



Trabajo Final para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación, Mención Gestión.

Tesina: Liderazgo Transformacional Directivo para el desarrollo de las Competencias Docentes en la Organización Educativa: Centro Integral Pedagógico Futuro Irq iTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.

Nombre del candidato/a a Magister: Katerín Henríquez Figueroa.

Nombre del Tutor (a) guía: Rocío Rizzo San Martín.

Nombre tutor/a Metodológico: Amely Vivas Escalante.

Iquique, enero, 2023

Índice

	Pág.
Resumen.	3
Introducción.	4
1. Marco Justificativo.	6
1.1 Problematización.	8
1.2 Justificación de la Investigación.	11
1.3 Preguntas de Investigación.	12
1.4 Objetivos de la Investigación.	12
2. Marco Teórico.	13
2.1 Historia del Liderazgo.	16
2.2 Estilos de Liderazgo.	18
2.3 El Liderazgo Transformacional.	19
2.4 Liderazgo Transformacional en el contexto educativo.	22
2.5 Liderazgo Transformacional y el desarrollo de las competencias docentes.	25
3. Marco Metodológico.	32
3.1 Enfoque de la Investigación.	34
3.2 Diseño de la Investigación.	34
3.3 Campo y Muestra.	35
3.4 Unidades de análisis y sujetos participantes.	37
3.5 Instrumentos y/o procedimientos.	37
3.6 Criterios de Calidad de la Investigación.	38
4. Análisis de Resultados.	39
4.1 Matriz de Instrumento.	39
4.2 Variable Liderazgo Transformacional directivo para el desarrollo de las competencias docentes.	40

	4.2.1 Cuadro 4.	40
	4.2.2 Cuadro 5.	41
	4.2.3 Cuadro 6.	42
	4.2.4 Cuadro 7.	44
	4.2.5 Gráfico 5.	45
5. Marco Conclusivo.		46
	5.1 Discusiones y Conclusiones.	47
	5.2 Principales dificultades para la realización del estudio.	50
	5.3 Propuestas de mejora y Futuras líneas de investigación.	50
6. Bibliografía.		52
7. Anexos.		56

Resumen

Se ha realizado una investigación, tipo tesina, basada en la metodología descriptiva analítica de campo no experimental, sobre la base de un enfoque principalmente cuantitativo, con la finalidad de determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y el desarrollo de las competencias docentes en la Organización Educativa Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, en la región de Tarapacá. La muestra está conformada por 18 empleados de la Institución Educativa, entre docentes y personal directivo. La técnica utilizada para recabar la información fue la observación. Para la medición de la variable Liderazgo transformacional para el desarrollo de competencias docentes, se ha diseñado un cuestionario único de aplicación, compuesto por 36 ítems, divididos en cuatro dimensiones, de 9 ítems cada una: consideración Individual, Estimulación Intelectual, Motivación e Inspiración y Tolerancia Psicológica. Los datos se han procesado utilizando estadísticas descriptivas, permitiendo establecer en las variables de estudio, la relación existente entre el desarrollo de las competencias en los docentes y la capacidad de gestión, a través de un liderazgo transformacional directivo eficiente.

Introducción

En la presente investigación tipo Tesina, se tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y el desarrollo de las competencias docentes en la Organización Educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá. El marco teórico está constituido por revisión bibliográfica en busca de antecedentes fiables que demuestren la relación existente entre el liderazgo transformacional de los directores en centros educativos y el desarrollo de las competencias en los docentes, producto de esta correspondencia.

La metodología aplicada es la descriptiva analítica de campo no experimental, sobre la base de un enfoque principalmente cuantitativo. La muestra está conformada por 18 empleados de la Institución Educativa, entre docentes y personal directivo. La técnica utilizada para recabar la información fue la observación. Para la medición de la variable Liderazgo transformacional para el desarrollo de competencias docentes, se ha diseñado un cuestionario único de aplicación. Los datos se han procesado utilizando estadísticas descriptivas, permitiendo establecer en las variables de estudio, la relación existente entre el desarrollo de las competencias en los docentes y la capacidad de gestión, a través de un liderazgo transformacional directivo eficiente. Los resultados obtenidos dejan en evidencia la correlación entre las variables de estudio.

La Tesina presenta la estructura de investigación base de marco justificativo, en este punto es fundamental describir el problema investigativo en función del contexto en el cual está inserto y los estudios previos que se hayan realizado sobre el tema a tratar. Marco teórico, correspondiente a la revisión sistematizada y actualizada de la literatura en relación a los temas abordados en la investigación. Marco metodológico, es el apartado en donde se profundiza el diseño base de la investigación, haciendo referencia teórica respecto del modo en que se ha realizado el estudio. Análisis de resultados, se deben presentar los resultados obtenidos con su correspondiente análisis. Es importante hacer un análisis acorde al objeto de estudio. Y Marco conclusivo, que de acuerdo con los resultados obtenidos, se espera que se presente una síntesis de los mismos, discutiendo los hallazgos con estudios anteriores y/o literatura especializada en el tema.

Del mismo modo, puede concluir en función de grandes categorías, con la finalidad de estructurar de mejor manera este apartado. Finalmente se espera que pueda aportar con una serie de acciones de mejora. (Instructivo de Tesina, UMC 2022).

En la actualidad Chile se encuentra en un proceso de transformación en el sistema educativo y, por consiguiente, en los centros de formación. Este cambio busca dar respuesta a los problemas que surgen desde el ámbito histórico, social, político, económico y cultural que sufre el país, reflejándose en los centros educativos, demandando respuestas eficaces por parte de directivos y docentes, a través de procesos y proyectos innovadores.

A partir de lo anterior, el proceso de formación de profesionales docentes exige de una dirección que reflexione, como exigencia esencial, su carácter contextualizado, con un enfoque sistémico y dinámico. Esta realidad, impone un reto en la gestión docente donde se tienen que asumir habilidades pedagógicas y didácticas apartadas de los estilos de trayectorias tradicionales, y pueda aproximarse a la función orientadora como criterio formativo esencial para el desempeño exitoso en el futuro ambiente laboral.

Por consiguiente, las organizaciones educativas deben generar cambios significativos en la actitud de los docentes, que se enfoque en la integración solidaria entre pares, desarrollar el sentido de trabajo en equipo, innovación y colaboración, del cuidado de los recursos, reconstruir la formación valórica tales como la confianza y el compromiso. Esto se puede conseguir a través de un modelo de liderazgo transformación efectivo que inste a la aplicación de una gestión de calidad para mejorar el desempeño docente.

1. Marco justificativo

En cuanto a la reseña histórica del establecimiento educacional como entidad de investigación, el Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, fue creado el primero de marzo del año 2015, por disposición de la Sociedad IrqiTec S.A. Nace de la voz aimara Irqi, que significa “niño” y la sigla Tec, que deriva de Tecnología, reconociéndose como “Futuro Niño en Tecnología”. Este Establecimiento Educacional atiende a estudiantes con y sin necesidades educativas especiales, desde primero a sexto año básico. Cuenta con un equipo especialista en psicopedagogía, docentes y paradocentes competentes en la aplicación de la metodología de aprendizajes basados en proyectos (ABP), aplicando de manera efectiva el método científico a través del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), las cuales son los recursos y herramientas que se utilizan para el proceso, administración y distribución de la información a través de elementos tecnológicos, como: computadores, teléfonos, televisores, Tablet, entre otros. (Ministerio de Educación, 2019).

Su implementación, funciona como una planta académica consciente de sus responsabilidades en la creación de un ambiente de aprendizaje de calidad para los estudiantes, capaz de poner en práctica las mejores estrategias que surgen de la reflexión y análisis de las propias prácticas realizadas al interior del establecimiento.

La gestión del conocimiento, en el Centro Integral Pedagógico Futuro IrqiTec, se asume a través del liderazgo distribuido, que resulta de la interacción entre todas las personas que contribuyen al proceso de enseñanza aprendizaje: profesores, directivos, especialistas, personal de apoyo, padres y apoderados.

En relación a los logros y dificultades de la institución, desde la fundación del establecimiento, se han incorporado diversas herramientas que han aportado significativamente al proceso de enseñanza aprendizaje, fundamental para el desarrollo integral del estudiante. Los principales logros del colegio, es la implementación de tecnologías en el aula, como datas, pizarras interactivas, tablet por estudiante, buscadores educativos avanzados de información, y la contratación regular de un asistente informático para capacitación docente y mantención de los recursos

tecnológicos. Otro de los logros significativos ha sido la red de apoyo que se ha formado a través de diversas instituciones aledañas a las dependencias del colegio, como son la Biblioteca Municipal, Cesfam, Bomberos y Junta de Vecinos.

En cuanto a las dificultades de la institución, cabe destacar que los espacios en las dependencias del establecimiento educacional son insuficientes para aceptar inscripciones de un número mayor de estudiantes. Otra de las dificultades es, que la comuna de Alto Hospicio, es una localidad de alta vulnerabilidad, por lo que un porcentaje importante de estudiantes presentan dificultades en factores motivacionales, lo que se evidencian en la falta de reforzamiento social y académico. Es por ello, que los docentes en la búsqueda de diversas estrategias para superar la brecha problemática, se ven enfrentados a la desmotivación, ya que, carecen de un líder comprometido en el desarrollo de sus competencias, que fomente de manera eficiente la automotivación y la entrega de herramientas conceptuales, emocionales, espirituales y didácticas, que mejoren el quehacer constante de la planta docente.

Antecedentes geográficos

El Centro integral Pedagógico Futuro Irq iTec está ubicado en la región de Tarapacá, comuna de Alto Hospicio, siendo la capital regional y provincial, la ciudad de Iquique. Alto Hospicio tiene un clima desértico. Durante el año, virtualmente, no hay precipitaciones. La temperatura aquí es en promedio 17.2 °C. En un año, la precipitación es de 8 mm.

Antecedentes socioeconómicos

“La comuna de Alto Hospicio se creó en la Región de Tarapacá a partir de la comuna de Iquique, cabecera regional. Representa el 20,2% de la antigua superficie de la comuna madre, lo que arroja 572,9 Km². La población de Alto Hospicio, proyectada al año 2010, alcanza los 89.147 habitantes” (Biblioteca del Congreso Nacional, 2004)

En relación a los antecedentes socioeconómicos, la comuna está asociada a la dinámica urbana de Iquique, y también al fenómeno más general y actual, con una tendencia al incremento migratorio, acrecentando los estratos sociales bajos. Sin embargo, la actividad minera, como principal fuente laboral de la zona, permite una notoria estabilidad económica ascendente.

Antecedentes culturales

El contexto cultural de la región, se ha caracterizado históricamente, por la diversidad étnica y cultural, la que se ha intensificado últimamente por un nuevo fenómeno migratorio.

1.1 Problematicación.

La globalización y la economía en los países avanzan progresivamente, generando condiciones que demandan en el ámbito educativo, una gestión directiva capaz de gestionar establecimientos basados en la comunicación y el conocimiento, cuyas prioridades deben ser congruentes al desarrollo de la sociedad. Según Pérez y López Peralta (2006), las características de estas instituciones deben basarse en el énfasis sobre el ser humano, la necesidad de generar capital humano, el ser humano como centro de la organización, la necesidad del desarrollo integral de la institución, énfasis en la comunicación efectiva, gestión en la integración y elaboración, estilo de liderazgo transformacional, participativo, centrado en las personas, estructura matricial de organización, y por sobretodo, competencias constructivas.

La gestión en la educación ha sufrido una transformación significativa en los últimos veinte años, donde los cambios más relevantes recaen sobre el uso de tecnologías y las exigencias de un mundo globalizado y competitivo, donde las instituciones deben ser capaces de liderar los cambios y adecuarse a una realidad cada vez más compleja.

En este contexto, el liderazgo transformacional de los directivos, para enfrentar los procesos y resultados educativos de calidad, se hace imperativo. Es por ello que, la gestión y el liderazgo desarrollado por el director y los directivos de los establecimientos educacionales, son fundamentales en la conducción de las instituciones escolares, y por sobre todo, en el desempeño docente. Sin embargo, el éxito en una buena gestión educativa, no solo está determinada por el liderazgo de los directivos, sino también por las actitudes y competencias de los docentes frente a los desafíos cambiantes de la educación, que se caracteriza por un ambiente social diversificado, tecnológico y globalizado, donde interactúan docentes, directivos, estudiantes, padres y apoderados, cada quien con sus propios paradigmas, intereses y expectativas.

Estas características imponen nuevas demandas y desafíos al sistema educativo chileno. A partir de esto, es que debe haber una correspondencia entre las orientaciones establecidas por el Ministerio de Educación, y la contingencia de la sociedad actual, donde se promueve la creatividad, la innovación, y la experimentación como métodos direccionados a acrecentar la gestión de calidad en el sistema educativo.

