

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

La motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del valle Chunchuca-Colasay, 2014

Para optar el grado académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

Maestriza: José Valentín Sánchez Tineo

Asesor:

M. Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz

CAJAMARCA – PERÚ

2015

COPYRIGHT © 2015 by
JOSÉ VALENTÍN SÁNCHEZ TINEO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

La motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del valle Chunchuca-Colasay, 2014

Para optar el grado académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:
Maestría: José Valentín Sánchez Tineo

Comité Científico:

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Presidente

Dra. Marina Estrada Pérez
Miembro Accesitaria

Mg. Waldir Díaz Cabrera
Primer Miembro Titular

Mg. Enrique Vera Viera
Segundo Miembro Titular

M.Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz
Asesor

JAÉN - PERÚ

2015

A:

Mis padres, esposa e hijas por su comprensión, paciencia, apoyo incondicional, compañía y amor, para concluir mi maestría.

Valentín

AGRADECIMIENTO

Al Gobierno Regional de Cajamarca por brindar la beca y a la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca dirigida por la Dra. Marina Estrada Pérez, por brindarme la oportunidad de ingresar a sus aulas y perfeccionarme cada día.

A los profesores de la maestría, sobre todo al M.CS. Jorge Luis Becerra Muñoz por su asesoramiento y al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar Director de la Sección de Educación de la Escuela de Post Grado por su generosidad, amistad y enseñanza para poder realizar mi trabajo de investigación y así mismo concluir dicha maestría.

ÍNDICE

Derechos de autor	ii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
Lista de tablas	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	1

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 3

1. Planteamiento del Problema	3
2. Formulación del Problema	6
2.1.El problema central	6
2.2.Problemas derivados (específicos)	6
3. Justificación de la Investigación	7
4. Delimitación	8
4.1.Delimitación espacial	8
4.2.Delimitación temporal	8
5. Limitaciones	8
6. Objetivos de la Investigación	9
6.1.Objetivo general	9
6.2.Objetivos específicos	9

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 11

1. Antecedentes:	11
1.1.A nivel internacional	11
1.2.A nivel nacional	13
2. Bases Teórica-Científica	14
2.1.La motivación	14
2.1.1.Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana	15
2.1.2.Teoría de la motivación de Juan Antonio Pérez López	18
2.1.3.Dimensiones de la motivación	18
2.1.4.Las estrategias motivacionales	19
2.2.El liderazgo transformacional	24
2.2.1.Teoría del liderazgo transformacional de Burns	29
2.2.2.Teoría transformacional de Bass	30
2.2.3.Otros puntos de vista del liderazgo transformacional	32

2.2.4.Críticas al liderazgo transformacional	34
2.2.5.El futuro del liderazgo transformacional	34
2.2.6.Dimensiones del liderazgo transformacional	34
3. Definición de Términos Básicos	37

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

1. Hipótesis de Investigación	41
2. Variables	41
2.1.Definición Conceptual de Variables	41
2.2.Definición Operacional de Variables	41
3. Matriz de Operacionalización de Variables	42
4. Población	44
5. Muestra	44
6. Unidad de Análisis	44
7. Tipo de Investigación	44
8. Diseño de Investigación	45
9. Técnicas e Instrumentos de Recolección y Procesamiento de Datos	45
9.1.Técnicas e instrumentos	45
9.2.Procesamiento de datos	46
10. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación	46

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados por Dimensiones de las Variables Motivación y Liderazgo Transformacional.	47
2. Resultados Globales de Correlación de las Variables Motivación y Liderazgo Transformacional.	54
3. Contrastación de Hipótesis	56

CAPÍTULO V PROPUESTA TEÓRICA DE MOTIVACIÓN Y LIDERZGO TRANSFORMACIONAL

1. Título	60
2. Presentación	60
3. Justificación	61
4. Objetivos	61
5. Modelo Teórico	62
6. Descripción de la propuesta	63
7. Evaluación	72

CONCLUSIONES	73
SUGERENCIAS	74
LISTA DE REFERENCIAS	75
ANEXOS/APÉNDICES	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relación entre la motivación intrínseca y la influencia idealizada.	47
Tabla 2: Relación entre la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual.	49
Tabla 3: Relación entre la motivación trascendente y la consideración individual.	52
Tabla 4: Resultados globales de correlación de variables 01 y 02.	54
Tabla 5: Estadísticos descriptivos y correlación entre la motivación intrínseca y la influencia idealizada.	56
Tabla 6: Estadísticos descriptivos y correlación entre la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual.	57
Tabla 7: Estadísticos descriptivos y correlación entre la motivación trascendente y la consideración individual.	58
Tabla 8: Estadísticos descriptivos y correlación entre la motivación y el liderazgo transformacional.	58

RESUMEN

La siguiente investigación nace de observar que en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, Colasay, Jaén; existen serias deficiencias entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores, lo que constituye el problema de estudio, la cual la hipótesis es que existe relación significativa entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores, siendo el objetivo: Determinar la relación entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay. Por tal razón las teorías que sustentan la presente investigación son de Abraham Maslow y Juan Antonio Pérez López con sus teorías de la motivación humana. La de Bass y Burns con el liderazgo transformacional, ya que un líder transformacional motivado y que motive a la organización generará un ambiente facilitador, participativo, de respeto y coordinación con todos los miembros del equipo de trabajo. De igual modo se muestran los resultados de la relación que existe entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del valle Chunchuca-Colasay, 2014. La cual se demuestra que existe una correlación buena y altamente significativa de acuerdo a la correlación de Pearson entre las variables de la investigación. Se afirma que los objetivos de la investigación se han cumplido y la hipótesis planteada ha sido confirmada.

Palabras clave: Motivación y Liderazgo Transformacional.

ABSTRACT

The following research stems noted that in educational institutions that make up the Educational Network "joining forces, Cultivating the Future" Chunchuca Valley, Colasay, Jaen; Serious deficiencies exist between motivation and transformational leadership of Directors, which is the study problem, which is the hypothesis is that there is a significant relationship between motivation and transformational leadership of the Directors, with the Objective: To determine the relationship Between Transformational Leadership and Motivation of Directors in educational institutions that make up the Educational Network "joining forces, Cultivating the Future" Chunchuca-Colasay Valley. For this reason the theories underlying the present investigation son of Abraham Maslow and Juan Antonio Pérez López with his theories of human motivation. The Bass and burns with transformational leadership, as a transformational leader motivated and prompted the organization to generate an enabling environment, participatory, respectful and coordination with all members of the Task Force. Similarly the results of the relationship between motivation and transformational leadership of the Directors in educational institutions that make up the Educational Network is "joining forces, Cultivating the Future" Chunchuca-Colasay the valley, which itself shows 2014 that there is good and highly significant correlation Mandated by Pearson correlation between variables Research. It states that the objectives of the research have been met and the hypothesis has been confirmed.

Key words: Motivation and Transformational Leadership.

INTRODUCCIÓN

En Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, se percibe una escasa motivación y liderazgo transformacional, esto se muestra en la poca influencia de los directores en las instituciones educativas que la conforman y el poco estímulo que reciben los docentes en su desempeño laboral.

Existen numerosos estudios como los de Maslow y Pérez López que afirman que los empleados más felices producen mejores resultados, midiendo constructos como la motivación, la satisfacción laboral o el compromiso organizativo. Cabe subrayar el papel importante que juega la motivación y el liderazgo transformacional de los directores.

El liderazgo transformacional implica la interacción del líder con sus colaboradores de forma respetuosa con sus emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos.

Se considera que un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

El punto en común de todos los estudios es que los empleados motivados o satisfechos con su trabajo producirán mejores resultados. Sin embargo, hasta ahora las escalas de satisfacción laboral no se focalizan en las emociones, sino en preguntar en la valoración que hacen los trabajadores de su salario, condiciones de trabajo, el trabajo en su conjunto. A pesar de ello, la relación entre la motivación y el liderazgo transformacional ha sido considerado clave en la investigación del comportamiento

organizativo. En tal sentido el objetivo de la investigación es de determinar la relación existente entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del valle Chunchuca y como hipótesis: existe relación significativa entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman dicha Red Educativa, lo cual con la presente investigación la hipótesis planteada queda confirmada.

El informe de tesis está estructurado en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se aborda el planteamiento del problema y el contexto en que se desarrolla con sus delimitaciones, limitaciones y sus objetivos de investigación. En el segundo capítulo, comprende los antecedentes, el análisis de las teorías sobre motivación y liderazgo transformacional y la definición de términos básicos. En el tercer capítulo, se determina las hipótesis, variables y todo el marco metodológico de la investigación. En el cuarto capítulo, se analiza las estadísticas como resultados de la aplicación de cuestionarios con su respectiva discusión y contrastación de hipótesis. En el quinto capítulo encontramos la propuesta sobre motivación y liderazgo transformacional

Seguidamente se exponen las conclusiones y sugerencias arribadas en el presente informe de tesis.

Se concluye con la bibliografía consultada y finalmente con apéndice y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

El comportamiento de las personas en las organizaciones puede considerarse decisivo en el resultado organizativo. En este estudio se pretende subrayar el papel clave que juega la motivación y el liderazgo transformacional para las organizaciones como fin en sí mismo, tratando de volver a hacer consciente al ser humano, y en particular a investigadores y académicos del área de organización de empresas, de que quizá, para muchos de nosotros, nuestro paso por la vida tiene un objetivo más amplio que el mero hecho de querer mejorar la cuenta de resultados (Brayfield y Rothe, 1951, p. 305).

La motivación tiene efectos beneficiosos tanto para las personas como para las organizaciones. Además de poder ser un fin en sí mismo, sabemos que los procesos afectivos y las emociones, mantienen la motivación laboral y son esenciales para el liderazgo transformacional. Las emociones están continuamente presentes en las cuestiones relativas a nuestro trabajo e influyen tanto a nivel personal como al resultado organizativo. En los últimos treinta años se ha comenzado a valorar la importancia de la motivación en el ámbito laboral. El punto en común de todos los estudios es que los empleados que estén motivados o estén más satisfechos con su trabajo producirán mejores resultados. Sin embargo, hasta ahora las escalas de satisfacción laboral no se focalizan en las emociones, sino en preguntar en la valoración que hacen los trabajadores de su salario, condiciones de trabajo, el trabajo en su conjunto (Brayfield y Rothe, 1951, p. 307). A pesar de

ello, la relación entre la motivación y el liderazgo transformador ha sido considerado clave en la investigación del comportamiento organizativo (Weiss y Cropanzano, 1996, P. 1-74).

Warr (2007, p. 151) menciona que existe una serie de factores motivacionales relacionados con el entorno y la interacción con el medio que influyen en el liderazgo transformacional. Uno de ellos es la supervisión que demuestre apoyo, el cual guarda una importante relación con el estilo de liderazgo que parte de esa voluntad, el estilo de liderazgo transformacional.

Este tipo de liderazgo fue nombrado por primera vez por Burns (1978, p. 241) el cual definió al líder transformacional como alguien que busca tanto el potencial en sus colaboradores como la mayor satisfacción de mayores necesidades, comprometiéndolos totalmente con la organización. Sería clave analizar la influencia del liderazgo en el bienestar de las personas, aunque existen estudios previos acerca de la conexión del liderazgo transformacional con el compromiso afectivo o con el compromiso organizativo (Bycio, 1995, p. 468), no existen con la comodidad en el trabajo. El liderazgo transformacional implica la interacción del líder con sus colaboradores de forma respetuosa con sus emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos.

