciones educativas se debe buscar la gestión múltiple desde diferentes departamentos principales de la actividad educativa de los estudiantes. Defiende que la gestión escolar debe expresarse en la capacidad de implicar a la comunidad educativa en proyectos de futuro que respondan a los procesos medulares del centro y aporten estímulo e ilusión. necesarios para lograr objetivos comunes.

Hay que admitir que las organizaciones escolares, al igual que otras organizaciones sociales, tienen serias dificultades para hacer cambios, presentar planes y proyectos. Están estrechamente relacionados con los problemas de aprendizaje, por lo que el cambio no es un proceso fácil, ni siquiera inesperadamente, menos si no se incluyen los decisores y protagonistas cotidianos del arreglo educativo.

El gestor del cambio debe articular la visión de la organización, comunicarla a los demás y obtener su consentimiento y compromiso, tratar de identificar a los miembros de la organización y fortalecer sus habilidades. Además, debe liderar un cambio en las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo controlar las estructuras, sino también influir en la cultura organizacional y estar más orientada a las personas que a la organización; y así cambiar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Se ha realizado un estudio sobre el liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Comunitaria intercultural Bilingüe Tuutinentza, periodo 2022 – 2023, de lo cual se ha obtenido como resultado que si existe ese tipo de liderazgo, así como lo explica Burns (2013) “el liderazgo se ejerce cuando los seres humanos que tienen ciertos motivos y propósitos se movilizan en competencias o en luchas con otros, recursos institucionales, políticos, psicológicos y otros, para despertar, comprometer y satisfacer las motivaciones de los seguidores” (p. 213). Esto se ve reflejado en que aumenta la satisfacción, la motivación y el compromiso de autoridades, personal docente. Incrementa la lealtad de la planta docente hacia la institución educativa, lo que ayuda a retener el talento y evitar la rotación de personal docente, siendo muy positivo ya que no se corta el proceso enseñanza aprendizaje con los estudiantes.
2. Los dos valores más altos de los componentes transformacionales son la motivación inspirada y la estimulación intelectual. Es preciso indicar que, un nivel elevado en el componente transformacional de motivación inspirada, significa que un líder transformacional “tiene la capacidad de producir cambios en la forma de pensar, creer y en las actitudes de sus subordinados, de tal forma que lo motive a que estos cumplan eficazmente con sus funciones y se presenten mejores niveles de satisfacción” (Taboada, 2021, pág.15). Mientras que, al tener elevado el componente transformacional de la estimulación intelectual, el líder

transformacional da a los empleados la oportunidad de hacer frente a los problemas existentes y mostrar sus habilidades intelectuales, el pensamiento motivacional, la creatividad y nuevas oportunidades para resolver situaciones de conflicto en la empresa. La estimulación intelectual alienta a los empleados a repensar formas innovadoras de resolver problemas. (Foesther, 2022, pág, 6)

3. Se ha realizado el marco conceptual del objeto: liderazgo transformacional y campo de la investigación: educación, mediante la investigación en fuentes bibliográficas de carácter científico. De lo cual se puede manifestar que, en las instituciones educativas es importante el liderazgo transformacional porque posibilita la adecuada implementación de las tareas encomendadas en la gestión educativa de la escuela y las actividades de los docentes; además, promueve el desarrollo de procesos enfocados a dirigir, organizar y controlar los recursos de una institución educativa para asegurar la sostenibilidad con la participación de los estudiantes y actores de la comunidad educativa y por último, los líderes transformacionales promueven el desarrollo emocional. Además, se ha aplicado el test MLQ – 6S, para medir el liderazgo transformacional en la institución educativa, mediante 21 preguntas que constan en el instrumento que ya ha sido validado por Suárez, P (2017) en su investigación denominada: “Estudio del liderazgo en Ecuador a partir de la validación del cuestionario multifactorial de liderazgo” .Y por tanto se concluye que se ha comprobado la $H_1 =$ Existe liderazgo transformacional en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza.