Bajo esta premisa, la educación está llamada a mejorar constantemente su filosofía de gestión, donde no solo se planteen modelos burocráticos dirigidos al estudiante, sino que, también, ponga énfasis en la capacitación y preparación del docente, no solo en su área formativa, sino acrecentado su motivación y compromiso con el rol transformador que ejerce.

Al analizar la realidad de los establecimientos educativos en la región de Tarapacá, y en otras regiones del país, queda en evidencia que el clima escolar conflictivo que predomina en numerosas instituciones, es uno de los principales factores que afectan gravemente el trabajo directivo, principalmente, en el éxito de logros por parte de una gestión educativa eficiente. Es por esto que, constituye un desafío para los directivos, y para los demás agentes educativos.

Ante este problema, emergen dos factores profundamente relacionados, por una parte, existe el liderazgo transmitido por el director, este puede influir directamente en el proceder de los docentes, con el objetivo que estos se motiven, y sean capaces de ejercer su rol formador, permitiendo superar las deficiencias académicas, personales o sociales de los estudiantes, entendiendo que el docente es más que un transmisor de conocimientos, debe, por consiguiente, ser un moldeador de la personalidad y el carácter de los estudiantes. Y por otra parte, se debe lograr que los docentes asuman actitudes de compromiso organizacional, donde el papel del director, líder del establecimiento educativo, es plantearse este objetivo como meta principal, ya que esto puede garantizar un mejor desempeño docente; puesto que, todo director tiene como expectativa, un docente comprometido con su práctica profesional, lo que involucra una identidad con la organización, con la gestión y con la visión y misión formuladas por cada institución.

Sin embargo, lograr el desarrollo de las competencias docentes y las actitudes de compromiso organizacional en estos, va a depender de diversos factores, como por

ejemplo, del tipo de gestión educativa, especialmente qué tipo de liderazgo predomina en la institución, siendo el liderazgo transformacional el más adaptable a la realidad educativa.

Sin embargo, no se evidencia en qué medida el liderazgo transformacional del directivo tiene incidencia en el desarrollo de las competencias docentes y la actitud de compromiso organizacional en estos, por lo que es necesario investigar y evidenciar este planteamiento, de manera que los resultados contribuyan a una mejora continua en los agentes participativos de la educación chilena.

Daft (2006) en su investigación denominada “La experiencia del liderazgo transformacional”, reconoce que *“El Liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías”* (p. 157).

Cabe destacar, que la falta de un liderazgo eficiente en los establecimientos educacionales es una realidad, y es una problemática que debe ser analizada en todas sus dimensiones, ya que, genera como consecuencia inmediata, una enseñanza-aprendizaje deficiente, y una desmotivación y falta de compromiso por parte de los docentes, reflejándose en una baja calidad educativa.

Es por todo lo anterior que, a partir de la observación del liderazgo transformacional directivo para desarrollar las competencias docentes en la Organización Educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá, se ha puesto atención principalmente en el desempeño docente. Enfatizando en el déficit motivacional y autogestión en ellos, la falta de desarrollo de habilidades y competencias presentes en la planta docente, frente a una gestión y liderazgo directivo debilitados.

1.2 Justificación de la investigación.

Es necesario resolver el problema planteado puesto que los cambios en los perfiles de los estudiantes y la evolución de la interacción entre instituciones educativas y la sociedad, han fomentado el uso de metodologías participativas similares en diversos contextos, incluyendo una educación más exigente. Aunque el foco de estos proyectos suele centrarse sobre el aprendizaje de los estudiantes, las experiencias permiten una construcción holística de conocimiento que también afecta a los docentes. Diversos estudios analizan las percepciones de los profesores sobre el desarrollo de competencias docentes en proyectos educativos y superación de dificultades, basada en una combinación paradigmática, da como resultado que los profesores califican positivamente su adquisición de competencias docentes (socioemocionales, organizativas, y competencias técnicas) a la hora de evaluar su desempeño; sin embargo, ellos experimentan una falta de formación en la aplicación de metodologías específicas.

Esta investigación surge a partir de la constatación de uno de los problemas que más ha venido afectando la educación chilena, la falta de un estilo de liderazgo adecuado por parte de los directivos en los establecimientos educacionales, lo que influye de manera significativa en el mejoramiento del desempeño docente, y por ende la adquisición de nuevas competencias y mejores actitudes de compromiso organizacional.

Esta indagación es importante, ya que, el problema planteado, en conjunto con los objetivos, inducen a revisar las teorías, modelos, y enfoques que existen en la actualidad sobre el liderazgo transformacional de los directivos, y cómo esto afecta directamente en el desarrollo de las competencias docentes.

Desde el punto de vista metodológico, es importante, por cuanto las técnicas y procedimientos seguidos en la investigación, para la recopilación y análisis de datos pueden ser aplicados a otras investigaciones similares.

Los resultados de esta investigación, proponen recomendaciones que los líderes educativos podrían decidir, en qué medida, pueden ser vías válidas aplicables, con la finalidad que los establecimientos educacionales eleven la calidad en la gestión y

liderazgo educativo. Estos resultados, también, pueden ser un agente motivador para otros estudios, los que tengan en cuenta variables que no se han considerado en esta investigación.

1.3 Preguntas de la investigación.

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional directivo y el desarrollo de las competencias docentes en la Organización Educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá?

1.4 Objetivos de la investigación.

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y el desarrollo de las competencias docentes en la Organización Educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.

Objetivos específicos

- Analizar la relación que existe entre liderazgo transformacional directivo y el desarrollo de las competencias docentes en la organización educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.
- Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y el desarrollo de competencias en los docentes de la organización educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.
- Analizar la relación que existe entre la motivación e inspiración directiva y el desarrollo de competencias en los docentes de la organización educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.

2. Marco teórico

En relación al marco teórico de la presente investigación, y como parte fundamental del proceso de análisis, se ha revisado un considerable soporte bibliográfico, con la finalidad de obtener información relevante que permita un mejor entendimiento a la problemática.

Para poder comprender el concepto de liderazgo transformacional, es necesario identificar qué se entiende por liderazgo. El liderazgo, es, y ha sido de interés, tanto para historiadores, como para filósofos desde la antigüedad. Sin embargo, los estudios empíricos del mismo, comenzaron científicamente a partir del siglo XX.

Cabe destacar que, académicos y diversos escritores, han ofrecido numerosas definiciones del término, por lo que se ha convertido en uno de los más observados en diferentes estudios, sin embargo, no del todo comprendido (Daft, & Lane, 2008: p. 4).

Las definiciones difieren en su aplicación, principalmente en la tesis que se genera en la relación líder-seguidor, y en cómo los líderes consiguen que las personas realicen sucesos voluntariamente, y cómo se decide lo que se debe hacer. Se ha llegado a tal discordancia, que en perspectiva, cada investigación sobre el tema, define al liderazgo con propósitos particulares a su estudio.

El concepto de liderazgo seguirá evolucionando, ya que, los estudios basados en este, son una disciplina emergente. Daft, & Lane, afirman que *“El liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios reales y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten”* (Daft, & Lane, 2008, p. 5).

El liderazgo se basa en la influencia que se promueve entre personas, las que conscientemente desean generar cambios significativos, y estos se reflejan en los propósitos compartidos entre líderes y seguidores. Esto significa que la relación entre los involucrados no es pasiva ni restrictiva. Por consiguiente, es recíproca y multidireccional.

Las personas involucradas pretenden conseguir cambios importantes, por ende, el liderazgo radica en establecer cambios; no está basado, bajo ningún punto de vista, en

el sustento del *statu quo*. Por otro lado, el cambio está direccionado hacia los resultados, los que líderes y seguidores tienen en común, con la finalidad de un propósito compartido que los motive a obtener los resultados deseados.

En consecuencia, el liderazgo aspira a influir sobre otros, con el propósito de que estos se unan a la propuesta de una visión en común. Los líderes excepcionales, saben cómo guiar y convertirse en un ejemplo para los demás, por lo que el liderazgo va más allá de la planificación, el liderazgo es una vivencia.

En la definición de liderazgo se destaca el carácter voluntario que vincula al líder y los seguidores; estos como protagonistas, participan activamente en la búsqueda del cambio. En esta relación voluntaria, cada persona tiene la responsabilidad personal para alcanzar el futuro deseado.

Los seguidores eficaces son capaces de pensar por sí mismos y llevar a cabo las tareas con la voluntad y el entusiasmo del compromiso, que va más allá en de un interés personal. *“Líderes eficaces y seguidores eficaces a veces son las misma persona, una que está desempeñado diferentes roles en distintos momentos. El liderazgo, en su mejor expresión, es compartido por líderes y seguidores, todos ellos entregados a niveles más altos de responsabilidad que aceptan plenamente”*. (Daft, & Lane, 2008: p. 6)

Mejía y Zea (2003), sostienen que el liderazgo como fenómeno social, *“es la capacidad de influir en el comportamiento de un grupo (seguidores) y motivarlo hacia el logro de objetivos comunes”* (p. 44). Para una organización, esto constituye un apoyo dinámico a su estructura; la armonía entre los protagonistas conlleva al cumplimiento efectivo en la aplicación de estrategias, y por ende, al logro de sus objetivos.

Por otro lado, se reconoce en la corriente weberiana, seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna; quienes distinguen tres tipos de liderazgo. En primer lugar, se enfoca en el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los demás; en segundo lugar, se presenta el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea, por costumbre de ocupar un cargo o por pertenecer a una familia que ha tributado el poder en el tiempo, y finalmente, el líder legal, que asciende al poder a través de métodos oficiales, ya sean, la elección o

votación, capaz de demostrar su aptitud experta sobre los demás. Este líder, es quien prima en el campo político y empresas privadas.

Una de las propuestas para la definición sobre liderazgo, la presenta el filósofo Hugo Landolfi (2013), quien expresa que *“El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales – de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”*. (Landolfi, 2013, p.1)

Una de las finalidades del liderazgo se centra en servir y transmitir la expertis del líder a su equipo de trabajo, y por consiguiente, al mundo en que se desenvuelve, enfocado en los valores y principios fundamentales, como los son la verdad, el bien y la justicia.

Douglas Marchand (2004) interpela la definición, enfocándose en que *“El liderazgo, como cualidad personal es como un padre, ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto más grandes, más inteligentes, más capaces que nosotros, más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control y se sienten seguros de sí mismo”*. (Douglas Marchand, 2004. p.7)

El estudio del liderazgo pone énfasis hacia dos disciplinas que buscan reconocerlo como fuente fundamental de las organizaciones humanas: como arte y ciencia. El liderazgo como arte, implica el desarrollo de competencias y habilidades, muchas de ellas no pueden ser aprendidas desde un texto, ya que, el liderazgo requiere práctica y experiencia, así como una intensa exploración y desarrollo personal. Sin embargo, también es reconocido como una ciencia, puesto que toda fuente creciente de conocimientos, describe los hechos de manera objetiva, valida el proceso de liderazgo y utiliza las habilidades del líder, para lograr metas organizacionales.

Cabe destacar, que desde el campo industrial, educacional, militar, inclusive en los movimientos sociales, el liderazgo juega un rol crítico y es por tanto, un tema de estudio e investigación trascendental. (Bass, 2009; p. 25).

Gill (2006) sostiene que *“Todos experimentamos el liderazgo. Desde nuestra primera Infancia en nuestras familias, a través de amistades, actividades sociales, recreativas y deportivas, la escuela y la educación superior, la política y el gobierno, y, por supuesto, en nuestro trabajo, todos reconocemos el liderazgo de otras personas y, a menudo en nosotros mismos”*. (Gill, 2006; p. 1)

Para algunos autores como Gill (2006) *“Los principios del liderazgo son eternos porque, en un mundo que cambia rápidamente, la naturaleza humana sigue siendo una constante”*. (Gill, 2006; p. 1)

A partir de lo anterior, se puede deducir que el liderazgo se ha forjado como tema permanente de estudio, se ha buscado una descripción acertada, que ha sido puesta en discusión, disección y análisis por expertos en gestión desde siglos anteriores. En su mayoría, la literatura sobre liderazgo, recorre estudios de investigación altamente académicos, hasta algunas contribuciones ficticias y especulativas.

2.1 Historia del Liderazgo.

El liderazgo nace, según Gill (2006), en la antigua Atenas, a partir de la audiencia que se reunía entorno a Sócrates, destacado filósofo de la época. Él planteaba que el liderazgo eficaz es situacional, o sea, una teoría contemporánea, por ende, estaba sujeto a las competencias profesionales o técnicas del líder. Jenofonte, uno de sus estudiantes, amplió la idea de competencia técnica, incluyendo una serie de habilidades y cualidades personales.