En el ámbito nacional el Ministerio de Educación: Rutas del Aprendizaje (2013, p.10) también considera al director un líder pedagógico como alguien capaz de conducir a su equipo hacía objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. También considera que un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. El liderazgo del director

incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes, el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

A nivel de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, se percibe una escases de liderazgo transformacional, esto se muestra en la poca influencia de los directores en las instituciones educativas que la conforman la cual los docentes en su minoría se sienten orgullosos de trabajar con ellos, en su gran parte de los directores más ven sus intereses personales que el bienestar del grupo o de su plana docente, muchas veces perdiendo sus valores, la autoridad y el respeto del grupo donde se desempeñan, la cual urge la necesidad de tener un fuerte sentido de propósito considerando las consecuencias morales y éticas, enfatizando la importancia de tener un sentido de misión colectivo.

Por otro lado, existe poca estimulación al docente, no existe una visión de futuro expresando desconfianza en alcanzar las metas hablando sin entusiasmo lo que se planea lograr sin una visión estimulante del futuro actuando por actuar sin ningún plan ni buscar perspectivas para resolver problemas mirándolos desde un solo ángulo.

Finalmente, la tolerancia personalizada no se evidencia en la gran mayoría porque solo se ve al docente como miembro de un grupo donde se desarrolla, no existe el ánimo de ayudar a desarrollar las fortalezas como individuo sin considerar que el docente tiene necesidades como persona y que también posee muchas habilidades y aspiraciones diferentes a los otros sin reconocerse.

Respecto a la Motivación, en la Red Educativa, existe escasa motivación intrínseca, dado que se asignan tareas de modo inconsulto, no se indaga sobre los intereses de los docentes, ni sobre las actividades de mayor acogida. Así mismo, falta conformar auténticos equipos de trabajo. Tampoco existe la motivación extrínseca dado que al docente no se le reconoce su trabajo a través de un sistema de incentivos, ni se le promueve su participación públicamente mediante el intercambio de habilidades entre docentes sin establecerse un propósito común por la falta de una comunicación fluida y directa. En la mayoría de instituciones educativas que conforman la Red Educativa no existe la motivación trascendental por la razón que no se observa ni valora el esfuerzo de los docentes, motivos por la cual el personal docente no se siente motivado a colaborar de diferentes maneras, en muy pocas ocasiones se toman en cuenta las sugerencias de los docentes por no existir una comunicación abierta al diálogo.

2. Formulación del Problema

2.1. El problema central

¿Cuál es la relación entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014?

2.2. Problemas derivados (específicos)

Problema derivado 1

¿Cuál es la relación entre la motivación intrínseca y la influencia idealizada de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014?

Problema derivado 2

¿Cuál es la relación entre la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014?

Problema derivado 3

¿Cuál es la relación entre la motivación trascendente y la consideración individual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014?

3. Justificación de la Investigación

La presente investigación se realizó porque se evidenció una escasa motivación y falta de un liderazgo transformacional de los directores que pertenecen a la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del valle Chunchuca, la cual ha permitido determinar la relación existente entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores y a partir de esta investigación realizada se puedan empezar nuevas investigaciones para poder mejorar estas dos variables ya mencionadas.

También permite obtener el grado de maestro en educación y así poder contribuir con el proceso de enseñanza-aprendiza que hoy en este mundo globalizado tanta falta nos hace y aún más en un mundo tan competitivo.

4. Delimitación

4.1. Delimitación espacial

La investigación se realizó en la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del valle Chunchuca, perteneciente al distrito de Colasay provincia de Jaén, región Cajamarca; la cual pertenecen cinco instituciones educativas iniciales, ocho primarias y siete instituciones integradas entre el nivel primario y secundario que hacen un total de veinte instituciones educativas que conforman la mencionada Red y la cual sigue creciendo porque la meta es ser una mega Red Educativa que sea líder no solamente local sino regional y nacional. La línea de investigación es: Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional, enmarcado en el eje temático: Liderazgo participativo como factor de desarrollo de las I.I.EE.

4.2. Delimitación temporal

La investigación se realizó desde el septiembre de 2013 a diciembre de 2014.

5. Limitaciones

Las limitaciones que se ha tenido en la presente investigación han sido diversas; como el acceso a las distintas instituciones educativas de la red para aplicar los cuestionarios de recojo de la información por la distancia entre ellas y sobre todo las vías de comunicación en mal estado y la falta de medios económicos para movilizarse, otra de las limitaciones ha sido el acceso a la bibliografía especializada sobre el tema, del mismo modo el tiempo ha sido muy corto para la realización de la investigación ya que se ha tenido que compartir con el trabajo pedagógico que cada maestro realiza en la institución educativa, otra de las limitantes ha sido encontrar la teoría adecuada para el tema en investigación. La población estuvo conformada por 78 personas entre

docentes y directores, aplicando el cuestionario solamente a los docentes y no a los directores por la razón que no pueden ser juez y parte, son los docentes los que pueden determinar si el director motiva y tiene un buen liderazgo transformacional en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sebramos Futuro” del valle Chunchuca-Colasay, 2014

6. Objetivos de la Investigación

6.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Identificar la relación entre la motivación intrínseca con la influencia idealizada de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

Objetivo específico 2

Identificar la relación entre la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

Objetivo específico 3

Identificar la relación entre la motivación trascendente y la consideración individual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes:

1.1. A nivel internacional

Castillo (2005, p. 2). Liderazgo Administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Artículo del Centro de Investigaciones Educativas de la Facultad de Educación de la UPR, Río Piedras. La autor presenta un análisis crítico de los retos a los que se enfrenta el director de escuelas en el siglo XXI desde la óptica de líder y de administrador. El contenido del artículo gira alrededor del concepto liderazgo administrativo, el cual, presenta como una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de las funciones del director/a de escuela exitoso del presente siglo; se plantea que el director/a tiene la responsabilidad de llevar a cabo la fase operacional de la escuela, al mismo tiempo tiene que desplegar y utilizar sus habilidades para planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar la totalidad de las actividades que se realizan en la escuela. La autor concluye que el líder administrativo tiene la tarea de generar un medio ambiente facilitador, participativo, de respeto en coordinación con todos los miembros del equipo de trabajo.

Moreira (2009, p. 208). Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares. Tesis presentada a la Universidad Complutense de Madrid para optar el grado Académico de Doctor. Concluye que los estilos de liderazgo no pueden ser valorados en base al género del líder o de otras variables que no están directamente relacionadas con el ejercicio del liderazgo, la desmitificación de un lado, la idea de un estilo de liderazgo típicamente masculino

o femenino, o una combinación de los resultados y la eficacia, la satisfacción o el fortalecimiento de extra-particularmente a un estilo / género en particular.

Salazar (2010, p. 156). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? Tesis presentada a la Universidad de Viña del Mar, Chile; para optar el Grado de Doctor en Gestión y Política Educativa. Donde se concluye que la organización escolar y las exigencias de la sociedad del conocimiento, encajan bien con un enfoque de liderazgo transformacional, porque este promueve un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanista. El líder transformacional articula una visión para la organización, y lograr asentimiento y compromiso, esforzarse y potenciar a los miembros de la organización ya que el líder constituye un elemento importante.

Reza (2012, p. 132). Método teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Tesis presentada al Instituto Politécnico de México; para optar el grado de Maestro en Ciencias. Concluye que la motivación en los miembros de los equipos de trabajo, y el tipo de liderazgo que sea ejercido por parte de los gestores, son factores que influyen positivamente en los desempeño de los equipos de trabajo, esto facilita el logro de los objetivos de la organización; así mismo la motivación, liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, son factores organizacionales que influyen directamente en el desempeño de las empresas y en el logro de sus objetivos, esto sucede en forma similar en diferentes contextos y aplicado a diferentes sujetos de estudio.

Salas (2013, p. 231). Liderazgo Transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo. Tesis presentada a la Universidad de Valencia-España para optar el Grado Académico de Doctor en la Facultad de Economía. Donde propone dos tipos de relaciones entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo. En primer lugar se plantea una relación directa entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo. En segundo lugar, se expresa esta misma relación mediada por la capacidad de aprendizaje organizativo. De esta forma se concluye que el liderazgo transformacional influye de forma directa en la felicidad dentro del trabajo; y la capacidad de aprendizaje organizativo tiene un efecto mediador entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo.

1.2. A nivel nacional

Cervera (2012, p. 182). Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito Los Olivos. Tesis presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación para optar el Grado Académico de Doctor en Educación. Concluye que existe una relación significativa entre liderazgo transformacional del director con las diversas áreas del clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos.

Chirinos (2012, p. 137). Liderazgo Educativo como Factor de Desarrollo en la Institución Educativa Mercedes Cabello de Carbonera de Lima Cercado. Tesis presentada a la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" para optar el grado de Maestra en ciencias de la educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica. El autor concluye que el débil liderazgo directivo, no permite la

construcción de una clara visión de la escuela, establecer las metas, estimular un clima laboral adecuado, contribuir al desarrollo profesional y personal de los docentes, con una sólida estructura organizacional que impide una mayor participación de los docentes en las decisiones institucionales; deficiente gestión directiva que impide la construcción de una visión colectiva y situar los objetivos estratégicos que limitan el desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas, monitorear , evaluar y un débil vínculo de la institución educativa con la sociedad (gobierno local, organismos públicos y privados), manifestado por la carencia de convenios y proyectos interinstitucionales que impiden la construcción de relaciones que favorezcan a los miembros de la comunidad educativa.

2. Bases Teórica-Científica

2.1. La motivación

Maslow (1954, p. 7). La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como "la raíz dinámica del comportamiento, es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción". La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

2.1.1. Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana

Maslow no es autor de una teoría completa de la personalidad, aunque sí ha hecho ciertas aportaciones parciales al ámbito de la psicología humanística.

Su contribución más conocida tiene que ver con su “teoría jerárquica de la motivación”. Maslow entiende que la fuente de la motivación humana reside en necesidades que son comunes a toda la especie (aunque conductualmente se manifestarán en formas diferentes en cada cultura), y que llamó “necesidades instintoides” no “instintivas”, para huir de las connotaciones etológicas o de psicología comparada, que tratan al hombre como si fuera un animal. Estas necesidades tienen una raíz última de tipo biológico, pero en el hombre, a diferencia de otras especies, la biología es vencida casi totalmente por la libertad y el aprendizaje.

Maslow (1954, p. 87) propuso cinco niveles de necesidades humanas, ordenadas de las más fuertes a las más débiles. Cuanto más baja en la jerarquía sea una necesidad, más fuerte será su influencia en la conducta. Cuanto más alta en la jerarquía sea una necesidad, más distintivamente humana será (de hecho, los dos últimos niveles son estrictamente humanos). Los cinco niveles son siguientes:

1. Necesidades fisiológicas básicas. La comida, el agua, el oxígeno, el descanso. Es la motivación más potente, que puede hacer que toda la vida de una persona gire a su alrededor en caso de carencia.

2. Necesidades de seguridad. El bienestar físico, la seguridad y estabilidad psíquica, la vida estructurada. Se trata de necesidades predominantes en la infancia y parecen reconocerse en ciertos problemas psíquicos.

3. Necesidades de asociación o aceptación. La presencia de los amigos, de la familia, del amor y las personas amadas, la pertenencia a un círculo social en el que entretejer una relación afectiva. Se trata de necesidades que en la sociedad actual fallan muchas veces (de ahí tantos grupos de autoayuda, alcohólicos, etc.).