4. Se ha determinado que si existen el liderazgo transformacional en la institución educativa. Para la gestión escolar, promueve las relaciones interpersonales entre docentes y líderes, lo que beneficia a las organizaciones educativas. Los obstáculos y problemas que enfrenta la institución educativa se superan fácilmente porque todos los miembros sienten que están involucrados en el éxito de la misma. Esto mejora el ambiente de trabajo en todos los sentidos, porque las disputas o inconvenientes del personal docente y autoridades se resuelven mediante la discusión asertiva y el entendimiento.
5. El estudio presenta varias limitaciones una de ellas es que la muestra es pequeña, aunque hizo con el total del universo, la institución objeto de estudio tiene pocos docentes. Otra limitación es que, no se realiza capacitaciones en la institución educativa; además, las autoridades institucionales no promueven de forma adecuada el liderazgo en los docentes, los líderes transformacionales entregan capacitación y oportunidades de liderazgo en los proyectos en este caso enfocados en el sistema educativo, combinando rasgos de personalidad como entusiasmo y carisma en sus horas clase, así como habilidades propias como el empoderamiento, innovación, creatividad, sociabilidad, trabajo en equipo y adaptabilidad, en las actividades extracurriculares que se debe realizar tales como los talleres de danza, teatro, lectura creativa, etc. En el estudio solo se analizó el liderazgo transformacional, pero sería interesante que podría hacer un estudio de liderazgo transaccional o laissez-faire para poder medir que estilo predomina en la Institución Educativa.

Recomendaciones

1. Poner en conocimiento de la autoridad institucional y del consejo ejecutivo, este estudio, para que se pueda evidenciar la existencia del liderazgo transformacional en la institución educativa, de esa manera motivar a que se siga trabajando en el cambio de paradigma en el sector educativo. Alles (2019) muestra que, el líder debe encargarse de analizar con seriedad las necesidades de capacitación tanto propias como del equipo a su cargo, con base en las metas y planes estratégicos planteados por la organización a medio y largo plazo. Por lo tanto, es importante que los líderes transformacionales desempeñen un papel y manejen múltiples tareas relacionadas con la capacitaciones del personal docente.
2. Es indispensable que las autoridades institucionales: rector, vicerrector e inspector general, busquen mecanismos para formar líderes a través de un Programa de Liderazgo Transformacional en la Unidad Educativa. En otras palabras, influir en la intervención para asegurar cualidades de liderazgo en la comunidad educativa.
3. Talento Humano de la institución educativa, representado por el inspector general, debe diseñar un plan de capacitación enfocado en: "Motivación", "Herramientas educativas para generar material didáctico" "Liderazgo" "Comunicación asertiva"
4. Se recomienda al señor rector de la institución educativa en conjunto con el señor vicerrector, diseñar actividades que promuevan el desarrollo de los componentes del liderazgo transformacional, principalmente lo relacionado a la consideración individual, debido a que las personas aprenden e interiorizan normas, valores y formas de percibir la realidad que les otorgan las habilidades necesarias para

desenvolverse satisfactoriamente en las interacciones sociales. Lo cual es indispensable para que el docente desarrolle de manera adecuada sus funciones en la institución educativa.

5. Los docentes de la institución educativa deben desarrollar de forma efectiva el liderazgo transformacional, de esa manera se tendrán mejores resultados en la parte académica.