Por otro lado, el desarrollo de la teoría del liderazgo es paralelo a la teoría organizacional. La organización burocrática se caracteriza por presentar un tipo de liderazgo, reconocido como “laissez-faire”, en donde los líderes evitan tomar una postura en particular, tienden a ignorar los problemas o se abstienen de realizar intervenciones; o, el liderazgo transaccional, donde los líderes practican la gestión por excepción, concentrándose solo en el logro de objetivos, mediante recompensas e incentivando a

las personas, ya sea, de manera material o psicológica, todo esto con la finalidad de lograr lo que se requiere. Posteriormente, una nueva forma de liderazgo post-burocrática de la organización, se presenta a fines del siglo XIX, reflejando el desarrollo del concepto de liderazgo transformacional.

Exactamente, es a partir de 1978, con la publicación relacionada al liderazgo de James MacGregor Burns, quien da redirección a las teorías de este concepto, distinguiendo entre liderazgo transaccional y liderazgo transformador. En consecuencia, se fomentan innumerables investigaciones como los de Bernard M. Bass, quien no solo transformaría la comprensión sobre liderazgo, sino también, el modo de identificar y capacitar líderes efectivos.

Por otro lado, se presentan los términos de Ros & Martínez (2007), quienes explicitan que *“El liderazgo es básico para implicar a la comunidad educativa en la gestión del colegio e ilusionar al profesorado con el programa de dirección. Parece demostrado que la inteligencia práctica, la formación y aplicación práctica de los conocimientos, la fluidez verbal, la adaptación a distintas situaciones, la sociabilidad, el tomar iniciativas o saber negociar son capacidades propias de la dirección que afianzan el liderazgo”*.(p.251).

Según diversas investigaciones, en las que se mencionan los campos en los que el director puede ejercer el liderazgo, destacan por ejemplo: La solución de problemas, la toma de decisiones, empleo del tiempo, la importancia de la visión, la dimensión ética y los valores; la dimensión del poder y, finalmente, la satisfacción en el trabajo.

Cabe mencionar, que tanto los aspectos coherentes a la gestión diaria, como el liderazgo del director, confluyen en la dimensión personal de este, y se relacionan directamente con las características de los centros educativos. La gestión diaria del directivo, puede extenderse en funciones administrativas y de representación, así como en funciones de relación y funciones de docentes. (Ros & Martínez, 2007; p 251).

En apoyo a la propuesta anterior, se apoya la idea de que los líderes efectivos tienen que ser conscientes de la relación entre la tarea y la orientación. Asimismo, estos estudios sugieren que algunas organizaciones pueden necesitar líderes que se centren

más en las tareas, mientras que otros requieren una perspectiva de liderazgo con habilidades en relaciones humanas sólidas, Creighton (2005).

Cabe señalar que, a mediados de 1970, un nuevo paradigma de liderazgo, captó la atención de diversos autores. Por ejemplo, James MacGregor Burns (1978), quien es considerado como el fundador de la teoría del liderazgo moderno (Marzano, Waters, y McNulty, 2005), reconoce al liderazgo en su obra como transaccional o transformacional.

En el liderazgo transaccional, es aquel donde los líderes dirigen a través de la interrelación social (Bass & Riggo, 2006). Los líderes se acercan a sus seguidores con la intención de "intercambio de una cosa por otra: empleos por votos, o subsidios por contribuciones de campaña" (p.4). En el mundo de los negocios, los líderes empresariales transaccionales ofrecen recompensas por productividad (Bass & Riggo, 2006). Las transacciones o intercambios sociales, constituyen el fuerte de las relaciones entre líderes y seguidores (Burns, 1978).

No obstante, en el liderazgo transformacional, el líder se ocupa de comprender los motivos y las necesidades de sus seguidores. La atención no se centra en las necesidades del líder, por contrario, se centra en las de los seguidores. A partir de esto, el líder transformacional potencialmente puede convertir seguidores en líderes.

2.2 Estilos de liderazgo.

Para poder comprender qué es el liderazgo y sus diferentes tendencias, es fundamental tener una visión de los tres estilos de liderazgos básicos que se han ido desarrollando a lo largo de la historia, estos por defecto son el estilo autocrático, también llamado autoritario, estilo democrático y el estilo laissez – faire.

“Se supone que estos tres estilos llevarían al éxito del liderazgo. Sin embargo, según los estudios en la Universidad de IOWA conducidos Lewin y Lippitt en 1930 sólo los estilos autocráticos y democráticos demostraron una productividad satisfactoria”. (Vellnagel, 2011; p. 5).

Cabe destacar, que el estilo de liderazgo burocrático se despliega a partir del estilo de liderazgo autocrático. Pero el lugar que ocupa el líder es fundamental, los seguidores

siguen normativas estrictas, se dedican a obedecer y seguir instrucciones establecidas previamente. Todo se hace de acuerdo a una determinada política o procedimiento (Ogbonna, Harris: 2000). Por otro lado, el estilo de liderazgo democrático o participativo, la colaboración de los seguidores en la toma de decisiones, brinda mayor motivación para llevar a cabo las actividades de manera colectiva, organizada y responsable, mientras la guía del líder hace más eficiente el cumplimiento de objetivos. Y por último en relación al liderazgo laissez – faire plantea la autonomía de los seguidores para tomar decisiones de acuerdo con sus habilidades y amplia experiencia en las diferentes áreas de trabajo. Esto ayuda a crear equipos participativos, responsables y productivos.

En el ámbito de la educación el liderazgo transformacional se ha considerado como un enfoque prometedor a los estilos y prácticas de liderazgo administrativo. Esto se debe a que la teoría de liderazgo transformacional se centra en las necesidades de los seguidores en lugar de las necesidades del líder.

Desde el punto de vista educativo, los líderes transformacionales inspiran al personal a su cargo, para alcanzar metas más allá de las expectativas. Cuando el directivo está comprometido con su rol, desde una mirada transformacional, genera mayores niveles de satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional y un mayor sentido de eficacia en el proceso de enseñanza.

En el contexto educativo, los líderes transformacionales juegan un papel fundamental al motivar a los profesores a desarrollar un mayor sentido de la eficacia docente, ayudándoles a entender y a creer en su capacidad para fomentar así, el cambio individual y colaborativo.

“Los profesores que experimentan un mayor sentido de la eficacia docente tienen más confianza en sus habilidades de enseñanza cuando el aprendizaje es difícil, y están más dispuestos a probar nuevas estrategias en un intento de llegar a los estudiantes que tienen más dificultades de aprendizaje” (Ross & Gray, 2006).

“A medida que los docentes comienzan a percibir diferencias significativas, se sienten exitosos y competentes. Los profesores que se sienten capaces y confiados en sus

habilidades de enseñanza, experimentan una mayor satisfacción en el trabajo y en el compromiso” (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, y Steca, 2003).

La confluencia de las conductas de liderazgo transformacional sobre las competencias docentes, genera satisfacción en el trabajo, con la finalidad de desarrollar profesores eficientes y comprometidos, esto dará oportunidades a los líderes educativos a reducir las tasas de bajo desempeño y participación docente, logrando como resultado, una fuerza laboral más calificada y un compromiso más estable.

El marco teórico e indagatorio de esta investigación, se centra en la escuela de liderazgo transformacional como paradigma de la teoría, conceptualizado por Leithwood (1994). Sobre la base de este modelo, la investigación trata de analizar las relaciones entre la percepción del comportamiento de liderazgo transformacional en los directivos de organizaciones educativas y el desarrollo de las competencias docentes.

A partir de lo expuesto anteriormente, esta investigación se basa sobre la conjetura de cómo los docentes perciben el comportamiento de los directores y la implicancia del liderazgo transformacional sobre el desarrollo de las competencias, y cómo esta confluencia interviene en el compromiso, tanto en la labor pedagógica, trato con los estudiantes, como con la misma organización educativa. Por lo tanto, pueden mostrar una mayor eficacia en el trabajo de aula, una mayor satisfacción en el trabajo y un mayor compromiso organizacional. Por consecuencia, los docentes poseen más posibilidades de permanecer en el campo de la educación y contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

2.3 El liderazgo transformacional.

El paradigma de liderazgo transformacional se ha convertido en el foco central de las investigaciones, y por ende, fundamenta las actuales teorías relacionadas la liderazgo (Bass & Riggo, 2006). El liderazgo transformacional se centra en el cambio, e inspira a los seguidores a *“comprometerse con una visión y metas compartidos en una organización o una unidad, desafiándoles a ser solucionadores innovadores de problemas, y al desarrollo de la capacidad de liderazgo de los seguidores a través de “coaching”, “mentoring”* (Bass & Riggo, 2006, p. 4).

Diversos autores han reconocido que el concepto de liderazgo no solo se limita al intercambio social entre líder y seguidores. Bass y Rigo (2006) concuerdan con esta idea, y afirman que *"El liderazgo también debe abordar el sentido de la autoestima de los seguidores logrando un verdadero compromiso y participación de estos"* (p. 4).

Los líderes transformacionales logran sus objetivos como tal, a través de cuatro componentes conductuales, equivalente a las prácticas del liderazgo transformacional. Estos se refiere a las cuatro íes: la consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y finalmente, la influencia idealizada.

Con respecto a la consideración individual, cabe decir que el líder al actuar como un entrenador o mentor transformacional, presta atención a las necesidades de cada seguidor para el logro y crecimiento. La consideración individual se origina cuando las nuevas oportunidades de aprendizaje se crean en conjunto con el clima de apoyo. Es decir, el líder transformacional es un oyente activo, reconoce y admite las diferencias individuales de los seguidores, fomentándose la comunicación, y la interacción entre los miembros de la organización se personaliza. Un líder que presenta actitudes considerando la individualidad, delega deberes como medio para desarrollar las competencias en sus seguidores, las que serán monitoreadas con la finalidad de establecer, por un lado, si estos necesitan orientación o apoyo adicional, y por otro, evaluar los avances. Sin embargo, los seguidores perciben que no son objeto de reconocimiento o supervisión. (Bass & Riggo, 2006)

En cuanto a la estimulación intelectual, se considera que el líder transformacional alienta la innovación y la creatividad. Tiene la facultad de cuestionar situaciones hipotéticas, reformular problemas y generar estrategias para una resolución efectiva de las problemáticas, sean éstas con una data anterior o nuevas. Asimismo, los líderes que practican el liderazgo transformacional, requieren de sus seguidores, la formulación de nuevas ideas y el planteamiento de soluciones creativas a los problemas que enfrentan de manera personal y como organización. Todo esto, con el objetivo de desarrollar en ellos sus competencias y habilidades. Cuando los seguidores se equivocan, el líder transformacional no critica, ni las ideas son cuestionadas públicamente, aun cuando difieran con las del líder. (Bass & Riggo, 2006)

Los autores al referirse a la motivación inspirada, afirman que el líder transformacional manifiesta conductas inspiradoras para quienes le rodean, proporcionando entusiasmo, optimismo y significado tanto al trabajo individual como colaborativo y, por consiguiente, un reto. Estos líderes involucran a sus seguidores al expresar las expectativas declaradas, las que deben considerar como metas a seguir; deben demostrar el compromiso con los objetivos y la visión compartida. En consecuencia, el líder transformacional articula una visión convincente de futuro. (Bass & Riggo, 2006)

Y finalmente, los autores presentan la influencia idealizada, en donde el líder transformacional expone conductas que le permite servir como modelo para los seguidores. Además de admirarlo, el personal lo respeta y confía en él, tienden a desarrollar un sentido de identidad en torno al líder. Ven en ellos capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Al mismo tiempo, los líderes que tienden a desarrollar la influencia idealizada, están dispuestos a asumir riesgos y sus consecuencias, con estándares de conducta ética y moral consecuentes. (Bass & Riggo, 2006)

Por otro lado, López (2003), define el liderazgo transformacional como *“un proceso en el que el líder motiva a los subordinados hacia ideales más altos, estimula el interés entre los compañeros y los subordinados para que vean su trabajo desde ciertas perspectivas; transmite conciencia de la misión del equipo y de la organización; desarrolla niveles de habilidad y potencial en los subordinados; y motiva a los subordinados a ir más allá de sus propios intereses en favor de los intereses que benefician al grupo”*. (López, 2011, p. 86)

2.4 Liderazgo transformacional en el contexto educativo.

A partir de diversos enfoques relacionados a la dirección de los centros educativos, los que han sido objeto de análisis, dejando en evidencia que algunos de estos, han sido ampliamente aceptados por sobre otros. Cabe destacar que, en la década de 1980 e inicios de 1990, se especulaba que el paradigma del liderazgo instruccional era el más óptimo para el desarrollo de la gestión educativa, convirtiéndose en el modelo más popular de liderazgo educativo (Marzano, et al., 2005). Sin embargo, siendo el

instruccional uno de los modelos de liderazgo educativo más mencionados, carece de una definición clara.