4. Necesidades de estimación. Se dividen en dos; por un lado, necesidades de estima, que se satisfacen cuando la persona se siente respetada y reconocida por lo que hace, y, por otro, necesidades de autoestima, de sentimiento de competencia, de capacidad, de valía y de respeto a sí mismos.

5. Necesidades de autorrealización. Afectan a personas que tienen satisfechos los niveles anteriores. En ese caso, la persona se vuelve autorrealizante, y desea ser más y más, hasta ser todo lo que es capaz de ser, desarrollando todas sus potencialidades positivas, cuando las personas completan un nivel de necesidades pasan a estar motivadas para completar el siguiente nivel (con ciertas excepciones, como la del artista hambriento o la huelga de hambre). Una misma conducta puede satisfacer varios niveles de necesidades (por ejemplo, la conducta sexual).

En la investigación acerca de la necesidad de logro, se encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Los motivos, o impulsos, pueden ser primordialmente innatos en su naturaleza o aprendidos, pero cualquiera que sea su origen cuando son despertados inicia una actividad dirigida hacia determinadas finalidades, incentivos, que han sido relacionados con los motivos particulares comprendidos a través del aprendizaje.

Los motivos son algo que mueven o tienen eficacia o virtud para mover.

2.1.2. Teoría de la motivación de Juan Antonio Pérez López

Pérez (1985, p. 99), quien relaciona la motivación como los factores que llevan a un sujeto a la acción y se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente. Esta clasificación permite de una manera práctica y sencilla entender el cómo se motiva a las personas.

2.1.3. Dimensiones de la motivación

Según Pérez (1985, p.123) son las siguientes:

A. Motivación extrínseca. Es el tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, como por ejemplo incentivos salariales, planes de retiro, vacaciones, entre otros; es decir, debido a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior. Así pues, lo verdaderamente querido no es la realización de la acción de que se trate, sino las recompensas. La ejecución de la acción viene a ser una condición impuesta desde el exterior para que la persona alcance aquello que en el fondo le motiva.

B. Motivación intrínseca. Es el tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada o una tarea concreta a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción. Lo verdaderamente querido son las consecuencias derivadas del puro hecho natural de ser ejecutor: Aprendizaje.

C. Motivación trascendente. Entendemos ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas, debido a la utilidad o las consecuencias de sus acciones para otras personas. El factor distintivo de esta motivación es que con su acción busca satisfacer necesidades ajenas, no propias. A esta motivación nos referimos cuando hablamos de generosidad, espíritu de servicio, etc... Esta motivación recoge el hecho elemental de que un ser humano no es absolutamente indiferente respecto a las necesidades de otros seres humanos. Especialmente en este tipo de motivación, nuestros sentimientos pueden ocasionar que el valor percibido difiera notablemente del valor real. Esta distorsión, provocada por los sentimientos disminuirá mediante una educación de éstos por la ética.

2.1.4. Las estrategias motivacionales

Maslow (1954, p. 7) Las estrategias motivacionales implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción.

A. El trabajo en equipo. Viel (2006, p. 78) es un método de trabajo colectivo coordinado en que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

De por sí la palabra equipo implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como

un juego de fútbol, todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo solo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es solo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

Las principales características para contar con un equipo de trabajo eficaz y que actúe con responsabilidad es la planeación de actividades. Planea las actividades, visualízalas en términos del tiempo que requerirás para realizarlas y organiza tu tiempo; liderazgo, todo trabajo en equipo debe tener un líder con el objetivo de tomar las riendas y trazar un camino por donde seguir; comunicación, es vital para poder transmitir ideas y sentimientos. La falta de comunicación entre los miembros de un equipo puede producir un mal entendimiento de las cosas; compromiso, es la base de las empresas que logran trascender. Significa que todos los miembros del equipo se sientan parte de él y siempre busquen el

mejor resultado para el bien de todos. Implica exigencia, esfuerzo y dedicación.

Ya sea que participes en un deporte grupal, o formes parte de una comunidad, un buen trabajo en equipo suele producir resultados increíbles. Sin embargo, trabajar con éxito como equipo no es tan fácil como puede parecer.

Trabajar en equipo eficazmente no sucede automáticamente, sino que requiere una buena cantidad de trabajo duro y de mucho compromiso. Hay una serie de factores a lograr para cohesionar a la gente en un equipo y trabajar juntos sin problemas.

Los factores que facilitan el trabajo en equipo son:

1 Un buen liderazgo. El liderazgo efectivo es uno de los componentes más importantes de un buen trabajo en equipo. El líder del equipo debe poseer los conocimientos necesarios para crear y mantener un ambiente de trabajo positivo y motivar e inspirar a los miembros del equipo a asumir una actitud positiva para trabajar y comprometerse mucho. Un líder de equipo eficaz promoverá un alto nivel de moral y hace que los miembros del equipo se sientan apoyados y valorados.

2 Comunicación clara. Es un factor vital de toda la interacción interpersonal y especialmente la de un equipo. Los miembros del equipo deben ser capaces de expresar sus

sentimientos, expresar planes y metas, compartir ideas y ver los puntos de vista de los demás.

3 Establecimiento de roles. Es absolutamente necesario que los miembros del equipo entiendan cuál es su papel en el mismo, cuál es concretamente su responsabilidad. El líder del equipo puede habilitar estos roles definiendo el propósito de una manera clara en el inicio de la formación del equipo.

4 Resolución de conflictos. Surgirán sin importar qué tan bien y unido funcione el equipo. La mejor manera de contrarrestar el conflicto es disponer de métodos estructurados de resolución de conflictos. Los miembros del equipo deben ser capaces de expresar sus preocupaciones sin temor a ofender a otros. En lugar de evitar problemas de conflictos, es mucho mejor tener un enfoque práctico que los resuelva rápidamente. A menudo es aconsejable que el líder del equipo se sienta con las partes en conflicto y ayude a resolver sus diferencias sin tomar partido y tratando de ser objetivo en la medida de lo posible.

5 Dar un buen ejemplo. El líder del equipo debe dar un buen ejemplo de trabajo en equipo. Con el fin de mantener a los miembros positivos, comprometidos y motivados, el/la líder del equipo tiene que exhibir esas cualidades personalmente. El equipo acude al líder para apoyo y orientación, por ese motivo, cualquier negatividad por parte del líder puede resultar desastrosa.

B. La comunicación. Watzlawick (1991, p. 57) toda conducta es comunicación y no puede no haber comunicación. La comunicación es una función transcendental para toda organización. Es fundamento de una buena política de relaciones humanas entre administradores, trabajadores y público. Permite obtener información y aceptación de la política de la dirección, lograr la cooperación de los demás, hacer que las ideas se entiendan con claridad y las tareas se ejecuten con toda oportunidad y eficiencia, así como la aceptación a los cambios que se operan dentro de la organización.

Toda comunicación debe de tener por objeto hacer que la persona: Ejecute su trabajo eficazmente; coopere con otros y obtenga la satisfacción del deber cumplido; afirme el libre intercambio de información y opiniones que ayuden a comprender y aceptar la racionalidad de las decisiones; ponga a disposición de los miembros, hechos y opiniones que beneficien su desarrollo y adelanto.

El ser humano para relacionarse e interactuar con sus semejantes utiliza la comunicación como instrumento. ¿Y qué es comunicación? Es la transmisión de informaciones de ideas, emociones, habilidades y otros; por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficos y otros. La experiencia ha demostrado que una comunicación real y efectiva ayuda la rentabilidad de la producción; por esa razón se tiende a crear en cada persona que trabaja un clima de motivación, confianza y satisfacción; que favorecerá sin duda la buena marcha de su actividad. Cuatro son los esquemas de la información: Relaciones

administrativas; relaciones organizativas; relaciones profesionales; relaciones personales. En el proceso de comunicación aparecen los conceptos de: autoridad, decisión, grupo, coordinación e informe.

La autoridad de todo administrador viene dada por un mando superior con facultad para conferirla. Es, pues, formal y estructurada desde arriba; no obstante, la autoridad puede entenderse de un modo funcional ; es decir, cuando deriva directamente de la aptitud o disposición de una persona para ejercer una determinada actividad y procurar que los miembros del grupo deseen ser dirigidos por él. Por la figura de líder o director debe reducirse a: Energía física y nerviosa; sentidos de los propósitos de la dirección y entusiasmo.

2.2. El liderazgo transformacional

El liderazgo, según Lussier y Achua (2005. P. 134) es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas, el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Según el Diccionario Enciclopédico Lexus de la Lengua Española (2003), liderazgo se define como la condición de líder o ejercicio de sus actividades,

líder como jefe de un grupo o de un partido político. El que va a la cabeza de una clasificación.

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. Los tipos de liderazgo se especifican en función a las variadas formas de autoridad.

Líder carismático es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Líder tradicional es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

Líder legítimo es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores; sin seguidores no hay líder.

El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que emplea un gerente cuando pretende que el grupo vaya más allá de los límites o que consiga toda una serie de metas nuevas. Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es (Bass, 1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de (House, 1977) y (Burns, 1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas.

Bass (1998, p.130) definió al liderazgo transformacional en términos del efecto del líder sobre los seguidores. Los líderes transforman a los seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo activando sus necesidades superiores e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización, como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados a hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos.

Los líderes transformacionales hacen algo más que establecer simples intercambios o acuerdos con sus colegas y seguidores. Se comportan de forma que puedan conseguir superiores resultados mediante el empleo de uno o más de los cuatro componentes del liderazgo transformacional (Bass, 1998, p. 139).

A diferencia de los líderes carismáticos y los transaccionales, la influencia de los transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores de ciertos valores. Los valores proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, por lo que los seguidores que comparten los valores del líder no

dependen de sus órdenes. Estos valores guían la acción, y permiten al líder transformacional apoyarse en el juicio de sus seguidores. Otros describen a los líderes transformacionales como servidores o dirigentes, en vez de jefes. Por lo tanto, la tarea de un líder transformacional es convertir a los subordinados en líderes auto dirigidos. Los líderes transformacionales aplican tres comportamientos: visión, establecimiento de marcos de referencia y administración de las impresiones.

La visión es quizá el comportamiento más importante en los líderes transformacionales, a través de la creación de la visión, el líder vincula emocionalmente a sus seguidores. Esta vinculación anima a los seguidores a continuar, puede consistir tan solo en ademanes o acciones sencillas. Lo importante es que los seguidores se comprometan en la visión del líder y que éste tenga un plan para impartir energía a sus acciones con el objetivo de lograrlo. El establecimiento de marcos de referencia describe aquellas conductas en las que los líderes transformacionales se hayan dispuestos a correr riesgos y seguir rutas no tradicionales para alcanzar sus metas. Patrocinan un nuevo producto durante su fase de desarrollo, obtienen cambios en leyes, llevan a cabo campañas que cambian el modo de ver las cosas hasta el momento.

El líder transformacional cree que las personas son capaces de aprender a enfrentar la ambigüedad de la tarea, pero necesitan de una visión clara de las metas (establecimiento de marcos de referencia). Se describen a sí mismos como catalizadores no como controladores. Con la administración de impresiones, los líderes usan tácticas para destacar su atractivo y encanto ante los demás. Cuentan con la capacidad de inspirar a otros mediante palabras, visión y acciones. El líder

transformacional dedica mucho esfuerzo y tiempo en que sus subordinados obtengan, asuman y compartan los valores, creencias y objetivos de la compañía. Mediante este proceso, los subordinados establecen mayor confianza en sí mismos respecto al trabajo y, a su vez, confieren autoridad a empleados de niveles inferiores. En otras palabras, su tarea consiste en hacer líderes a sus seguidores.