BIBLIOGRAFÍA

- Bass, Bastudas y Abolio, Balir, 2012 *Liderazgo Transformacional*. New York: Editorial Harper.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY.
- Bernasconi, A., y Rodriguez, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formaciòn Universitaria*, 11(3), 29-49.
- Bolaño, O. (2020). El constructivismo: modelo pedagógico para la enseñanza de las matemáticas. *Revista Educare*, 24(3), 488-502.
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas psicológicas*, 3(4), 134-144.
- Esquivel, R., Abreiu, J., Vargas, F., y Mursuli, A. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. *Revista UNIANDES Episteme*, ISSN-e 1390-9150, 5(3), 210-224.
- Foesther, H. K. Á. (2022). Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. *Revista gobierno y gestión pública*, 6(2).
- Fong, W., Taron, A., y Zabaleta, R. (2019). Nuevo liderazgo organizacional para fortalecer instituciones universitarias débilmente acopladas según Weick. *IPSA Scientia, Revista científica Multidisciplinaria*, 4(1), 60-70.
- García, M. (2019). La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/61689/40-139-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- García, M., y Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Profesorado*, 23(2), 1-24. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/56451/73427-233071-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, S. (2018). Tendencias globales en la educación universitaria: Una mirada desde el liderazgo transformacional. *Podium*, 33, 69-78.
- Guerrero, M., Añazco, K., Valdivieso, R., y Sánchez, O. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Hermosilla, D., Amutio, A., daCosta, S., y Paez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143.
- Hernández, R., y Bautista, J. (2019). *EL LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN: CONCEPTOS, MODELOS Y ESTILOS EN EL MARCO ACTUAL*.
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder* (Lucrecia Monares, Vol. 1). Grupo Editorial Norma. <https://books.google.com.mx/books?id=hcIeWS-2kQgCyprintsec=frontcover&hl=es#v=onepage&qyf=false>
- Kouzes, James y Posner, Barry, 2014 *El desafío del liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Londoño-Proañó, C. (2022). Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos. *Revista de Comunicación*, 21(1), 251-272. <http://dx.doi.org/10.26441/rc21.1-2022-a13>
- Luis, L., y Jimenez, C. (2019). La preparación del docente y su papel como líder del proceso enseñanza-aprendizaje. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/preparacion-docente->

ensenanza.html //hdl.handle.net/20.500.11763/atlanter1907preparacion-
docente-ensenanza

Lussier, Robert y Achua, Christopher 2011 *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Mexico: Editorial Thomson. IV edición.

Medina León, M. E. (2020). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los profesionales de Enfermería de una clínica privada de Lima, 2020.

Miranda, Y. (2020). Praxis educativa constructivista como generadora de Aprendizaje Significativo en el área de Matemática. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1), 141-163.
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i1.299>

Patiño, J. (2018). Paradigma constructivista en la Educación. *Revista Luxirnaga*, 8(16), 35-54. <https://doi.org/10.33064/16luxirnaga2686>

Pedraja, L., Rodriguez, E., Bernasconi, A., y Muñoz, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería.*, 29(3), 472-486.

Pérez, D., y Soria, L. (2021). Liderazgo transaccional y competencias laborales en docentes del nivel primaria de Ucayali. *Sendas*, 2(2), 23-38.

Sánchez Díaz, F. (2019). El liderazgo directivo y transformacional como estrategias de intervención para mejorar la calidad del desempeño laboral docente en la Institución Educativa N° 11534 “José Campos Peralta”, Distrito Pítipo, Provincia Ferreñafe, Región Lambayeque, 2017.

Summa, R. (2020). Liderazgo: Características de un líder. *Red universitaria virtual internacional*, 1(1), 1-7.

Taboada, C. (2021). Liderazgo transformacional y motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2019.

- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (Limusa). Limusa Noriega Ediciones.
- Tigse, C. (2019). El constructivismo, según bases teóricas de César Coll. *Revista Andina de Educación*, 2(1), 25-28.
- Tirado Gálvez, M. I., y Heredia Llatas, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251.
- Urribarri, O., y Romero, D. (2019). Liderazgo transaccional orientado a las tareas estilo típico en organizaciones de Medellín. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 89(2), 1012-1587.

ANEXOS

ANEXO 1.



Fotografía del documento de autorización

ANEXO 2.



Fotografía de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tuutinentza.

ANEXO 3



Aplicación del cuestionario al coordinador de PPE

ANEXO 4.



Aplicación del cuestionario al personal docente.