No obstante, las demandas actuales por reformas educativas eficientes, han obligado a muchos líderes escolares a reevaluar y adaptar su estilo de liderazgo, con la finalidad de satisfacer estas peticiones. Por lo que, muchos líderes educativos han adoptado y puesto en práctica el liderazgo transformacional como modelo en las organizaciones educativas. A partir de lo anterior, este modelo *"aspira, en general, a aumentar los esfuerzos de los miembros en nombre de la organización, así como para desarrollar más habilidades prácticas"*. (Leithwood, Jantzi, y Steinbach, 1999 p. 20)

Leithwood (1994), estableció para el desarrollo del liderazgo escolar, un paradigma de ocho dimensiones de liderazgo transformacional como modelo a seguir. Cabe mencionar que, en la actualidad, este modelo es descrito como el más eficiente aplicado por los líderes escolares. (Leithwood, Jantzi, y Steinbach, 1999)

Las dimensiones que se incorporan en el liderazgo transformacional educativo, planteadas por este paradigma son, por ejemplo, identificación y articulación de una visión; fomento de la aceptación de los objetivos del grupo, apoyo individualizado, estimulación intelectual, proporcionar un modelo adecuado, expectativas de alto rendimiento, fortalecer la cultura escolar y, finalmente, construir relaciones de colaboración.

A partir de lo anterior, se describen de manera particular las dimensiones mencionadas, con la finalidad de comprender conceptualmente cada una de estas.

En primer lugar, identificar y articular una visión, tiene relación con la conducta por parte del líder, cuyo objetivo es identificar nuevas oportunidades para la organización educativa que dirige, y desarrollar, articular e inspirar a otros en una visión de futuro.

En relación a fomentar la aceptación de las metas del grupo, se refiere a la conducta del líder, quien promueve la cooperación entre el personal y les ayuda a trabajar en conjunto hacia metas comunes.

Proporcionar apoyo individualizado se relaciona con la conducta del líder que muestra respeto por cada uno de los miembros del personal, se preocupa por sus sentimientos y necesidades personales.

Estimulación intelectual, se relaciona, también con la conducta por parte del líder que desafía al personal a reexaminar las hipótesis acerca del trabajo y de repensar la forma en que puede llevarse a cabo (Jantzi y Leithwood, 1996 p. 515).

Proporcionar un modelo apropiado, está relacionado con la conducta del líder, quien es un ejemplo a seguir para los miembros del personal, en concordancia con los valores que lo definen como líder. (Jantzi y Leithwood, 1996 p. 515)

Expectativas de alto rendimiento, se relaciona con el comportamiento que muestra las expectativas del líder por la excelencia, la calidad y el alto rendimiento por parte del personal. (Jantzi y Leithwood, 1996 p. 515)

Fortalece la cultura escolar. Comportamiento que demuestra las expectativas de los líderes en la participación de los empleados, la distribución del poder y la responsabilidad de los demás, promueven un ambiente de cariño y confianza entre el personal, una comunicación directa y frecuente, la percepción clara de la visión y de las normas de excelencia de la escuela.

Construcción de estructuras de colaboración, es el comportamiento de liderazgo que demuestra la voluntad del líder para compartir la responsabilidad, el poder y la toma de decisiones, lo que incluye las opiniones del personal en la toma de decisiones. Además, el líder se asegura de la efectiva resolución de problemas por parte el grupo, proporciona autonomía a los docentes en sus decisiones, y altera las condiciones de trabajo para garantizar que el personal tenga la oportunidad de una planificación colaborativa.

Cabe mencionar que existen pruebas palpables que los comportamientos de liderazgo transformacional, afectan significativamente los estados psicológicos de los docentes, tales como, la eficacia, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. (Bass & Rigo, 2006)

2.5 Liderazgo Transformacional y el desarrollo de competencias docentes.

Algunos investigadores han señalado (House & Shamir, citado por Pillai & Williams, 2004), que el medio principal mediante el cual los líderes transformacionales influyen en los seguidores, es a través del desarrollo de sus competencias, el aumento de su autoeficacia y autoestima.

Bandura (1994) percibe la autoeficacia como "las creencias de la gente acerca de sus capacidades para producir los niveles designados de rendimiento que ejercen influencia sobre los acontecimientos que afectan a sus vidas (Bandura, 1994 p. 71).

Cabe destacar que, el desarrollo de las competencias y autoeficacia, son las responsables de cómo las personas se sienten, piensan, cómo se motivan y, por consecuencia, cómo se comportan. Los individuos tienden a ser seguros de sus capacidades y afrontan sin dificultad tareas difíciles. Por lo general, se fijan objetivos ambiciosos y poseen la capacidad de recuperarse rápidamente después de fracasos o retrocesos. Cuando esto ocurre, lo atribuyen a la falta de esfuerzo o deficiencia en sus conocimientos, por lo que tienden a capacitarse constantemente, asegurando así, las habilidades para dominar la tarea designada. Los sujetos con estas aptitudes desarrolladas, son capaces de alcanzar la realización personal, reducir el estrés y son menos vulnerables a la depresión. (Bandura, 1994)

En el campo de la educación, existen investigaciones que apuntan a la idea de que un buen desarrollo de las competencias docentes y la eficacia de estos en la ejecución de sus labores, se relacionan de manera significativa con el rendimiento escolar de los estudiantes, y por consecuencia, en los cambios efectivos en el comportamiento del profesorado.

La eficacia docente es definida por Tschannen-Moran, (1998) como la *"creencia del profesor en su capacidad para organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para llevar a cabo con éxito una tarea docente específica en un contexto particular"*. (p. 232)

Debido a que el concepto de eficacia en el docente se predice consistentemente con la buena disposición de estos para probar nuevas ideas en la enseñanza, es que se ha convertido, sin lugar a dudas, en tema de investigación constante. (Ross & Gray, 2006)

Por otra parte, Nir y Kranot (2006), identifican que los docentes están dispuestos a incorporar nuevos métodos de enseñanza. Citan investigaciones que muestran que los docentes con alta autoeficacia son más capaces de lidiar con el estrés, tener un mayor compromiso con la enseñanza. Los profesores que experimentan un fuerte sentido de la eficacia, tienen expectativas de éxito y son capaces de aplicar la innovación en sus praxis, superando los obstáculos que puedan presentarse. Los docentes con un alto desarrollo de competencias, se esfuerzan más, y ponen en práctica diversas estrategias individualizadas, diseñadas para satisfacer las necesidades de cada estudiante, estimulando así su aprendizaje, independientemente de sus niveles de habilidad. (Ross & Gray, 2006)

Las diversas investigaciones que analizan los conocimientos de los docentes a partir de un liderazgo directivo eficaz, han proporcionado información valedera, que demuestran los efectos del comportamiento de los directores en el contexto de la organización educativa a la cual dirige, en relación a los resultados de aprendizaje en los estudiantes (Jantzi y Leithwood, 1995). Por consiguiente, estos estudios ratifican la necesidad de los directores a focalizar las condiciones que ayuden a los docentes a adquirir y mantener la eficacia, las competencias y el valor. (Rossmiller, 1992, citado por Hipp, 1997)

Ross y Gray (2006), en estudios posteriores, investigaron los efectos del liderazgo transformacional a través de la eficacia del docente, puesto que, contribuye al compromiso de estos en el desarrollo de sus competencias. Estas indagaciones hallaron en el liderazgo transformacional de los directivos un efecto positivo sobre la eficacia docente y sus competencias como tal, destacándose de manera particular, la eficacia colectiva entre profesores; la que difiere de la eficacia docente individual. Este tipo de eficacia, se define como las percepciones de los docentes en una organización educativa en su conjunto. Por lo demás, los autores relacionaron la eficacia docente colectiva y las expectativas de eficacia del personal al que pertenece.

A posterior en otras investigaciones, dejan en evidencia que las prácticas del liderazgo en directores de centros educacionales, ponen en práctica conductas de

liderazgo transformacional, las que alcanzan una mayor eficacia docente. (Hipp, 1996; Mascall, 2003).

Nir y Kranot (2006), a su vez, replican esta investigación encontrando una significativa relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la eficacia de la enseñanza personal. En este estudio, los profesores obtuvieron mayores niveles de desarrollo de competencias y eficacia personal en su desempeño; especialmente en aquellas organizaciones educativas que ejercen el liderazgo transformacional. Por otra parte, un análisis detallado de este estudio, demuestra que el liderazgo transformacional es mediado por las experiencias positivas del docente, tales como la satisfacción en el trabajo. (Nir y Kranot, 2006)

Adicionalmente, estudios indican que las conductas de los directores transformacionales influyen significativamente en muchos ámbitos de la experiencia docente, comprendido las experiencias de trabajo, los esfuerzos y el compromiso por los cambios. (Yu, leithwood y Jantzi, 2002)

Cabe destacar que, el estilo de liderazgo directivo ha expuesto ser coherente con la autonomía de los docentes, el apoyo, el desarrollo profesional, el conflicto de rol y la satisfacción general, todas relacionadas con la eficacia docente. (Nir y Kranot, 2006)

Desde otro punto de vista, es fundamental, mencionar en la propuesta bibliográfica las investigaciones de Goleman (2006), en relación a la inteligencia emocional, quien plantea las siguientes conclusiones: *“ahora se nos juzgan según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, preparación y experiencia sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás”*.

A partir de lo anterior, han surgido dos habilidades que han alcanzado una gran importancia: la formación de equipos y la adaptación al cambio, Menzber (2006) plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, manejar conflictos, motivar a la gente, entre otros.

Los establecimientos educacionales reconocen la importancia de la gestión de calidad enmarcada en medidas de máxima eficacia, eficiencia y efectividad, puesto que,

se podría dar un mejor aprovechamiento de los recursos, los cuales ofrecería un nivel óptimo a la productividad, y la planta docente es, quizás, una de las más importantes, así lo expresa Robbins (2006, p. 126) cuando señala que es un sujeto guía en el desenvolvimiento de las mismas, inclusive, otra manera de considerar lo que ellos hacen, es detectando sus habilidades o competencias, las cuales necesitan para lograr con éxito sus objetivos.

Cabe destacar, que las organizaciones deberían adoptar una gestión de calidad del talento humano productiva en la planta docente, vale decir, tener clara su misión, visión, objetivos, planes, como para así, poder cumplir con una gestión exitosa, lo cual según Guedez (2002) esta debe ser una dirección estratégica, organizadora, con liderazgo, integradora, controladora, poseer calidad de servicio y evaluadora en los procesos administrativos.

De esta manera, se deduce que la gestión de calidad sobre las competencias en los docentes, empleadas en los establecimientos educacionales, deben ser herramientas prácticas para la acción, enfocándose desde lo elocuente hacia lo práctico, para concientizar lo que ocurre en el entorno, permitiéndoles así, aplicar orientaciones que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio.

La gestión de calidad sobre las competencias docentes que se aplican en los procesos de las instituciones educativas, deben enfatizar la mejora en las prácticas directivas, proporcionando soluciones a las problemáticas presentes, fijando lineamientos de calidad, con la finalidad de identificar diversos aspectos que deberían determinar el desarrollo organizacional de los establecimientos.

Entre las orientaciones directivas que promueven el desarrollo organizacional en los centros educativos, se pueden enfatizar: la evaluación comparativa, el empoderamiento, el coaching o entrenamiento, la inteligencia emocional, entre otros; todos ellos, posiblemente, brindaran un innumerable aporte, tanto en las prácticas de las competencias docentes, como a los contextos ambientales de una organización educativa.

La dirección que implementa el trabajo colaborativo, se destaca en la resolución sistemática de problemas, experimentación de nuevos enfoques, aprovechamiento de su propia experiencia y de su pasado para aprender; aprende de las experiencias y prácticas más apropiadas de otras organizaciones educativas y, por último, transmite rápida y eficazmente el conocimiento a todos los participantes de la comunidad educativa.

Una dirección de centro educativo, no sólo debe adaptarse al hecho de que cada colaborador es diferente, sino, que debe aprovechar esas diferencias. Según Gallup, existen premisas equivocadas respecto de las personas: a) cada persona puede aprender a ser competente prácticamente en cualquier cosa; b) el mayor espacio que tiene una persona para crecer es en aquellos campos donde es más débil; c) premisas sobre las que se basan las organizaciones que aprenden; y d) los talentos de cada persona son permanentes y únicos.

Las organizaciones educativas, sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual (Senge, 2005). Se debe lograr que cada persona en el establecimiento aprenda en capacitaciones permanentes o, en entrenamientos o coaching; esta es una estrategia para el desarrollo de la organización, la que permitirá evaluar las condiciones cambiantes, adaptarse con rapidez a ellas, recuperarse rápidamente de los errores, e innovar constantemente para el futuro.

Según los autores Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (2005, p. 360), definen al sistema de gestión de la calidad como *“el compromiso de dirigir la organización como un todo en base a la prevención, de manera que no haya nada que seleccionar y apartar”*, y ofrece como finalidad la satisfacción de las necesidades, tanto expresadas como implícitas de quien las demanda, establecido así, para asegurar y garantizar de manera indiscutible y objetiva. Pero, además, permite una significativa mejora y sistematización de la gestión organizacional en su conjunto, al actuar sobre los diversos componentes del sistema: la estructura organizativa, las personas, las actividades desarrolladas por las mismas y los resultados obtenidos.