Los líderes transformacionales dirigen mediante el ejemplo. Sus acciones se encaminan a expresar y reforzar los valores y creencias de la organización. En ocasiones lo hacen de formas más normales, en comparación con apariciones espectaculares de algunos gurús fundadores de empresas (Burs, 1978).

Parece que existe consenso en que los líderes eficaces realizan conductas de ambos tipos: transaccional y transformacional (Hater y Bass, 1988, p. 695)

O'Leary (2000, p. 87) define al líder transformacional como alguien capaz de provocar cambios en los individuos y en las empresas, ayudando con frecuencia a las empresas en apuros a dar un vuelco en su rendimiento.

Según O'Leary (2000, p. 88) los líderes transformacionales se distinguen por que tiene una visión clara de la empresa y que es capaz de comunicarla con facilidad a los miembros del equipo (Carisma). Tiene un buen sentido de negocio y es capaz de adivinar qué decisiones afectarán a la empresa de manera positiva (confianza). Esto le permite actuar con seguridad, sembrado confianza en los miembros del equipo.

También se caracteriza por que inspira respeto y lealtad a los individuos, ya que se toma tiempo para hacerles sentir que son importantes (respeto y lealtad);

se muestra expresivo a la hora de alabar a los individuos y al equipo ante un trabajo bien hecho. Saber hasta qué punto hemos contribuido al éxito de un trabajo supone un gran estímulo ante trabajos futuros (Expresividad en la alabanza); es un maestro a la hora de ayudar a las personas a hacer algo para lo que no se sentían plenamente capacitados (inspiración).

Encontramos diferentes tipos de líderes transformadores: Autocrático.- El líder controla totalmente, tomando por sí mismo todas las decisiones. Administrativo.- El líder se interesa en el buen funcionamiento de la organización, en vez de sus objetivos y eficacia. Democrático.- El líder consulta con otros, fomenta la igualdad dentro de la organización, pero toma las decisiones finales por sí mismo. Colaborativo.- El líder comparte el liderazgo, involucra a otros en todas las decisiones importantes y esparce el sentido de propiedad de la organización.

2.2.1. Teoría del liderazgo transformacional de Burns

Esta teoría inicial de liderazgo transformacional fue desarrollada principalmente desde la investigación descriptiva sobre líderes políticos. (Burns, 1978, p, 3) describió el liderazgo como un proceso de desarrollo de interrelaciones en las que los líderes influyen a los seguidores, y los líderes son influidos a su vez para modificar su conducta en función de si ellos encuentran respuesta o resistencia.

El liderazgo transformacional es visto de dos formas primero, como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos, y segundo a nivel macro como un proceso de movilización de poder para cambios de

sistemas sociales y reforma de instituciones. Los líderes transformacionales buscan aumentar la conciencia de sus seguidores apelando a los ideales más altos y valores morales como la libertad, la justicia, la equidad, la paz y el humanismo, no para basarse en emociones como el miedo, la codicia, los celos o el odio. Los seguidores son elevados desde sus “yo diario” hacia “su mejor yo”. Para Burns, el liderazgo transformacional puede ser exhibido por cualquiera en la organización en cualquier tipo de posición. Ello puede implicar personas influyendo en pares o superiores así como en subordinados.

Burns (1978, P.27) contrasta el liderazgo transformacional con el transaccional, donde los líderes son motivados apelando a su propio interés. Para este autor los líderes políticos transaccionales motivaban a sus adeptos intercambiando recompensas por servicios recibidos.

El enfoque de los líderes transaccionales se asocia con un punto de vista del intercambio de una cosa por otra, trabajo por votos, o subsidios por contribuciones a la campaña. Estas transacciones comprenden el grueso de las relaciones entre los líderes y sus seguidores, especialmente grupos, asambleas y partidos (Burns, 1978).

2.2.2. Teoría transformacional de Bass

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), sin embargo es con Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado Liderazgo Transformacional, a pesar de que algunos

puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Amplía la definición de líder transaccional de Burns (1978) y aplica sus principios en los sectores militar, industrial, público y educacional. Construido sobre la anterior teoría de Burns. Bass (1985, p. 126) propuso una teoría más detallada para describir los procesos transformacionales en las organizaciones y diferenciar entre liderazgo transformacional, carismático y transaccional. (Bass, 1985) define el liderazgo transaccional en términos más amplios que Burns, e incluye no solo el uso de incentivos para influir en el esfuerzo.

Bass (1998, p. 130) los líderes transforman a sus seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados de la tarea, activando sus necesidades de orden superior, e inculcándoles el interés personal trascendente por el bien de la organización. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten confianza y respeto hacia el líder, y están motivados a hacer más de lo que en un principio esperaban hacer.

La visión de (Bass, 1985) sobre el liderazgo transformacional es algo más que otra acepción de carisma. El carisma es definido como un proceso en el que, el líder influye a los seguidores inoculando fuertes emociones e identificación con el líder. Se considera que es necesario algún carisma pero no es condición suficiente para el liderazgo transformacional. En un intento de explicar los constructos que subyacen a

la eficacia superior del liderazgo transformacional, (Bass, 1999, p. 9-26) señala que un concepto clave es la confianza en el líder.

El liderazgo transformacional interviene sobre el self, la auto-monitorización y la auto-evaluación, incrementando la motivación de los seguidores, quienes sacrifican sus intereses propios por el efecto de la inspiración del líder hacia los valores e ideales plasmados por el grupo, el compromiso moral, la lealtad y la identificación con el grupo, así como los beneficios obtenidos por el éxito grupal, asumiendo la obligación de servir al grupo por encima de uno mismo para defender el bienestar y la supervivencia.

2.2.3. Otros puntos de vista del liderazgo transformacional

Podemos aportar dos perspectivas más del liderazgo transformacional que nos pueden ayudar a encontrar más elementos para su comprensión. (Bennis y Nanus, 1985) realizaron un estudio a través de un cuestionario que les llevó a diseñar cuatro tipos de estrategia que facilitarían la transformación de las organizaciones a través del liderazgo. Primero, los líderes deberán tener una visión del futuro de su organización clara, creíble y atractiva. En segundo lugar tienen que ser *arquitectos sociales* que permitan a los colaboradores alcanzar nuevos valores organizativos y compartir una nueva identidad organizativa. En tercer lugar, el líder debe de ser capaz de generar confianza con los colaboradores. En cuarto lugar, el líder debe centrarse en sus fortalezas para crear climas de confianza y de aprendizaje para sus colaboradores.

Tichy y Devanna (1986, p. 59), afirmaron que la capacidad de las organizaciones para transformarse de forma continua será la clave para poder competir en un mundo globalizado. Presentaron un modelo que parte de las necesidades organizativas para posteriormente valorar los comportamientos de liderazgo necesarios. El liderazgo transformacional permite el cambio, la innovación y el emprendedurismo. Este modelo presenta dos posibles estilos de liderazgo alternativos: un estilo de gestión y otro transformacional. Los gestores se preocupan de mantener un equilibrio en las operaciones de la organización, se relacionan de forma impersonal y proponen soluciones a los problemas que puedan surgir que no van más allá de lo estándar. El líder transformacional aporta diferentes puntos de vista, nuevas áreas de exploración, se relacionan con los colaboradores de forma más empática y son capaces de asumir riesgos cuando detectan oportunidades que valen la pena.

El líder transformacional cambia a las personas y a las organizaciones siguiendo tres fases. Primero debe de detectarse la necesidad de revitalizar la organización como consecuencia del entorno cambiante y altamente competitivo que requiere la asunción de responsabilidades a gran velocidad. En la segunda fase se debe crear un nuevo punto de vista para hacer las cosas, que una vez aceptado llevará a poner en práctica nuevas estructuras, mecanismos e incentivos, lo cual constituirá la tercera fase.

2.2.4. Críticas al liderazgo transformacional

Algunas críticas han cuestionado la moralidad del liderazgo transformacional en el sentido de que puede conducir al abuso de poder. Lo cierto es que el verdadero líder transformacional es el que muestra honestidad, lealtad, justicia, igualdad y respeta los derechos humanos, también llamado auténtico líder transformacional.

2.2.5. El futuro del liderazgo transformacional

Que irá relacionado con el concepto de liderazgo trascendental. Este concepto propone tres niveles de liderazgo: transaccional, transformacional y trascendental. El líder se desarrollará sobre tres dimensiones espirituales: conocimiento, carácter moral y creencia; cada una de ellas asociadas a cada nivel de liderazgo. Según ellos, las teorías de liderazgo tradicionales se centran en las manifestaciones externas del liderazgo pero este último modelo aporta información sobre los aspectos internos del líder.

2.2.6. Dimensiones del liderazgo transformacional

Son las siguientes:

A. La influencia idealizada. Es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Esta dimensión se

caracteriza por el magnetismo personal, capacidad de comunicación y persuasión; porque se ganan la confianza y el respeto de sus seguidores; propician intenso apego personal de su equipo de trabajo; obtienen esfuerzo extra de sus seguidores para lograr niveles óptimos de desempeño.

B. La consideración individual. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellos individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no solo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo. Esta dimensión se caracteriza porque, tratan a sus seguidores como individuos; diagnostican sus necesidades y capacidades; se convierten en mentores; entrenan, delegan y retroalimentan; creen en las personas y son sensibles a sus necesidades; son flexibles y abiertos al aprendizaje de la experiencia

C. Motivación inspiradora e intelectual. Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan

la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas.

Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos. Esta dimensión se caracteriza porque diseñan y transmiten una visión en la cual el futuro es mejor para todos; son creadores de significados; mueven a la gente hacia el logro de la visión; generan optimismo y confianza; propician el deseo de avanzar en el desarrollo personal de cada uno de sus colaboradores.

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. Se caracteriza porque inducen a mirar los problemas desde ángulos novedosos; estimulan la creatividad y la autocrítica; fomentan la colaboración y el comportamiento positivo; propician la innovación y la responsabilidad personal; generan así la superación personal de sus seguidores.

3. Definición de Términos Básicos

Liderazgo

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo (Lussier y Achua, 2005).

El liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que emplea un gerente cuando pretende que el grupo vaya más allá de los límites o que consiga toda una serie de metas nuevas (Bass, 1985).

Influencia idealizada

Esta dimensión se refiere al líder que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores (Bas y Avolio, 1996).

Consideración individualizada

Consiste en que los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellos individualmente (Bas y Avolio, 1996).

Motivación inspiradora

Refiere a los líderes que activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas (Bas y Avolio, 1996).

Estimulación intelectual

Refiere a los líderes que dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo (Bas y Avolio, 1996).

Motivación

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo, la motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos dentro de la jerarquía de la motivación humana (Maslow, 1954, p. 84).

Los motivos

Los motivos, o impulsos, pueden ser primordialmente innatos en su naturaleza o aprendidos, pero cualquiera que sea su origen cuando son despertados inicia una actividad dirigida hacia determinadas finalidades, incentivos, que han sido relacionados con los motivos particulares comprendidos a través del aprendizaje.

Los motivos son algo que mueven o tienen eficacia o virtud para mover (Pérez, 1985).

Motivación extrínseca

Es aquel tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas o castigos unidos a la ejecución de la acción; es decir, debido a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior (Pérez, 1985).

Motivación intrínseca

Es el tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada o una tarea concreta a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción. (Pérez, 1985).

Motivación trascendente

Entendemos ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas, debido a la utilidad o las consecuencias de sus acciones para otras personas. El factor distintivo de esta motivación es que con su acción busca satisfacer necesidades ajenas, no propias (Pérez, 1985).