Es así que, las percepciones individuales de los bajos niveles de eficacia del personal gerencial pueden mejorarse con el empoderamiento, lo cual es definido por Johnson (2004) como *“el proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo”*.

Es posible que el empoderamiento ayude a los directivos de educación, y les permita eliminar las condiciones que causan inhabilidad en los miembros del personal docente, al mismo tiempo, que mejora las impresiones de eficacia; otorga autoridad a los mismos para afrontar situaciones de manera tal, que les permita asumir el control de los problemas a medida que surgen, Robbins, (2006). Algunos de los enfoques que se relacionan con el empoderamiento tienden a ayudar a que los docentes dominen el puesto (con capacitación apropiada, entrenamiento y experiencias guiadas que producen éxitos iniciales); brindarles mayor control (darles discrecionalidad sobre el desempeño de su trabajo y luego hacerlos responsables de los resultados); proporcionarles modelos de roles exitosos (permitirles que observen a los colegas que ya tienen éxito con el rendimiento en su trabajo); usar el refuerzo social y la persuasión (alabar, alentar y brindar retroalimentación verbal diseñada para mejorar la confianza en sí mismos); y finalmente, brindar el apoyo emocional (reducir el estrés, la ansiedad mediante una mejor definición de roles, ayuda en tareas y preocupación genuina).

Si los directivos de las instituciones educativas emplean estos enfoques, los docentes forjarán una creencia latente de que son competentes, meritorios, que su trabajo tiene un significado y es validado, pero principalmente, disfrutan de oportunidades para usar sus competencias y talentos. Cabe mencionar, que cuando se desarrolla el empoderamiento legítimamente, los esfuerzos derivan en la satisfacción personal, y da resultados que valoran las organizaciones educativas.

En relación a la motivación, el concepto afirma que motivar las contribuciones de las personas y los grupos, favorece la obtención de su empoderamiento, permite liberar recursos necesarios a partir de la iniciativa y creatividad, todo en beneficio de los objetivos de la institución.

Por consiguiente, la contribución docente debe ir más allá del consentimiento a algo que ya está decidido. Su gran valor reside en que apela a la creatividad de todos los miembros de la comunidad educativa, principalmente la participación docente. Por lo tanto, refieren que el compromiso de acuerdo con Ivancevich y otros, *“si los individuos perciben que sus ideas y actitudes se tienen en cuenta al emprender el esfuerzo para el cambio, tenderán a mostrar menor resistencia y más receptividad. Sin embargo, es posible que sus ideas no siempre resulten las más apropiadas”*. (Ivancevich. 2005, p. 642).

Al respecto, Villegas (2004), señala que la contribución incrementa la motivación, pues ayuda a que los empleados participen en su trayecto hacia los objetivos, de acuerdo con el modelo de liderazgo de trayecto-objetivo, la mayor comprensión de estas relaciones, incrementa la sensación de responsabilidad para el logro de los objetivos mismos.

Por consecuencia, el resultado es el mejoramiento de la motivación, la que se refleja en la calidad de la responsabilidad. Docentes conscientes de responder por alguna situación o persona, de la obligación de responder ante ciertos actos o errores, responsables de la dirección de actividades a su cargo, cumplimiento de las obligaciones, cuidado en el hacer, y toma de decisiones, con una alta capacidad de establecer compromisos para dar respuestas positivas y proactivas.

Talavera (2005, p. 63), considera que el liderazgo se ejerce en función de la situación escolar y del grado de presencia de ciertos atributos de la misma. De esta manera, se conseguirá obtener decisiones de gran calidad en el proceso educativo, que demanda de un liderazgo proactivo. El líder debe conocer al personal docente y su disposición para actuar.

Los estilos de liderazgo despliegan ciertos atributos, entre los que destacan, por ejemplo: los requerimientos de calidad, el compromiso, la información que se maneje, la estructura del problema, las probabilidades de participación, la congruencia entre lo que se desea y los objetivos que se logran, conflicto y las tomas de decisiones.

Estos atributos, justifican la participación del líder educativo dentro de un contexto que procura aprovechar el potencial intelectual y emocional de los directivos y docentes comprometidos con las decisiones. En consecuencia, se procura crear un ambiente de trabajo, de compromiso, cohesión y unificación de criterios, para integrar tanto a las personas, como los procesos previstos en la misión de los establecimientos educacionales.

Una de las miradas innovadoras en el ámbito del liderazgo efectivo, es el que plantea Senge (2006), quien propone la construcción de organizaciones educativas inteligentes, las que se desarrollan sobre la base de cinco disciplinas principales; las que se resumen en: El pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo.

En base al reconocimiento de las habilidades y talentos requeridos para conducir los procesos de cambios y transformación en una determinada organización, destacan Blanchard y Venis citados por Valles (2005); en la que se destacan tres grandes grupos: talentos y habilidades personales; talentos y habilidades de relación y por último, talentos y habilidades de dirección de equipos.

3. Marco metodológico

La presente tesina investigativa se enmarcó dentro del concepto “Investigación Básica Pura” que, de acuerdo con De la Mora (2006), *“La investigación básica, “pura” o fundamental que se efectúa con el objetivo de ampliar el conocimiento en la ciencia social y administrativa y que no tiene una aplicación inmediata. Los resultados de estas investigaciones contribuyen al conocimiento en las distintas áreas de las ciencias sociales y exactas. Esta investigación no necesariamente tiene que ir enfocada a la solución de los problemas relacionados con la técnica, pero sí con las ciencias y sus disciplinas”* (p. 135).

De acuerdo con las características que presenta esta investigación y los objetivos que se plantean, se ajusta al tipo de investigación descriptiva-analítica, no experimental, ya que no se han manipulado las variables de estudio, ni los sujetos que componen la muestra. A partir de lo anterior, el propósito de la misma es observar el Liderazgo

Transformacional Directivo para el desarrollo de las Competencias Docentes de la Organización Educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.

Gómez (2006), define los diseños no experimentales, afirmando que es la *“...investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En la investigación no experimental no es posible asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. En un experimento se "construye" una realidad, se desarrolla en un ambiente artificial. En cambio, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador”*. (p.102).

La presente investigación es descriptiva, ya que, se pretende describir y analizar cada variable de estudio. Según Tamayo (2003), la investigación descriptiva registra, analiza e interpreta la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. Este enfoque se realiza sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo u objeto, se maneja o desempeña en tiempo presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es presentar una interpretación correcta.

“Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miran o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga... estos estudios miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere”. (Narváez, 2009, p. 180).

3.1 Enfoque de la investigación.

La presente investigación está dirigida bajo el enfoque cuantitativo. Daniel Cauas (2015), define al enfoque de investigación cuantitativa como *“aquel que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible). Mediante la realización de una investigación cuantitativa se pueden recopilar datos objetivos. Además, la recopilación de valores numéricos permite medir la frecuencia de un fenómeno y observar condiciones reales. Esto se logra entrevistando a personas y recogiendo datos. A través de la investigación cuantitativa, los investigadores adquieren conocimientos sobre hechos empíricos de los que se pueden derivar las relaciones entre las causas y los problemas. Inicialmente, la investigación cuantitativa ofrece valores numéricos basados en muestras.”* Se justifica la utilización de este enfoque, ya que su estructura es acorde a las variables y muestras presentes en esta investigación.

3.2 Diseño de la investigación.

El diseño utilizado es de campo, donde se recolectan los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, interpretados como datos primarios, sin manipular o controlar variable alguna. Por lo tanto, el diseño de la investigación se estableció como no experimental, por cuanto no se realizó manipulación directa de las variables. En efecto, la variable gestión de calidad para el desarrollo de las competencias docentes, se analiza desde su situación real, tal como se presenta en los acontecimientos, sin modificar ninguno de los factores intervinientes, porque las condiciones e implicaciones ya se manifestaron en el tiempo y en el espacio. Asimismo, se ubica dentro del diseño transaccional descriptivo. (Hernández y otros, 2006)

Cabe destacar que, Gómez (2006), define los diseños no experimentales, afirmando que la *“...investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En la investigación no experimental no es posible asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. En un experimento se "construye" una realidad, se desarrolla en un ambiente artificial. En cambio, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no*

provocadas intencionalmente por el investigador. En resumen, en un estudio no experimental los sujetos ya pertenecían a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por autoselección”. (p. 102)

Además, esta investigación recae en la categoría de descriptiva, ya que, se pretende describir y analizar cada una de las variables en estudio. Según Tamayo (2003), la investigación descriptiva registra, analiza e interpreta la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos.

Citando a Narváez (2009), especifica que “Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miran o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga... estos estudios miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere” (Narváez, 2009, p. 180).

A partir de lo anterior, esta investigación concuerda con un diseño transversal, puesto que, la medición de las variables se ha realizado solo una vez durante el proceso de indagación. Gómez (2006), determina que “Los diseños de investigación transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos.” (p. 102).

3.3 Campo y muestra.

El campo de estudio está constituida por todo el personal docente y no docente de la organización educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá. Esta población suma en total 24 personas.

Cuadro 1.**Población.**

Dependencia	Particular	
Nivel	1° a 6° básico	
Modalidad	Diurna	
Horario	8:00 a 13:30 horas.	
Director/a	1	4.2%
Inspectores generales	1	4.2%
Jefe de U.T.P	1	4.2%
Orientador	1	4.2%
Encargado de convivencia	1	4.2%
Coordinador P.I.E	1	4.2%
Encargado extraescolares	1	4.2%
P.I.E	5	
Psicopedagogo/a	2	8.3%
Fonoaudiólogo/a	2	8.3%
Psicólogo/a	1	4.2%
Asistentes de aula	4	16.6%
Docentes	8	33.3%

Cuadro 2.**Muestra**

La muestra está constituida por 18 empleados de la Organización Educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.

Director/a	1	4.2%
Psicopedagogo/a	2	8.3%
Fonoaudiólogo/a	2	8.3%
Psicólogo/a	1	4.2%
Asistentes de aula	4	16.6%
Docentes	8	33.3%

3.4 Unidades de análisis y sujetos participantes.

El universo de la investigación estuvo integrado por una población finita y determinada del de 18 personas, las cuales según Chávez (2004, p. 162), se encuentran constituidas por menos de 100.000 unidades. Esta población fue asequible a la investigación en su totalidad, por lo cual, se evalúa a una directora, ocho docentes, cuatro asistentes de aula, y desde el Plan de Integración Escolar P.I.E, se evalúan dos psicopedagogas, dos fonoaudiólogas y una psicóloga, quienes conforman la planta docente y son quienes intervienen directamente en aula.

3.5 Instrumentos y/o procedimientos de recolección de datos.

Instrumento

Como instrumentos de recolección de datos se ha empleado un cuestionario basado en el liderazgo transformacional de los directivos para el desarrollo de las competencias docentes.

Consta de 36 ítems agrupados en las siguientes dimensiones:

- Consideración Individual: 9 Ítems
- Estimulación Intelectual: 9 Ítems
- Motivación/ Inspiración: 9 Ítems
- Tolerancia Psicológica: 9 Ítems

Las respuestas de cada ítem son de tipo cerradas y valoradas en una escala de Likert de 5 niveles:

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Para realizar la presente investigación se utilizó en el proceso de recolección de datos la técnica de observación por encuesta, que según Tamayo (2004), se diseñó un cuestionario con formato tipo escala, para medir las variables “liderazgo transformacional directivo” y “competencias docentes”, apoyándose en las teorías que sustentan el estudio. Cabe destacar, que el referido instrumento está constituido por 36 ítems, los cuales se refieren al liderazgo transformacional para el desarrollo de las competencias docentes, de los cuales desde el ítem No. 1 al 9 se refieren al concepto atención individual/personal; del ítem 10 al 18 se refieren al concepto estimulación intelectual; del ítem 19 al 27, se refieren al concepto motivación e inspiración; y finalmente, desde el ítem 28 al 36, hacen alusión al concepto tolerancia psicológica.

Procedimientos de datos:

Los procedimientos empleados en esta investigación fueron de dos tipos; por un lado se aplicó la investigación bibliográfica para el desarrollo del marco teórico, y por otro la técnica de campo, a través de la encuesta.

3.6 Criterios de calidad de la investigación.

De la población descrita anteriormente, se ha separado una muestra representativa que cuyo tamaño se ha calculado aplicando la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un error de 0.05.

Según, Saraí Aguilar (2015), *“el cálculo del tamaño de la muestra apoya al objetivo de cualquier investigación. Entonces, el cálculo permite responder a cualquiera de las siguientes preguntas: ¿cuántos individuos se deben considerar para estimar un parámetro con un grado de confianza determinado? o ¿cuántos individuos se deben estudiar para detectar en los resultados de los dos grupos, una diferencia que sea estadísticamente significativa? El resultado del cálculo de una muestra debe considerarse como orientativo, ya que se fundamenta en supuestos que pueden ser incorrectos y que en el momento de introducirlos numéricamente en las fórmulas, afectan la viabilidad del estudio, el costo y hasta los aspectos éticos. Por otro lado, un estudio con una muestra insuficiente, puede afectar la precisión y la sensibilidad para detectar diferencias entre los grupos y conducir a conclusiones falsas.”*

4. Análisis de resultados.

Cuadro 3.

4.1 Matriz de instrumento Liderazgo Transformacional para el desarrollo de competencias docentes.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Total ítems	% por ítem
V. Independiente: Liderazgo Transformacional.	Atención Individual/ Personal.	-Presta atención Personal. -Facultad de facilitador efectivo. -Escucha de manera activa y comunica efectivamente.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	9	25%
V. Dependiente: desarrollo de competencias docentes.	Estimulación Intelectual.	-Ayuda a generar soluciones creativas. -Fomenta la innovación y la creatividad. -Fomenta el desarrollo de habilidades intelectuales.	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	9	25%
	Motivación e Inspiración.	-Motiva al personal docente a un desempeño superior. -demuestra compromiso con las metas y la visión. -Se interesa en iniciar objetivos comunes.	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27	9	25%
	Tolerancia Psicológica.	- Opta por actitudes pasivo/positivas. -Tolera los errores de los demás, orientados al aprendizaje. -Trata apropiadamente los problemas.	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36	9	25%

4.2 Variable Liderazgo Transformacional directivo para el desarrollo de las competencias docentes.

4.2.1 Cuadro 4. Dimensión Consideración Individual/personal.

Docentes y directivo en la Organización Educativa, Centro integral Pedagógico Futuro Irq iTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy desarrollado	4	22.2%
Desarrollo satisfactorio	8	44.4%
En desarrollo	0	0%
Emergente	6	33.4%
No desarrollado	0	0%
Total	18	100%

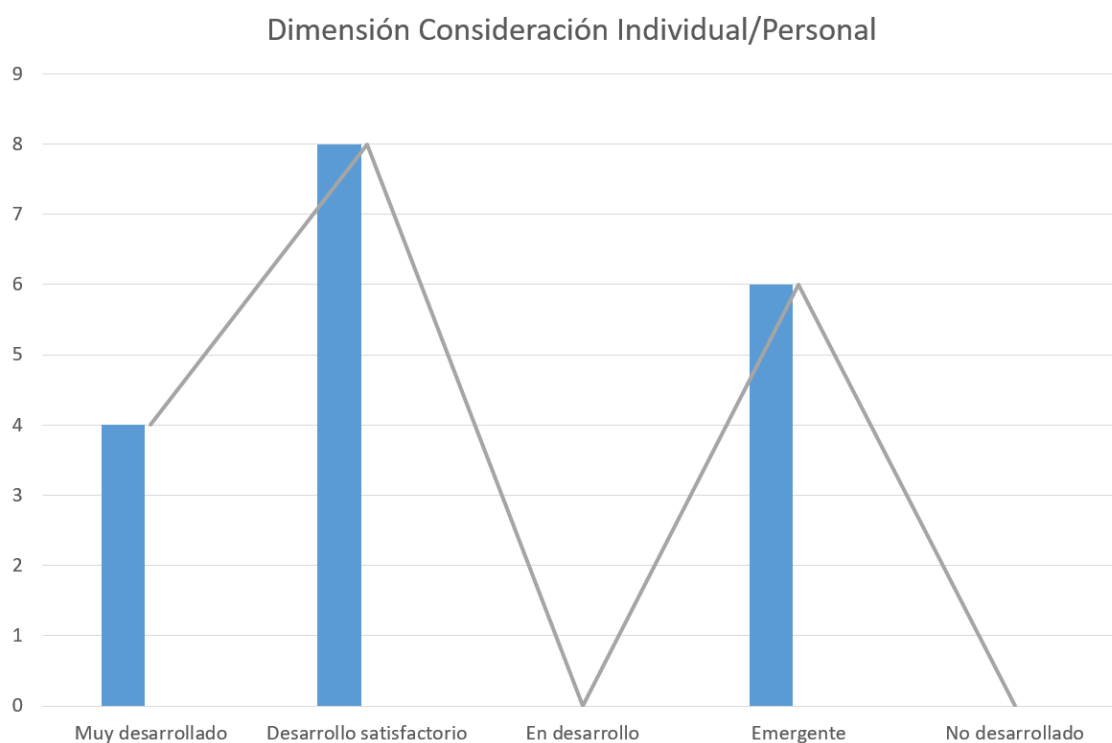


Gráfico 1. Dimensión Consideración Individual/Personal.

Fuente. Datos cuestionario docentes y directivo.

En relación al gráfico 1, se puede apreciar que el 22.2% de los encuestados estiman que los directivos de la organización educativa presentan un nivel muy desarrollado del liderazgo transformacional para el desarrollo de las competencias docentes, en la dimensión consideración individual y personal. Un 44.4% estima que los directivos presentan un desarrollo satisfactorio en esta dimensión y un 33.4% considera que los directivos presentan un nivel emergente.

4.2.2 Cuadro 5. Dimensión Estimulación Intelectual.

Docentes y directivo en la Organización Educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy desarrollado	4	22.2%
Desarrollo satisfactorio	6	33.4%
En desarrollo	4	22.2%
Emergente	4	22.2%
No desarrollado	0	0%
Total	18	100%

Dimensión Estimulación Intelectual

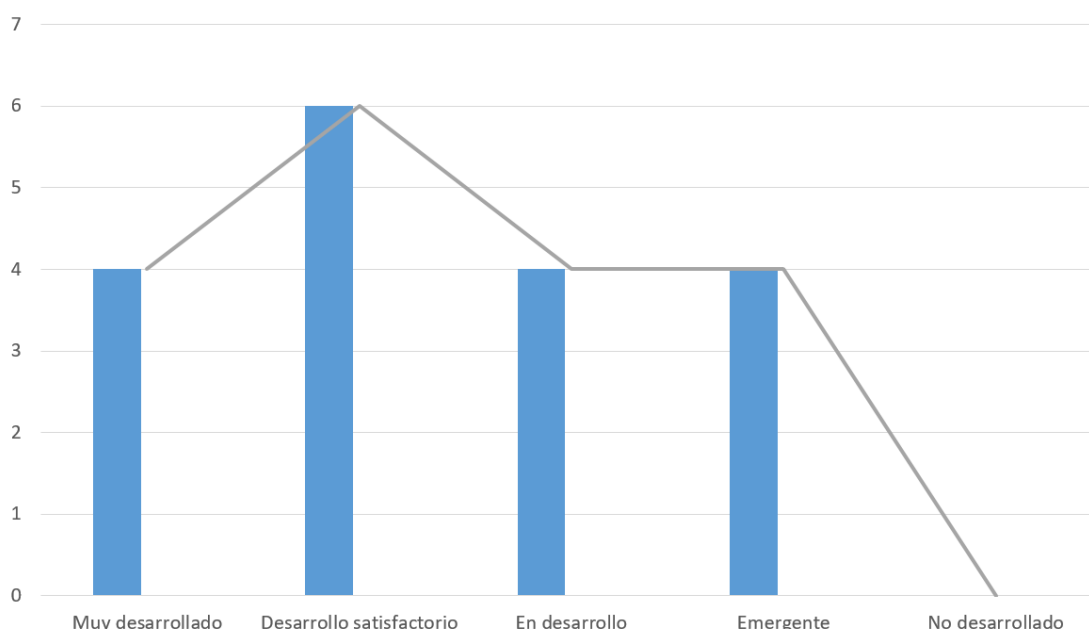


Gráfico 2. Dimensión Estimulación Intelectual.

Fuente. Datos cuestionario docentes y directivo.

En relación al gráfico 2, se puede apreciar que el 22.2% de los encuestados estiman que los directivos de la organización educativa presentan un nivel muy desarrollado del liderazgo transformacional para el desarrollo de las competencias docentes, en la dimensión estimulación intelectual. Un 33.4% estima que los directivos presentan un desarrollo satisfactorio en esta dimensión, un 22.2% de los encuestados piensa que se encuentran en un nivel en desarrollo, y un 22.2% considera que los directivos presentan un nivel emergente.

4.2.3 Cuadro 6. Dimensión Motivación/inspiración.

Docentes y directivo en la Organización Educativa, Centro integral Pedagógico Futuro Irq iTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy desarrollado	7	38.9%
Desarrollo satisfactorio	4	22.2%
En desarrollo	5	27.8%
Emergente	2	11.1%
No desarrollado	0	0%
Total	18	100%

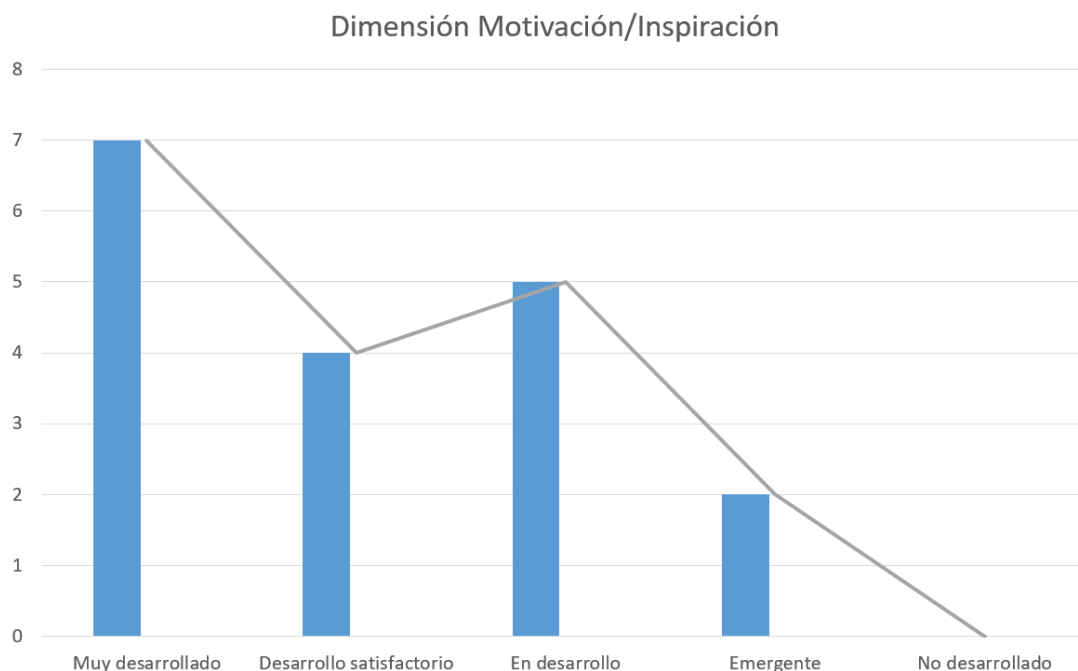


Gráfico 3. Dimensión Motivación/Inspiración.

Fuente. Datos cuestionario docentes y directivo.

En relación al gráfico 3, se puede apreciar que el 38.9% de los encuestados estiman que los directivos de la organización educativa presentan un nivel muy desarrollado del liderazgo transformacional para el desarrollo de las competencias docentes, en la dimensión motivación e inspiración. Un 22.2% estima que los directivos presentan un desarrollo satisfactorio en esta dimensión, un 27.8% de los encuestados piensa que se encuentran en un nivel en desarrollo, y un 11.1% considera que los directivos presentan un nivel emergente.