Las estrategias motivacionales

Se puede definir como el arte para dirigir un asunto o conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento mediante una acción, para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia (Maslow, 1954).

El trabajo en equipo

Implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es un método de trabajo colectivo coordinado en que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta (Viel, 2006).

La comunicación

Toda conducta es comunicación y no puede no haber comunicación. Es la transmisión de informaciones de ideas, emociones, habilidades y otros; por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas y otros (Watzlawick, 1991)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Hipótesis de Investigación

Existe relación significativa entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

2. Variables

2.1. Definición Conceptual de Variables

V1: La Motivación. Son los procesos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias.

V2: Liderazgo Transformacional. El líder pretende que el grupo vaya más allá de los límites o que consiga toda una serie de metas nuevas.

2.2. Definición Operacional de Variables

V1: La Motivación. Reporte de cuestionario que tienen los docentes a cerca de la motivación y consta de quince ítems.

V2: Liderazgo Transformacional. Reporte de cuestionario que tienen los docentes sobre el liderazgo transformacional y consta de veinte ítems.

3. Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala/ Valor	Técnica/ Instrumento
LA MOTIVACIÓN DE LOS DIRECTORES	Motivación extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento público del trabajo docente. • Promoción de la participación docente. • Sistema de incentivos • Fomento del intercambio • Establecimiento de propósitos comunes • Comunicación en el equipo 	1 2 3 4 5 6	Ordinal/cuantitativo 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3= Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Encuesta/Cuestionario de evaluación de la motivación de los directores
	Motivación intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de tareas a los docentes • Indagación sobre los intereses de los docentes. • Priorización de actividades de mayor acogida • Identificación de aspectos para el trabajo en equipo 	7 8 9 10		
	Motivación trascendente	<ul style="list-style-type: none"> • Observación del esfuerzo de los docentes. • Colaboración con el equipo o grupo • Promoción de actividades recreativas. • Recepción de sugerencias • Comunicación abierta. 	11 12 13 14 15		

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala/ Valor	Técnica/ Instrumento
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES	Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> • Inculca orgullo y positivismo • Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo • Actúa en formas que construyen respeto hacia él/ella • Demuestra sentido de poder y confianza • Habla sobre sus valores y creencias más importantes • Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito • Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones • Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo 	1 2 3 4 5 6 7 8	Ordinal/cuantitativo 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Encuesta/Cuestionario de evaluación del liderazgo transformacional de los directores
	Motivación inspiradora e intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Habla optimistamente sobre el futuro • Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas • Habla entusiastamente sobre lo que necesita lograr • Articula una visión estimulante del futuro • Reexamina presunciones para cuestionar si son apropiadas • Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas • Sugiere formas de buscar cómo completar los requerimientos • Lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes 	9 10 11 12 13 14 15 16		
	Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> • Trata como un individuo y no solo como miembro de grupo • Ayuda a desarrollar fortalezas en el grupo • Pasa su tiempo enseñando y entrenando • Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones 	17 18 19 20		

4. Población

La poblacional estuvo conformada por 78 personas entre directores y docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

5. Muestra

La muestra ha sido seleccionada a criterio del investigador, habiéndose tomado solamente a docentes, lo cual hacen un total de 63. Se aplicó el cuestionario a los docentes y no a los directores por la razón que son los que perciben la motivación y el liderazgo que los directores ejercen en las instituciones educativas de la Red en mención.

Criterio de exclusión. No se consideró a los 15 directores dentro de la muestra por que trata de medir la motivación y el liderazgo transformacional que ellos ejercen.

6. Unidad de Análisis

Es cada uno de los docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas haciendo un total de 63 docentes que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

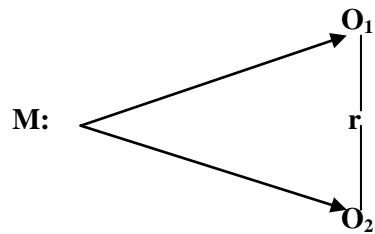
7. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva correlacional. Es de tipo descriptivo porque caracteriza y evalúa la relación existente entre la motivación y el liderazgo

transformacional. Es correlacional porque se establece la relación entre las variables de estudio.

8. Diseño de Investigación

De acuerdo al tipo de investigación considerada en el presente estudio, asume la siguiente característica:



Donde:

M : muestra poblacional

O1: Observación de la Variable uno (La Motivación)

O2: Observación de la variable dos (Liderazgo Transformacional)

R: Correlación

9. Técnicas e Instrumentos de Recolección y Procesamiento de Datos

9.1. Técnicas e instrumentos

La técnica e instrumento que se utilizó para recolectar la información fue:

El cuestionario que consta de dos partes, a través de la primera se recolectó la información respecto a la motivación de los directores, constando de 15 ítems y la segunda parte contiene las preguntas relacionadas con el liderazgo transformacional de los directores y constando de 20 ítems (Ver Apéndice 1)

9.2. Procesamiento de datos

Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 21 a través del cual se procesó y organizó la información en tablas de frecuencias y porcentajes. Así mismo, se utilizó la estadística descriptiva, básicamente las medidas de tendencia central como la media y la mediana; y las medidas de dispersión como la desviación estándar. Del mismo modo se aplicó la correlación de Pearson para determinar la correlación de las variables de estudio.

10. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación

En la presente investigación el instrumento (Cuestionario) pasó por dos pruebas:

- La validez estuvo dada por el juicio de tres expertos (Ver Anexo 1), lo cual permitió aplicar un instrumento pertinente.
- Confiabilidad del instrumento se obtuvo aplicando el estadístico Alfa de Cronbach cuyo resultado en la investigación es alto con una fiabilidad de 0,962 (Ver Anexo 2)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se analiza y discute los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, los mismos que son expuestos en el siguiente orden por dimensiones de las variables motivación y liderazgo transformacional.

1. Resultados por Dimensiones de las Variables Motivación y Liderazgo Transformacional.

Tabla 1: Relación entre la motivación intrínseca y la influencia idealizada, de los directores en las instituciones educativas de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, 2014.

Valoración	Motivación intrínseca		Influencia idealizada	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	28,6	4	6,3
En desacuerdo	31	49,2	38	60,3
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	9	14,3	16	25,4
De acuerdo	4	6,3	5	7,9
Totalmente de acuerdo	1	1,6	0	0,0
Total	63	100,0	63	100,0

Fuente: Cuestionario para evaluar la motivación y el liderazgo transformacional de los directores, procesado con el paquete estadístico SPSS versión 21.

La Tabla muestra los resultados organizados con su respectiva valoración, considerando las dimensiones motivación intrínseca y la dimensión influencia idealizada de los directores en las instituciones educativas de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, 2014.

Se puede observar que el 28,6% (18) de docentes encuestados indican estar totalmente en desacuerdo con la motivación intrínseca del director, 49,2% (31) están en desacuerdo, 14,3% (9) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 6,3%(4) están de acuerdo y el 1,6% (1) están en totalmente de acuerdo. En lo que respecta a la Influencia idealizada, se puede observar que el 6,3% (4) de docentes encuestados indican estar totalmente en desacuerdo, el 60,3% (38) están en desacuerdo, 25,4% (16) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 7,9% (5) están de acuerdo y el 0,0% están totalmente de acuerdo. Relacionando los resultados podemos precisar que mientras el 28,6% de los docentes indican estar en total desacuerdo respecto a la motivación intrínseca que dan los directores a sus docentes, el 6,3% dan la misma valoración para la influencia idealizada. Por su parte mientras el 49,2% están en desacuerdo para la motivación intrínseca, el 60,3% lo están para la influencia idealizada. Así mismo, el 14,3% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo para Motivación intrínseca, el 25,4% lo están para la influencia idealizada. Respecto a la motivación intrínseca solo el 6,3% están de acuerdo y el 7,9% lo están para la influencia idealizada. Finalmente solo el 1,6% están totalmente de acuerdo para la motivación intrínseca, y ningún docente está totalmente de acuerdo con la influencia idealizada.

De los resultados se puede inferir que la mayoría de docentes se encuentran en un nivel de valoración de total desacuerdo y en desacuerdo, respecto las dimensiones anteriormente indicadas. Y existe un significativo grupo de docentes que tienen un nivel de valoración indiferente, y son pocos los docentes que están en un nivel de acuerdo y totalmente de acuerdo, respecto a las dimensiones evaluadas. Por lo tanto, existe una tendencia de valoración indiferente y negativa tanto para la motivación

intrínseca como para la influencia idealizada, de lo cual se puede afirmar que existe relación entre las dimensiones indicadas.

Según Salas (2013, p. 231), existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo, ahora bien, considerando que la motivación intrínseca es una dimensión de la motivación y por tanto felicidad en el trabajo; y la influencia idealizada es una dimensión del liderazgo transformacional, entonces, se puede concluir que existen también, una relación directa entre las dos dimensiones evaluadas, como se muestra líneas arriba. Así mismo, los resultados confirman la investigación de Chirinos (2012, p. 137), en el sentido que un débil liderazgo directivo, no permite estimular un clima laboral adecuado.

Tabla 2: Relación entre la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

Valoración	Motivación extrínseca		Estimulación inspiradora e intelectual	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	12,7	19	30,2
En desacuerdo	40	63,5	30	47,6
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	12	19,0	8	12,7
De acuerdo	3	4,8	5	7,9
Totalmente de acuerdo	0	0	1	1,6
Total	63	100,0	63	100,0

Fuente: Cuestionario para evaluar la motivación y el liderazgo transformacional de los directores, procesado con el paquete estadístico SPSS versión 21.

La Tabla 2 muestra los resultados organizados con su respectiva valoración, considerando las dimensiones motivación extrínseca y estimulación inspiradora e

intelectual de los directores en las instituciones educativas de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, 2014.

Se puede observar que el 12,7% (8) de docentes encuestados indican estar totalmente en desacuerdo con la motivación extrínseca del director; el 63,5% (40) están en desacuerdo, el 19,0% (12) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 4,8% (3) están de acuerdo y ninguno de los encuestados están en totalmente de acuerdo.

En lo referente a la estimulación inspiradora e intelectual, se puede observar que el 30,2% (19) de docentes encuestados indican estar totalmente en desacuerdo; el 47,6% (30) están en desacuerdo; el 12,7% (8) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 7,9% (5) están de acuerdo y el 1,6% (1) están totalmente de acuerdo.

Relacionando los resultados podemos precisar que mientras el 12,7% de los docentes indican estar en total desacuerdo respecto a la motivación extrínseca que dan los directores a sus docentes; el 30,2% dan la misma valoración para la estimulación inspiradora e intelectual. Así mismo el 63,5% están en desacuerdo para la motivación extrínseca mientras el 47,6% lo están para la estimulación inspiradora e intelectual. Del mismo modo el 19,0% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo para motivación extrínseca, el 12,7% lo están para la estimulación inspiradora e intelectual. Con respecto a la motivación extrínseca solo el 4,8% están de acuerdo y el 7,9% lo están para la estimulación inspiradora e intelectual. Finalmente no hay ningún encuestado que esté totalmente de acuerdo para la motivación extrínseca, y solo el 1,6% están totalmente de acuerdo con estimulación inspiradora e intelectual.

De estos resultados se puede señalar que la mayoría de docentes se encuentran en un nivel de valoración de total desacuerdo y en desacuerdo, respecto las

dimensiones anteriormente indicadas. Y existe un significativo grupo de docentes que tienen un nivel de valoración indiferente, y son pocos los docentes que están en un nivel de acuerdo y totalmente de acuerdo, respecto a las dimensiones evaluadas. Por tanto, existe una tendencia de valoración indiferente y negativa tanto para la motivación extrínseca como para la estimulación inspiradora e intelectual, de lo cual se puede decir que existe relación entre las dimensiones indicadas.

Como afirma Castillo (2005, p. 2), El líder tiene la tarea de generar un medio ambiente facilitador, participativo de respeto con todos los miembros del equipo de trabajo, ahora bien, considerando que la motivación extrínseca es una dimensión de la motivación y por tanto generar un ambiente facilitador; y la estimulación inspiradora e intelectual como respeto a los miembros del equipo de trabajo como dimensión del liderazgo transformacional, se puede concluir que existen también una relación directa entre las dos dimensiones evaluadas que son la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual. Así mismo, los resultados confirman la investigación de Salas (2010, p. 156), quien concluye que, el sentido que la organización escolar y las exigencias de la sociedad del conocimiento que se relacionan con la motivación, encajan bien con el liderazgo transformacional, porque este promueve un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con fuerte base humanista.

Tabla 3: Relación entre la motivación trascendente y la consideración individual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

Valoración	Motivación trascendente		Consideración individual	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	19,0	6	9,5
En desacuerdo	35	55,6	43	68,3
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	8	12,7	12	19,0
De acuerdo	7	11,1	2	3,2
Totalmente de acuerdo	1	1,6	0	0,0
Total	63	100,0	63	100,0

Fuente: Cuestionario para evaluar la motivación y el liderazgo transformacional de los directores, procesado con el paquete estadístico SPSS versión 21.

La Tabla 3 muestra los resultados organizados con su respectiva valoración, considerando las dimensiones motivación trascendente y la consideración individual de los directores en las instituciones educativas que pertenecen a la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, 2014.

Se puede observar que el 19,0% (12) de docentes encuestados indican estar totalmente en desacuerdo con la motivación intrínseca del director, el 55,6% (35) están en desacuerdo, el 12,7% (8) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 11,1% (7) están de acuerdo y el 1,6% (1) están en totalmente de acuerdo. En lo que respecta a la consideración individual se puede observar que el 9,5% (6) de docentes encuestados indican estar totalmente en desacuerdo, el 68,3% (43) están en desacuerdo, el 19,0% (12) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 3,2% (2) están de acuerdo y no se encuentra ningún encuestado que esté totalmente de acuerdo.

Relacionando los resultados podemos precisar que mientras el 19,0% de los docentes indican estar en total desacuerdo respecto a la motivación trascendente que dan los directores a sus docentes, el 9,5% dan la misma valoración para la consideración individual. Por su parte el 55,6% están en desacuerdo para la motivación trascendente, el 68,3% lo están para la consideración individual. Así mismo, el 12,7% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo para motivación trascendente, el 19,0% lo están para la consideración individual. Respecto a la motivación trascendente solo el 11,1% están de acuerdo y el 3,2% lo están para la consideración individual. Finalmente solo el 1,6% están totalmente de acuerdo para la motivación trascendente, y ningún docente está totalmente de acuerdo con la consideración individual.

De los resultados se puede inferir que la mayoría de docentes se encuentran en un nivel de valoración de total desacuerdo y en desacuerdo, respecto las dimensiones anteriormente indicadas. Existe un pequeño grupo de docentes que tienen un nivel de valoración indiferente, y el mínimo de los docentes encuestados están en un nivel de acuerdo y totalmente de acuerdo, respecto a las dimensiones evaluadas. Por lo tanto, existe una tendencia de valoración indiferente y negativa tanto para la motivación trascendente como para la consideración individual, de lo cual se puede deducir que existe una relación significativa entre las dimensiones indicadas.

Castillo (2005, p. 2), afirma que el líder tiene la tarea de generar un medio ambiente facilitador, participativo, de respeto en coordinación con todos los miembros del equipo de trabajo; entonces para lograr esta afirmación el líder tiene que tener una motivación trascendente que pertenece a la variable de la motivación. Lo referente a la consideración individual que viene hacer una dimensión del liderazgo transformacional, esto lo podemos relacionar con lo que concluye (Salazar 2010, p.

156) que el líder transformacional articula una visión a la organización, y logra asentimiento y compromiso, esforzándose y potenciando a los miembros de la organización ya que el líder constituye un elemento importante.

2. Resultados Globales de Correlación de las Variables Motivación y Liderazgo Transformacional.

Tabla 4: Relación entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

Valoración	Motivación		Liderazgo transformacional	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	11,1	8	12,7
En desacuerdo	44	69,8	40	63,5
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	8	12,7	12	19,0
De acuerdo	4	6,3	3	4,8
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0	0,0
Total	63	100,0	63	100,0

Fuente: Cuestionario para evaluar la motivación y el liderazgo transformacional de los directores, procesado con el paquete estadístico SPSS versión 21.

Relacionando los resultados de las variables de la investigación tanto de la variable 1 como es la motivación y la variable 2 el liderazgo transformacional, podemos precisar que mientras el 11,1% de los docentes indican estar en total desacuerdo respecto a la motivación que dan los directores a sus docentes, el 12,7% dan la misma valoración para el liderazgo transformacional. Por su parte el 69,8% están en desacuerdo para la motivación y el 63,5% lo están para el liderazgo transformacional. Así mismo, el 12,7% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo para la motivación, el 19,0% lo están para el liderazgo transformacional. Respecto a la motivación solo el 6,3% están de acuerdo y el 4,8% lo están para el liderazgo

transformacional. Finalmente ninguno de los encuestados está totalmente de acuerdo para la motivación, y del mismo modo para el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas de la Red Educativa en mención.

De los resultados se puede inferir que la mayoría de docentes se encuentran en un nivel de valoración de total desacuerdo y en desacuerdo, respecto a las variables anteriormente indicadas. Y existe un significativo grupo de docentes que tienen un nivel de valoración indiferente que no están de acuerdo ni desacuerdo por la cercanía al director o por no hacerlo quedar mal ante los demás, por la falta de capacidad para liderar, y son muy pocos los docentes que están en un nivel de acuerdo con la motivación y el liderazgo transformacional de los directores y no hay ningún docente que esté totalmente de acuerdo, respecto a las variables evaluadas. Por lo tanto, existe una tendencia de valoración indiferente y negativa tanto para la motivación como para el liderazgo transformacional, de lo cual se puede confirmar que existe relación entre las variables indicadas. Pérez (1985, p. 99) relaciona a la motivación como los factores que llevan aun sujeto a la acción y se pueden clasificar dependiendo a su origen y destino según Pérez (1985, p.123) en tres tipos: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente.

Esta clasificación permite de una manera práctica y sencilla entender el cómo se motiva a las personas. De igual modo (Maslow 1954, p. 87) en su teoría de la motivación humana entiende que la fuente de la misma reside en las necesidades que son comunes en toda la especie, la cual propuso cinco niveles de necesidades humanas, ordenadas de las más fuertes a las más débiles. Cuando más baja en la jerarquía sea una necesidad, más fuerte será su influencia en la conducta. Cuando más alta en la jerarquía sea una necesidad, más distintivamente humana será (de hecho, los

dos últimos niveles son estrictamente humanos como la necesidad de estimación y la necesidad de autorrealización).

Como afirma Salas (2013, p. 231), existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo, la cual se puede concluir que existe una relación directa entre las dos variables evaluadas, como se muestra líneas arriba. Del mismo modo, los resultados confirman la investigación de (Chirinos 2012, p. 137), en el sentido que un débil liderazgo directivo, no permite estimular un clima laboral adecuado. Relacionando también la investigación de (Reza 2012, p. 132) concluye que la motivación en los miembros de los equipos de trabajo, y el tipo de liderazgo que sea ejercido, son factores que influyen positivamente en el desempeño de los equipos de trabajo, dicho esto (Cervera 2012, p. 182) reafirma que existe una relación significativa entre liderazgo transformacional del director con las diversas áreas del clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos.

3. Contrastación de Hipótesis

Tabla 5: Estadísticos descriptivos y correlación entre la motivación intrínseca y la influencia idealizada, de los directores en las instituciones educativas de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, 2014.

	Media	Desviación estándar	N°	Correlaciones
Motivación intrínseca	2,03	0,92	63	Correlación de Pearson 0,618**
Influencia idealizada	2,35	0,72	63	Sig. (bilateral) 0,000

Fuente: Correlación de Pearson para determinar la correlación de las variables, motivación y liderazgo transformacional de los directores.

Se aprecia en la Tabla 5, que la media de la motivación intrínseca es de 2,03 y de la influencia idealizada es de 2,35 la desviación estándar es de 0,92 para la motivación intrínseca y de 0,72 para la influencia idealizada, considerando 63 casos. Por su parte el valor de la correlación de Pearson es del 0,618, con un nivel de significancia de 0,000, que al ser menor a 0,05 planteado, nos muestra que existe una correlación buena (0, 618) y altamente significativa.

Tabla 6: Estadísticos descriptivos y correlación entre la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual, de los directores en las instituciones educativas de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, 2014.

	Desviación		N°	Correlaciones	
	Media	estándar		Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Motivación extrínseca	2,16	0,70	63	0,647**	0,000
Motivación inspiradora e intelectual	2,03	0,94	63		0,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Correlación de Pearson para determinar la correlación de las variables, motivación y liderazgo transformacional de los directores.

Se puede evidenciar en la Tabla 6, que la media de la motivación extrínseca es de 2,16 y de la motivación inspiradora e intelectual es de 2,03 la desviación estándar es de 0,70 para la motivación extrínseca y de 0,94 para la motivación inspiradora e intelectual, considerando 63 casos. Por su parte el valor de la correlación de Pearson es del 0,647, con un nivel de significancia de 0,000, que al ser menor a 0,05 planteado, nos muestra que existe una correlación buena (0, 647) y altamente significativa.

Tabla 7: Estadísticos descriptivos y correlación entre la motivación trascendente y la consideración individual, de los directores en las instituciones educativas de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, 2014.

	Media	Desviación estándar	N°	Correlaciones	
Motivación trascendente	2,21	0,94	63	Correlación de Pearson	0,657**
Consideración individualizada	2,16	0,63	63	Sig. (bilateral)	0,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Correlación de Pearson para determinar la correlación de las variables, motivación y liderazgo transformacional de los directores.

Se aprecia en la Tabla 7, que la media de la motivación trascendente es de 2,21 y de la consideración individual es de 2,16 la desviación estándar es de 0,94 para la motivación trascendente y de 0,63 para la consideración individualizada, considerando 63 casos. Por su parte el valor de la correlación de Pearson es del 0,657, con un nivel de significancia de 0,000, que al ser menor a 0,05 planteado, nos muestra que existe una correlación buena (0, 657) y altamente significativa.

Tabla 8: Estadísticos descriptivos y correlación entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca, 2014.

	Media	Desviación estándar	N°	Correlaciones	
Motivación	2,14	0,69	63	Correlación de Pearson	0,684**
Liderazgo transformacional	2,16	0,70	63	Sig. (bilateral)	0,000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Correlación de Pearson para determinar la correlación de las variables, motivación y liderazgo transformacional de los directores.