4.2.4 Cuadro 7. Dimensión Tolerancia Psicológica.

Docentes y directivo en la Organización Educativa, Centro integral Pedagógico Futuro IrqiTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy desarrollado	2	11.1%
Desarrollo satisfactorio	8	44.4%
En desarrollo	2	11.1%
Emergente	4	22.2%
No desarrollado	2	11.1%
Total	18	100%

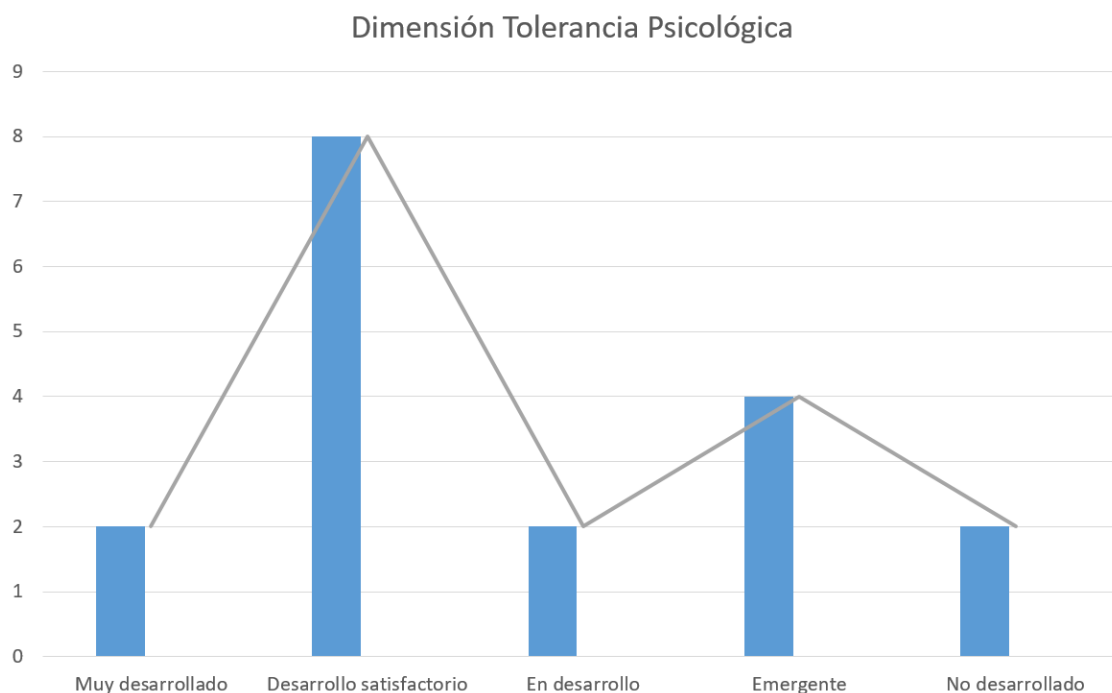


Gráfico 4. Dimensión Tolerancia Psicológica.

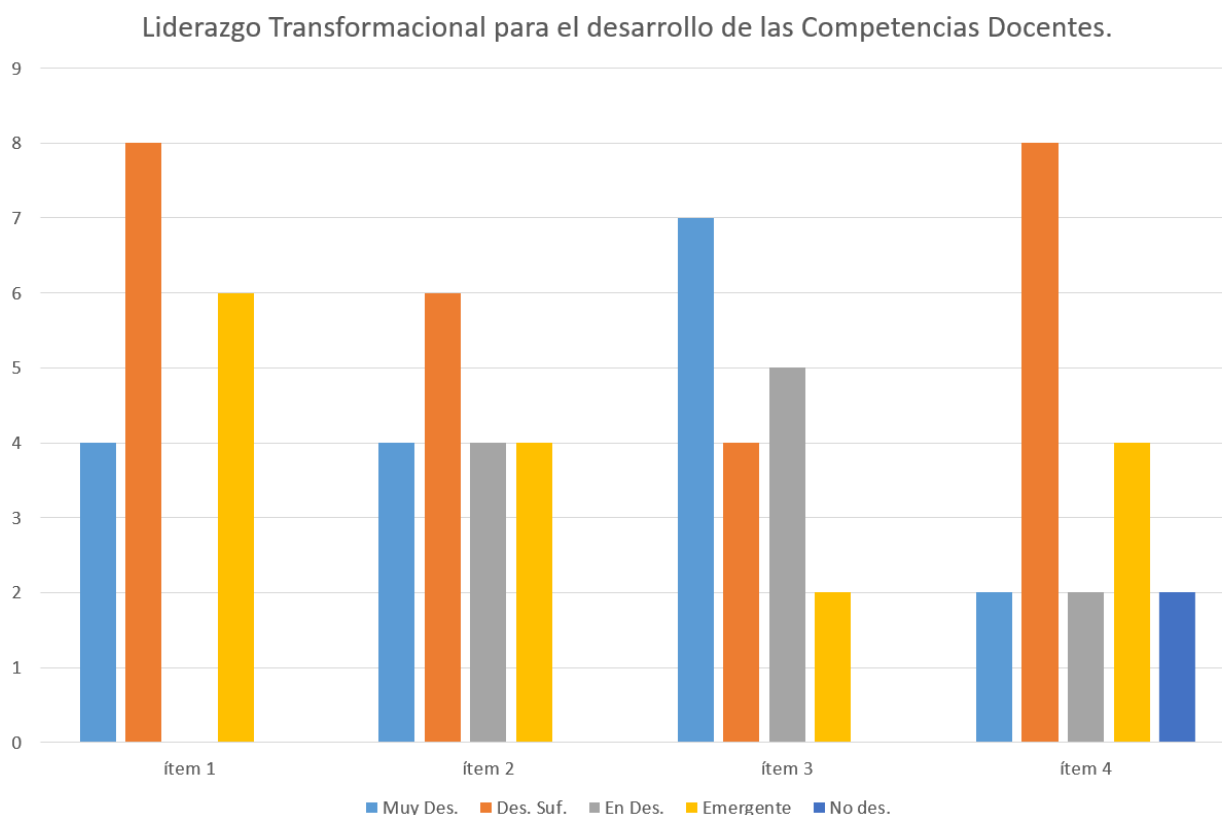
Fuente. Datos cuestionario docentes y directivo.

En relación al gráfico 4, se puede apreciar que el 11.1% de los encuestados estiman que los directivos de la organización educativa presentan un nivel muy desarrollado del liderazgo transformacional para el desarrollo de las competencias docentes, en la dimensión tolerancia psicológica. Un 44.4% estima que los directivos presentan un desarrollo satisfactorio en esta dimensión, un 11.1% de los encuestados piensa que se

encuentran en un nivel en desarrollo, un 22.2% considera que los directivos presentan un nivel emergente, y finalmente, un 11.1% estima que los directivos no tienen desarrollado el liderazgo transformacional para el desarrollo de competencias docentes.

4.2.5 Gráfico 5: Liderazgo Transformacional para el desarrollo de las Competencias Docentes.

Fuente. Datos cuestionario docentes y directivo.



En relación al gráfico 5, se puede apreciar que el 28% de los encuestados estiman que los directivos de la organización educativa presentan un nivel muy desarrollado del liderazgo transformacional para el desarrollo de las competencias docentes. Un 35% estima que los directivos presentan un desarrollo satisfactorio en esta dimensión, un 15% de los encuestados piensa que se encuentran en un nivel en desarrollo, un 17% considera que los directivos presentan un nivel emergente, y finalmente, un 5% estima que los directivos no tienen desarrollado el liderazgo transformacional para el desarrollo

de competencias docentes. Considerando el Ítem 1 en la dimensión consideración individual y personal; ítem 2 en la dimensión estimulación intelectual; ítem 3 en la dimensión motivación e inspiración y finalmente, en el ítem 4 con la dimensión tolerancia psicológica.

5. Marco conclusivo.

Los resultados obtenidos a partir de la tabulación de los datos recogidos a partir del cuestionario único, evidencian que el liderazgo transformacional en los directivos para el desarrollo de las competencias docentes en el Centro Integral Pedagógico Futuro Irq iTec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá, demuestran que existe una alta correlación positiva entre estas dos variables.

En relación a la dimensión consideración individual y personal, los docentes y personal administrativo estiman que los directivos presentan un desarrollo satisfactorio, demostrando así, que estos tienen un interés particular por situaciones directamente relacionadas con los docentes, poniendo de manifiesto su compromiso como líderes sobre las personas. Demostrando así, el apoyo constante a los cambios importantes en el trabajo docente.

En cuanto a la dimensión de estimulación intelectual, la cual está altamente relacionada con la variable dependiente del desarrollo de las competencias docentes, estos consideran que los directivos se encuentran en un nivel de desarrollo satisfactorio, demostrando así que se sienten estimulados y motivados a desarrollar de manera eficiente sus competencias y habilidades, propias del desempeño y rol docente. Los directivos motivan a la reflexión sobre cómo se puede mejorar el trabajo en la organización educativa.

En la dimensión motivación e inspiración que, al igual que la anterior, se relaciona directamente con la variable dependiente del desarrollo de competencias docentes, estos expresan que los directivos se encuentran en un nivel muy desarrollado de liderazgo transformacional, por consiguiente, los directivos son capaces de motivar al docente, y llevarlo a realizar más de lo planificado, desarrollar al máximo su potencial, y esto

contribuye a desarrollar en el personal docente un sentimiento de pertenencia e identidad con el centro educativo.

Finalmente, en relación a la dimensión tolerancia psicológica, en las que el directivo demuestra las aptitudes propias del líder transformacional, los encuestados consideran que se encuentran en un nivel de desarrollo satisfactorio, donde queda de manifiesto que los directivos identifican los errores tanto personales, como del personal docente, y generan estrategias para que estos aprendan y mejoren a partir de ellos. Los docentes perciben en los directivos tolerancia, y manejo efectivo en las situaciones problemáticas, entre otras características.

5.1 Discusiones y Conclusiones.

En esta investigación se propone como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y el desarrollo de las competencias en los docentes de la organización educativa, Centro Integral Pedagógico Futuro IrqITec, de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá.

Para el cumplimiento de objetivos, se procede a la revisión de bibliografía en donde se profundiza sobre las teorías que buscan explicar la relación entre liderazgo transformacional y el desarrollo de las competencias docentes. Así mismo, se aplica un instrumento de recolección de datos a una muestra específica de docentes y directivos de la organización educativa, con la finalidad de medir el perfil de liderazgo transformacional en los directivos y los niveles de competencias docentes desarrolladas.

El análisis estadístico descriptivo permitió determinar los niveles de liderazgo transformacional. Así se establece que para el 28% del personal docente y directivos, existe un desarrollo alto de liderazgo transformacional, para el 35% un desarrollo satisfactorio, para el 15% considera que el liderazgo transformacional está en desarrollo, para el 17% está en un desarrollo emergente y finalmente, para el 5% del personal docente, el liderazgo transformacional no se encuentra desarrollado (ver gráfico 5). A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que los directivos, en los que se encuentra el director, se encuentran en un nivel de desarrollo satisfactorio, en lo que se puede deducir que, motivan al personal a su cargo, hacia ideales más altos, estimulan el

interés con la finalidad de fomentar el trabajo colaborativo desde una perspectiva organizacional, promoviendo la conciencia de la misión de equipo y de la organización; desarrolla niveles de habilidades y competencias en los docentes; y los motiva a ir más allá de sus propios intereses, en pos del beneficio de grupo y de la institución educativa.

A nivel de dimensiones del liderazgo transformacional, se ha observado el predominio de un nivel de desarrollo satisfactorio (44.4%) en la dimensión Consideración individual, un nivel de desarrollo satisfactorio (33.4%) en la dimensión Estimulación Intelectual; un nivel muy desarrollado en la dimensión Motivación/inspiración (38.9%) y por último, un nivel de desarrollo satisfactorio (44.4%) en la dimensión Tolerancia psicológica del liderazgo transformacional (Cuadros 4, 5,6 y 7).

Estos resultados se corresponden con los hallados en algunas investigaciones; Medina (2010) en un estudio sobre el Liderazgo Transformacional en docentes de establecimientos educacionales de la ciudad de Lima, Perú, en la que se aplica gestión cooperativa, se determina una percepción positiva en distintivos de Liderazgo Transformacional en los docentes de esta institución; evidenciando un alto nivel de percepción de confianza y cercanía en las relaciones interpersonales, así como un desarrollo significativo en las competencias y el uso efectivo de las mismas.

Por otra parte, Morales (2008) en una investigación sobre la Relación entre el liderazgo en directores y el desempeño docente en las instituciones educativas, descubre una relación positiva entre el liderazgo y desempeño docente concluyendo que el liderazgo de los directores, se relaciona moderadamente con el desempeño participativo, lo que incluye el compromiso del docente.

Entre los estudios internacionales que corroboran en parte a los resultados hallados en esta investigación se puede mencionar al estudio de Betanzos (2011) quien al estudiar El compromiso organizacional (CO) docente y en la educación superior: Una revisión en América Latina durante la última década, concluye que el compromiso organizacional ha sido reconocido un factor de predicción crítico del desempeño de trabajo de los profesores. Se tiene una visión general del compromiso organizacional, por ello es importante estudiar y entender el proceso por el cual los docentes llegan a formar su

compromiso organizacional, considerando que aún se tiene la controversia de si es un aspecto actitudinal o conductual.

Finalmente, uno de los estudios que se aproxima a la base de esta investigación, es el de Necati (2012), este autor analiza la relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directores y el compromiso organizacional docente, a partir de sus competencias y habilidades. Plantea que los directores tienden a desarrollar el estilo de liderazgo transformacional, por sobre el transaccional. Además, en este estudio, se descubren relaciones significativas entre los estilos de liderazgo de los directores, el desarrollo de competencias y el nivel de compromiso organizacional docente.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, en cuanto a la relación pertinente entre Liderazgo transformacional directivo y el desarrollo de las competencias docentes se ha llegado a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, la medición de la variable Liderazgo transformacional directivo para el desarrollo de las competencias docentes, ha permitido revelar que solo el 28% de los docentes y directivos de la organización educativa, Centro Integral Pedagógico Futuro IrqiTec, perciben el Liderazgo transformacional de los directivos en un nivel muy desarrollado, dejando en evidencia una gestión directiva deficiente en cuanto a la aplicación del liderazgo transformacional como estrategia fiable para desarrollar de manera efectiva las competencias y habilidades en los docentes de la institución. De igual modo, un 35% ubican al liderazgo transformacional en un nivel de desarrollo suficiente, nivel más alto obtenido en relación a las variables, evidenciando nuevamente, deficiencias en la gestión.