En la Tabla 8, se puede apreciar que la media de la variable 1, la motivación es de 2,14 y de la variable 2, el liderazgo transformacional es de 2,16 la desviación estándar es de 0,69 para la motivación y de 0,70 para el liderazgo transformacional, considerando 63 casos. Por su parte el valor de la correlación de Pearson es del 0,684, con un nivel de significancia de 0,000, que al ser menor a 0,05 planteado, nos muestra que existe una correlación buena (0, 684) y altamente significativa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA TEÓRICA DE MOTIVACIÓN Y LIDERZGO TRANSFORMACIONAL

1. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. DRE.** : Cajamarca.
- 1.2. UGEL.** : Jaén.
- 1.3. Red Educativa.** : “Sumando Esfuerzos, sembramos Futuro”
- 1.4. Dirigido** : Directores de la Red Educativa
- 1.5. Duración.** : 6 meses – 6 talleres
- 1.6. Responsables.** : José Valentín Sánchez Tineo

2. PRESENTACIÓN

El Programa de motivación y liderazgo transformacional para la mejora de la gestión de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del valle Chunchuca Colasay 2014, es un conjunto de estrategias metodológicas, seleccionadas y desarrolladas por medio de talleres presenciales, dinámicos y variados, con diversas actividades que van desde la percepción, observación y análisis de situaciones, juego de roles, realización de diálogos, para fortalecer la motivación y el liderazgo transformacional, con la participación directa y vivencial de los directores, con el propósito de solucionar la problemática que se presenta en la Red y fortalecer la motivación y el liderazgo transformacional de los directores de manera más eficiente y eficaz.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Nuestra propuesta se ha formulado y fundamentado teniendo en cuenta la necesidad que los directores ejerzan una motivación positiva y un liderazgo transformacional en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del valle Chunchuca – Colasay. Con la finalidad de desarrollar actitudes que permitan fortalecer dichas capacidades.

La estructura del programa se fundamenta en el enfoque de la motivación humana de Maslow y el enfoque de liderazgo transformacional propuesto por Bass.

El enfoque sistémico fortalece la estructura, orienta y explica el funcionamiento del programa. Sobre esta base se han construido los ejes dinámicos del modelo: los objetivos, las estrategias de motivación y liderazgo transformacional sistematizados en 06 talleres.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo central.

Mejorar la motivación y el liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas que conforman la Red Educativa « Sumando Esfuerzos Sembramos Futuro » del valle Chunchuca – Colasay, 2014.

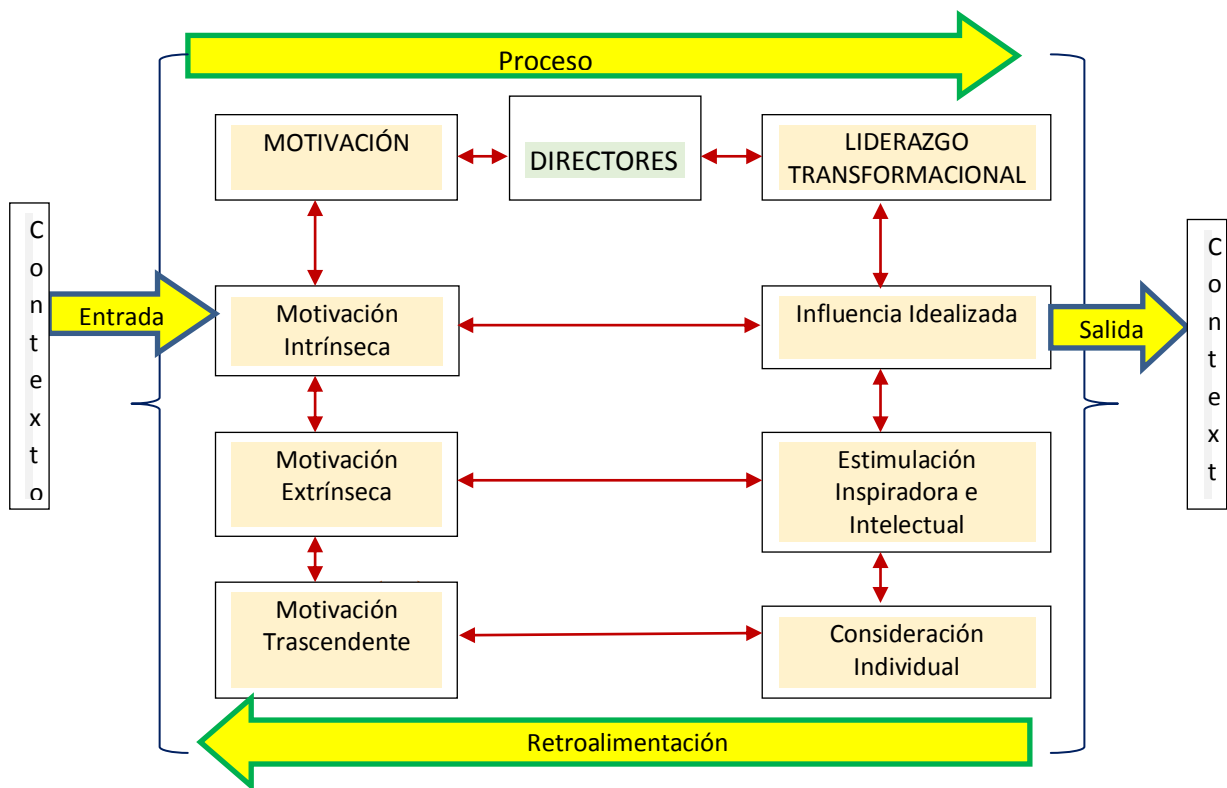
4.2. Objetivos específicos.

- Mejorar la motivación intrínseca con la influencia idealizada de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.
- Mejorar la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa

“Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

- Mejorar la motivación trascendente y la consideración individual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

5. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA



Elaboración del autor

Según Maslow (1954) define a la motivación como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso de necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Según Bass (1998) manifiesta que los líderes transforman a los seguidores

haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo activando sus necesidades superiores e induciéndolos a superar su propio interés en beneficio de la organización, como resultado de esta influencia los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados hacer más de lo que en principio se esperaba de ellos.

6. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Inicialmente se proyectara un video para cada taller luego se les pedirá que anoten los pasajes principales que les inspiren a la motivación y sus variables de igual modo con el liderazgo y la solución de los problemas de una manera acertada.

Posteriormente mediante una lluvia de ideas se determinara cuáles son los pasos que debe seguir un líder en la solución de un problema y en la dirección del grupo de trabajo, para concluir con un ensayo o un pequeño argumento de la película vista y luego se trata de buscar un caso de su institución educativa donde se pueda aplicar similar estrategia.

Durante el desarrollo del programa se hace uso del Método Inductivo – Deductivo, donde la ciencia se inicia con las observaciones individuales, que permite generalizaciones, a partir de estas se realizan predicciones. Sevilla y Quiñones (2002).

Este método acepta la existencia de la realidad externa y postula la capacidad de percibir a través de los sentidos y entenderlos por medio de nuestra inteligencia.

Se basa en tres postulados:

- La ciencia se inicia con la observación de los hechos (los films)
- La observación científica es confiable (Contrasta con la realidad)
- La inducción permite predecir el futuro (Se proyecta a futuros cambios)

Método que nos permitió conocer la situación problemática referida a la motivación y liderazgo transformacional y la forma como la enfrentan desde diversas perspectivas.

Método Analítico – Sintético. Separa las partes del objeto de investigación para al final unir, fusionar estas y ver el todo en su estructura verdadera. Con este método, estudiaremos los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de las partes o variables para estudiarlas en forma individual y luego de forma holística e integral. Asimismo se utilizó para analizar las teorías sobre motivación y liderazgo transformacional de los directores que ayudó a la construcción del marco teórico.

Nos servirá para que los directores conozcan a cada uno de los integrantes del grupo y poder delegar tareas y funciones.

La propuesta presenta 06 talleres, 02 para las variables motivación y liderazgo transformacional y 04 para la dimensión de las variables que son: Motivación intrínseca e influencia idealizada; motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual; la motivación trascendente y Consideración Individual.

Cada taller tendrá una duración de 120 minutos; sin embargo, es importante mencionar que hay actividades que requieren de más tiempo, esto debido a que se enfatiza en la participación de todos los directores durante el desarrollo de las mismas. Además, los procesos de autoevaluación, reflexión y compromiso tienen un carácter personalizado y participativo.

La duración del taller será de 06 meses aproximadamente.

Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	J	A	S	O	N	D
01	Elaboración de la propuesta teórica sobre motivación y liderazgo transformacional.	x					
02	Implementación de la propuesta sobre motivación y liderazgo transformacional.		x				
03	Ejecución de la propuesta de mejora. <ul style="list-style-type: none"> • Reunión de sensibilización de los directores de la Red Educativa. • Coordinación con los responsables de los asistentes de la RED. • Elaboración de las actividades y/o talleres. 			x			
				x			
				x	x	x	
04	Evaluación de la propuesta de mejora sobre motivación y liderazgo transformacional.						x

Hoja de ruta de la propuesta

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					
		J	A	S	O	N	D
Mejorar la motivación y el liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas que conforman la Red Educativa « Sumando Esfuerzos Sembramos Futuro » del valle Chunchuca – Colasay, 2014.	Taller 01: Motivación	x					
	Taller 02: Liderazgo transformacional		x				
	Taller 03: La motivación intrínseca e influencia idealizada. Actividad socializadora: Mañana deportiva			x			
				x		x	
	Taller 04: La motivación extrínseca y estimulación inspiradora e intelectual.				x		
	Taller 05: La motivación trascendente y consideración individual. Actividad socializadora: Noche cultural					x	
			x			x	
Taller 06 Trabajo en equipo						x	
Actividad socializadora.						x	

TALLER N° 1

TEMA: La motivación

OBJETIVO: Mejorar la motivación de los directores de la IIEE que conforman la Red Educativa.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> Palabras de bienvenida a los participantes directores que integran la Red “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro”. 	Exposición	José Valentín Sánchez Tineo	5’
	<ul style="list-style-type: none"> Presentación al expositor. 	Exposición	Representante de la UGEL	5’
	<ul style="list-style-type: none"> Introducción al tema por el expositor 	Exposición		15’
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Video sobre motivación Explicación en base al video observado. 	Laptop- Cañón multimedia	Representante de la UGEL	15’
	<p style="text-align: center;">REFRIGERIO</p> <ul style="list-style-type: none"> El expositor invita al dialogo a los participantes Forman grupos de trabajo Comparten sus trabajos mediante sus exposiciones. 	Exposición		20’
			Exposición Preguntas respuestas	Representante de la UGEL José Valentín Sánchez Tineo
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan. Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller. 	Papelotes-plumones	José Valentín Sánchez Tineo	10’

TALLER N° 2

TEMA: El liderazgo transformacional

OBJETIVO: Mejorar el liderazgo transformacional de los directores de las IIEE que conforman la Red Educativa.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Palabras de bienvenida a los directores de la RED “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” • Presentación al expositor: consultor en temas de liderazgo • Introducción al tema por el expositor 	Exposición	José Valentín	5’
		Exposición	Sánchez Tineo	5’
		Exposición	Consultor en temas de liderazgo	15’
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Video sobre el “Un buen líder” • Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video. <p style="text-align: center;">REGRIGERIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El expositor invita al debate (técnica: lluvia de ideas) a los participantes • Forman grupos de trabajo • Comparten sus puntos de vista mediante exposiciones. 	Laptop- Cañón multimedia	Consultor en temas de liderazgo	15’
		Exposición	Consultor en temas de liderazgo	20’
		Exposición	Consultor en temas de liderazgo	15’
		Preguntas respuestas	José Valentín Sánchez Tineo	15’
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan. • Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller. 	Papelotes-plumones	José Valentín Sánchez Tineo	10’