En segundo lugar, existe evidencia comprobable para afirmar que el Liderazgo transformacional directivo, se relaciona significativamente con el desarrollo de las competencias docentes en la organización educativa, Centro Integral Pedagógico Futuro IrqiTec. Por lo tanto, se puede concluir que superando los niveles alcanzados en la percepción del Liderazgo transformacional, se puede alcanzar un mayor índice de

desarrollo en las competencias docentes de la institución Centro Integral Pedagógico Futuro IrqiTec.

En tercer y último lugar, la dimensión Estimulación intelectual de la variable Liderazgo transformacional, se relaciona positiva y significativamente con la variable de desarrollo de competencias docentes, vale decir, se comprueba que a una mayor Estimulación intelectual en los docentes, se adquieren de manera efectiva competencias y actitudes que demuestran el compromiso organizacional en los docentes.

5.2 Principales dificultades para la realización del estudio.

Una de las principales dificultades para llevar a cabo la investigación, se generó producto del tiempo para abordar un estudio cuyo enfoque principalmente es cuantitativo, ya que, las investigaciones basadas en este enfoque requieren de mucho tiempo para planificar, poner en práctica, y analizar los datos recopilados.

Otras de las dificultades presentes, es que el tiempo de recopilación de datos no es suficiente, corriendo el riesgo de no reunir la información suficiente para el estudio, la que finalmente, no responderá a la pregunta de investigación.

En último lugar, la dificultad que generó mayores problemáticas, fue la búsqueda de bibliografía de no menos de diez años de anterioridad a la fecha de presentación de la investigación, puesto que, los autores que plantean información actualizada, en su mayoría, sus argumentos están basados en estudios de una data de tiempo anterior a la solicitada. Por ende, se decide utilizar las fuentes originales como marco teórico.

5.3 Propuestas de mejora y Futuras Líneas de investigación.

A partir de los resultados y en base a las conclusiones que se han determinado en esta investigación, se han formulado las siguientes propuestas de investigación:

En primer lugar, mejorar el liderazgo transformacional en los directivos, para fortalecer las actitudes de compromiso en los docentes, con el propósito de potenciar el desempeño de estos, y generar un desarrollo efectivo de competencias y habilidades, a

través de la capacitación, retroalimentación y motivación constantes; logrando así, que los docentes alcancen una mayor identificación con la organización educativa.

En segundo lugar, fomentar en los docentes una mejora en las actitudes de compromiso, recepción de conocimientos y aplicación, como indicador de una gestión educativa efectiva.

En tercer y último lugar, promover otras investigaciones similares en organizaciones educacionales, en las que se relacione el liderazgo transformacional directivo y el desarrollo de las competencias docentes, basadas en un enfoque más profundo de investigación, como lo es un estudio de caso, una investigación acción o un enfoque mixto de investigación.

6. Bibliografía.

Alles, M. (2008). Dirección y Estrategias de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Editorial Granica. México.

Annicharico (2000). Técnicas Gerenciales en la Gestión Educativa. Tesis de postgrado. URBE. Maracaibo.

Antonakis, A.T., & Sternberg, R.S. (2004). La naturaleza del liderazgo. California: Thounsand Oaks.

Bass, B.M., & Bass, R. (2009). Manual de liderazgo: Teoría, investigaciones y aplicaciones gerenciales Neww York: Free Press.

Bayona, C. (2013). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Betanzos, Díaz Norma. (2011). El compromiso organizacional (CO) docente y en la educación superior: Una revisión en América Latina durante la última década. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México.

Biblioteca del Congreso Nacional (2004), Chile.

Bralawsky (2005). Bases, orientaciones y criterios para el diseño de programas de formación de profesores. Reunión de Consulta Técnica para el Análisis de Políticas y Estrategias de Formación de Profesores. Bogotá. Colombia.

Chávez. (2004). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo: Universal.

Daft, R.L., & Lane, P.G. (2008). La experiencia del Liderazgo. Ohio: Thomson/South-Western.

Davis y Newtron. (2005). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México.

Esteban, F. (2001) "El contrato moral del docente", en Programa de Educación en Valores. España: Universitat de Barcelona. Instituto de Ciencias de la Educación.

Fernández, P. (2006). Epistemología para la formación inicial del docente proactivo en el contexto de la globalización. Mc Graw Hill. García. (2004). Didáctica educativa. Madrid. La Muralla.

Goleman. (2006). La organización de las empresas. Mc Graw Hill. México.

Griffith, J. (2004). Relación del Liderazgo transformacional del director para la satisfacción del personal, la rotación del personal y el rendimiento escolar. En: Journal of Educational Administration, 42(3), 333-356.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2004). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Hurtado, J. (2008). Metodología de la investigación. Caracas. Editorial Supla.

Ivancevich, J.; Lorenzi P.; Skinner, S.; y Crosby, P. (2005). Gestión: Calidad y Competitividad. Irwin. México.

Johnson. (2004). Concepts of Air Force Leadership. Washington, DC. Air Force. ROTC.

Kaufman. (2005). Técnicas de investigación social. 10ma. Edición. Editorial Paraninfo. España.

Landolfi, H. (2013). De víctima a protagonista. Una guía para transformarnos en dueños y artífices de nuestro propio destino. Bs. As., Argentina: Editorial Dunken.

Landolfi, Hugo (2010). La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo. Bs As.: Dunken, Argentina.

Lepeley, M. (2005). Gestión y Calidad en Educación. Mc Graw Hill. México.

López, A.R. (2011). Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.

Margareth Genesi y Francis Suarez (2010) Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 6, núm. 17, noviembre, 2010, pp. 116-155. Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.

Medina Zuta, Patricia (2010). El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. Tesis de Magíster PUCP. Lima.

Méndez. (2004). Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill.

Ministerio de Educación. Mineduc. (2019) Chile.

Morales, Guadalupe (2008). Relación entre el Liderazgo en los Directores y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Públicas en el Nivel Primario en el Distrito de Ventanilla.

Necati, C. (2012). Relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directores y el compromiso organizacional de profesores Universidad de Gazi, Ankara, Turquía.

Ordóñez. (2004). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: EL Valor de los Activos Intangibles (en línea). Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=146&colaborador=patricia>. [consultada el 16-06-2003].

Pereira Santana, Adrián (2020). Metodologías de la investigación en educación. Magister Profesional en Educación. Universidad Miguel de Cervantes. Chile.

Pérez, López Peralta, Municio (2006). Evaluación de competencias básicas. Universidad Nacional. Bogotá.

Pérez y Magro. (2000). “El Liderazgo y la Gerencia”. Revista Universidad EAFIT. N° 102. Bogotá. Colombia.

Quintero. (2004). Gestión por competencias. Mc Graw Hill. México.

Revista Candidus. (2005). Formación de organizaciones escolares inteligentes.

Robbins. (2006). Comportamiento organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Senge, A. (2006). Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

Senge, P. (2005). La Quinta disciplina. El Arte y la práctica de la organización alerta al aprendizaje. Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica.

Sierra Bravo. (2004). Técnicas de Investigación Social. México: Editorial Trillas.

Talavera. (2005). Formación en competencias socioemocionales.

Tamayo. (2004). El proceso de la Investigación Científica, Glosario y Manual de Evaluación de Proyectos. Editores Limusa Noriega. 3ª. Edición, México.

Torres, R. (2006). Reformadores y docentes: el maestro protagonista del cambio educativo. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá.

Unión de las Naciones para la Educación, la Ciencia y la Cultura; UNESCO (2000). Marco Regional de Educación para Todos.

Conclusiones y Acuerdos. Santo Domingo.

URBE. (2004). Manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctorales.

Maracaibo. Venezuela.

Villegas, L. (2004). Manual para la excelencia en la enseñanza. España. Madrid. Mc Graw Hill.

7. Anexos

Este cuestionario tiene la finalidad de recopilar información sobre Liderazgo Transformacional de los directivos en la organización educativa “Escuela Futuro IrqiTec” de la comuna de Alto Hospicio, región de Tarapacá con fines netamente académicos, en la que se pide colaboración a los miembros de la comunidad educativa. Se deben contestar las preguntas marcando con una (X) de forma objetiva y veraz; cuyo resultado contribuye a resolver un aspecto importante en la problemática educativa.

7.1 Instrucciones:

Se presenta una lista de preguntas donde debe calificar en una escala de puntuación de 1 a 5, según los criterios respecto al liderazgo transformacional de los directivos.

7.2 Datos generales:

1. Edad: ____ años

2. Sexo: F () M ()

3. Criterios:

1. Nunca	2. Pocas veces	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	----------------	------------	-----------------	------------

	ÍTEM					
	Atención individual/personal.	1	2	3	4	5
1	Directivos (personal administrativo y director/a) prestan atención personalizada a temas particulares docentes.					
2	Los Directivos otorgan atención personal a situaciones problemáticas de la organización educativa.					
3	Los Directivos priorizan a las personas por sobre situaciones organizativas.					
4	Los directivos identifican intereses y necesidades de las personas.					
5	Los directivos, ante la toma de decisiones, consultan sobre los temas que afectan directamente al docente.					
6	Los directivos demuestran apoyo a los cambios importantes en el trabajo docente.					

7	Los directivos demuestran apoyo e interés al personal nuevo a su cargo, al servicio de la organización educativa.					
8	Los directivos apoyan, sin distinción, las acciones e ideas docentes.					
9	Los directivos conocen las fortalezas y debilidades del personal en general, de la organización educativa.					
	Estimulación intelectual.	1	2	3	4	5
10	Los directivos animan a los docentes a la resolución efectiva de problemas, y a la generación de nuevas ideas.					
11	Los directivos tienen la capacidad de argumentar y razonar, con la finalidad de generar cambios en la forma de pensar de los docentes ante los problemas.					
12	Los directivos motivan a la reflexión sobre cómo se puede mejorar el trabajo en la organización educativa.					
13	Los directivos estimulan al personal docente a desarrollar ideas innovadoras y fomentar la creatividad.					
14	Los directivos facilitan nuevos enfoques ante situaciones problemáticas.					
15	Los directivos motivan a hacer más de lo planificado, sobre temas de la organización educativa.					
16	Los directivos aplicar la razón y la lógica frente a situaciones problemáticas, en lugar de opinar sin fundamentos.					
17	Los directivos facilitan el desarrollo de actividades sin imposición.					
18	Los directivos motivan al personal docente a generar juicio crítico frente a situaciones de la organización educativa y sobre ellos mismos.					
	Motivación e Inspiración.	1	2	3	4	5
19	Los directivos presentan el futuro de modo optimista, construyendo una visión motivadora del mismo.					
20	Los directivos motivan al personal docente en tener confianza en sí mismo.					
21	Los directivos son capaces de motivar al docente, y llevarlo a realizar más de lo planificado.					

22	Los directivos explican de manera positiva los beneficios de alcanzar las metas organizacionales.					
23	Los directivos contribuyen a desarrollar en el personal docente un sentimiento de pertenencia e identidad con el centro educativo.					
24	Los directivos ayudan al personal docente a identificar y reconocer las prioridades en las tareas designadas.					
25	Los directivos expresan con entusiasmo los objetivos institucionales, mostrando confianza en que se logran.					
26	Los directivos implican al personal docente en la consecución de los objetivos del centro educativo.					
27	Los docentes confían en los directivos para alcanzar los objetivos propuestos.					
	Tolerancia psicológica.	1	2	3	4	5
28	Los directivos apelan al sentido del humor para clarificar la visión que tienen en relación a la organización educativa.					
29	Los directivos emplean un carácter pasivo/positivo para resolver conflictos que surgen en la organización educativa.					
30	Los directivos indican de manera positiva las equivocaciones del personal docente, con el objetivo de generar mejoras eficientes.					
31	Los directivos son tolerantes frente a los errores y defectos de los docentes.					
32	Los directivos identifican los errores, y generan estrategias para que los docentes aprendan y mejoren a partir de estos.					
33	Los directivos son capaces de cambiar puntos de vista, después de oír los argumentos de otras personas.					
34	Los directivos discuten abierta y positivamente con los docentes los temas controversiales o discrepantes.					
35	Los directivos manejan adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en la organización educativa.					
36	Los directivos plantean diversas alternativas creativas, coherentes y válidas para la solución de problemas en el centro educativo.					