TALLER N° 3

TEMA: La motivación intrínseca e influencia idealizada

OBJETIVO: Mejorar la motivación intrínseca e influencia idealiza de los directores de las IIEE que conforman la Red Educativa.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> Palabras de bienvenida a los directores de la RED “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” Presentación al expositor. Introducción al tema por el expositor 	Exposición	José Valentín Sánchez Tineo	5´
		Exposición	Especialista de la UGEL	5´
		Exposición		15´
Proceso	<p>Video sobre diversos tipos de motivación y liderazgo transformacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video. <p>REGRIGERIO</p> <ul style="list-style-type: none"> El expositor invita al dialogo a los participantes Forman grupos de trabajo Comparten sus puntos de vista mediante exposiciones. 	Laptop- Cañón multimedia	Especialista de la UGEL	15´
		Exposición	Especialista de la UGEL	20´
		Exposición		15´
			Preguntas respuestas	José Valentín Sánchez Tineo
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan. Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller. 	Papelotes-plumones	José Valentín Sánchez Tineo	10´

TALLER N° 4

TEMA: Motivación extrínseca y estimulación inspiradora e intelectual

OBJETIVO: Mejorar la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual de los directores de las IIEE que conforman la Red Educativa.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Palabras de bienvenida a los directores de la RED “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” • Presentación al expositor • Introducción al tema por el expositor 	Exposición	José Valentín Sánchez Tineo	5’
		Exposición	Expositor	5’
		Exposición	Expositor	15’
Proceso	<p style="text-align: center;">Video sobre diversos tipos de motivación y liderazgo transformacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video. <p style="text-align: center;">REGRIGERIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El expositor invita al dialogo a los participantes • Forman grupos de trabajo • Comparten sus puntos de vista mediante exposiciones. 	Laptop- Cañón multimedia	Expositor	15’
		Exposición	Expositor	20’
		Exposición	Expositor	15’
		Preguntas respuestas	José Valentín Sánchez Tineo	15’
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan. • Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller. 	Papelotes-plumones	José Valentín Sánchez Tineo	10’

TALLER N° 5

TEMA: La satisfacción en el trabajo.

OBJETIVO: Mejorar la motivación trascendente y la consideración individual e intelectual de los directores de las IIEE que conforman la Red Educativa.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Palabras de bienvenida a los directores de la RED “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” • Presentación al expositor: Director de Gestión Pedagógica UGEL Jaén. • Introducción al tema por el expositor 	Exposición	José Valentín Sánchez Tineo	5’
		Exposición	Director de AGP	5’
		Exposición	Director de AGP	15’
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Video sobre: “El secreto de hacer las cosas bien” • Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video. <p style="text-align: center;">REGRIGERIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El expositor invita al dialogo a los participantes • Forman grupos de trabajo • Comparten sus puntos de vista mediante exposiciones. 	Laptop- Cañón multimedia	Director de AGP	15’
		Exposición		Director de AGP
		Exposición	Director de AGP	15’
		Preguntas respuestas	José Valentín Sánchez Tineo	15’
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan. • Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller. 	Papelotes-plumones	José Valentín Sánchez Tineo	10’

TALLER N° 6

TEMA: Trabajo en equipo.

OBJETIVO: Fortalecer el trabajo en equipo de los directores de las IIEE que conforman la Red Educativa.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Palabras de bienvenida a los directores de la RED “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” • Presentación al expositor. Experto en trabajos en equipos • Introducción al tema por el expositor 	Exposición	José Valentín Sánchez Tineo	5’
		Exposición	Experto	5’
		Exposición	Experto	15’
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Video sobre “El trabajo en equipo en las organizaciones” • Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video. <p style="text-align: center;">REGRIGERIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El expositor invita al dialogo a los participantes • Forman grupos de trabajo • Comparten sus puntos de vista mediante exposiciones. 	Laptop- Cañón multimedia	Experto	15’
		Exposición		20’
		Exposición	Experto	
		Preguntas respuestas	José Valentín Sánchez Tineo	15’
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan. • Palabras de agradecimiento a los participantes por su asistencia a los talleres. 	Papelotes-plumones	José Valentín Sánchez Tineo	10’

7. EVALUACIÓN

Instrumento para evaluar los talleres de la propuesta teórica sobre motivación y liderazgo transformacional de los directores de las II EE que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro Del valle Chunchuca – Colasay, 2014.

N°	Indicadores	Poco	Regularmente	Eficiente
01	El expositor hizo uso del lenguaje adecuado			
02	Me sentí motivado durante la exposición.			
03	El video logró el efecto buscado.			
04	Considero que los videos tuvieron relación con el tema.			
05	Mi participación fue activa durante el dialogo			
06	Considero que el tema me ayudará a mejorar la motivación y el liderazgo transformacional que ejerzo en las IIEE.			
07	Debo asumir ciertos compromisos propuestos para mejorar.			
08	Estoy convencido que este taller me ayudará a mejorar mi motivación y mi liderazgo en las IIEE.			

VALORACIÓN		RESULTADOS		
POCO	1 Pto	POCO	01 a 08	Necesita retroalimentación
REGULARMENTE	2 Ptos	REGULARMENTE	09 a 16	Necesita cierto reforzamiento
EFICIENTE	3 Ptos	EFICIENTE	17 a 24	Participante motivado

CONCLUSIONES

1. Existe relación significativa entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.
2. Existe relación significativa entre la motivación intrínseca y la influencia idealizada de los directores en la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.
3. Existe relación significativa entre la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual, de los directores en la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.
4. Existe relación significativa entre la motivación trascendente y la consideración individual de los directores de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.

SUGERENCIAS

1. A los directores de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro”, participar en programas de capacitación que ayuden a mejorar su motivación, dado que tiene relación significativa con el liderazgo transformacional que deben ejercer en su institución educativa.
2. A los directores de la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro”, desarrollar una motivación intrínseca para mejorar su influencia idealizada como directores, dado el nivel de relación significativa que existe, de igual modo buscar la motivación extrínseca porque es significativa con la estimulación inspiradora e intelectual que desarrollan en la institución educativa.
3. Al coordinador de la Red Educativa, “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” promover un curso de capacitación sobre motivación trascendente a los directores, por la relación que existe con la consideración individual que ejercen en favor de la institución educativa.
4. Al Director de la UGEL-Jaén promover cursos de capacitación a nivel de Redes Educativas sobre motivación y liderazgo transformacional dirigido a docentes y directores para que puedan ejercerlo en beneficio de las instituciones educativas.

LISTA DE REFERENCIAS

- Bass, B. (1985). *Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas*. New York: Free Press. En: <http://www.scoop.it/t/neuro-leadership>. Recuperado 03-12-13
- Bass, B. (2008). *El manual Bass del liderazgo: Teoría, aplicaciones de investigación y de gestión* (4 ed.). New York: Free Press. En: http://academia.uat.edu.mx/pariente/Publicaciones%20recientes/To%20lead%20or%20not%20to%20lead_Dr%20Pariente_Congreso%20FCA-UNAM.pdf. Recuperado 03-12-13
- Bass, B. (1999). *Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional*. Revista europea de trabajo y psicología de las organizaciones. En: http://qacontent.edomex.gob.mx/idc/groups/public/documents/edomex_archivo/dgeb_pdf_cur_ta_04murillo.una.pdf. Recuperado 06-01-14
- Bass, B y Avolio, (1990). *Liderazgo Transformacional*. X Ediciones. En: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn40/0211819Xn40p163.pdf>. Recuperado 05-12-13
- Bello, V. (2013). *Liderazgo Transformacional*. Coordinación de Educación a Distancia. Universidad La Salle. En: http://virtualeduca.org/documentos/observatorio/la_educacion_superior_a_distancia_y_virtual_en_colombia_nuevas_realidades.pdf. Recuperado 05-12-13
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Liderazgo: las estrategias para hacerse cargo*. Nueva York: Harper y Row. En: <http://www.topconsultores.cl/img/Liderazgo.pdf>. Recuperado 08-01-14
- Brayfield, A. y Rothe, H. (1951). *Evaluación de la satisfacción laboral: Métodos directos e indirectos*. España. <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=brayfield+y+rothe+1951+pagina+307>. Recuperado el 05/03/2015
- Bycio, P., Hackett R. y Allen J. (1995). *Otras evaluaciones de Bass (1985) conceptualización de liderazgo transaccional y transformacional*. *Diario de psicología aplicada*, N° 80. En: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=16924>. Recuperado 05-12-13
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Nueva York: Harper y Row. En: <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>. Recuperado 08-01-14

- Castillo, A. (2005). Liderazgo Administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. Artículo presentado al Centro de Investigaciones Educativas de la Facultad de Educación de la UPR, Río Piedras.
- Cervera, L. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en la Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos. Tesis presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación para optar el Grado de Doctor en Educación.
- Chirinos, C. (2012). Liderazgo Educativo como Factor de Desarrollo en la Institución Educativa Mercedes Cabello de Carbonera de Lima Cercado. Tesis presentada a la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" para optar el grado de Maestra.
- Diccionario Enciclopédico (2003). *Lexus* (2003. Ed.). Barcelona: Editorial Lexus S.A.
- Fernández, R. (1998). *Organización y métodos de trabajo: Dirección de la producción y recursos humanos*. Madrid: Ed. Civitas, En: https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2012/445/41980/1/Documento5.pdf Recuperado 08-12-13
- Griffin, D. (2003). *El liderazgo transformacional*. En: <http://desgriffin.com/leadership/transform/>. Recuperado 13-01-14
- House, R. (1977). *A 1976 teoría del liderazgo carismático*. En *liderazgo: The Cutting Edge*. Eds: Hunt, J. G. y Larson, L. L. Carbondale: Southern Illinois University Press. En: <http://www.casadellibro.com/libro-organizacion-y-metodos-de-trabajo-direccion-de-la-produccion-y-recursos-humanos/9788447011605/626672> Recuperado 08-12-13
- Kouzes, J. y Posner, B. (2002). *Desafío de liderazgo* (3ra. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales*. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. En: <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf> Recuperado 22-01-14
- Lussier y Achúa (2012). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Editorial CENGAGE Learning. En: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/USER/Mis%20Documentos/Downloads/ISSN-1941-9589-V8-N1-2013.pdf> Recuperado 22-01-14
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. (3ra. Ed.). Madrid: Ed. Díaz de Santos S.A. En: [http://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=8wPdJ2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=Maslow,+A+\(1954\)motivacion+y+personalidad+\(3ra.+ed\)+Madrid:+Ed.+Diaz+de+Santos+S.A.&ots=F_cZWnOgjp&sig=yn0S1_qqv74jfG6lQG19I-dGCP8#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=8wPdJ2Jzqg0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=Maslow,+A+(1954)motivacion+y+personalidad+(3ra.+ed)+Madrid:+Ed.+Diaz+de+Santos+S.A.&ots=F_cZWnOgjp&sig=yn0S1_qqv74jfG6lQG19I-dGCP8#v=onepage&q&f=false) Recuperado 23-12-13

- Ministerio de Educación: Rutas del aprendizaje (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas* (1ra. ed.). Lima: Editorial Navarrete S.A.
- Moreira, M. (2009). *Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares*. Tesis presentada a la Universidad Complutense de Madrid para optar el grado Académico de Doctor.
- O'Leary, E. (2000) –*Alcanzar el éxito*. (1º ed.). Hall-España: Editorial- Prentice S.A.
- Palomino, N. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. (Octava ed.) Madrid: Ed. ESIC. En: <https://books.google.es/books?id=qEMVAwAAQBAJ&pg=PA48&dq=motivaci%C3%B3n+y+liderazgo+transformacional&hl=es&sa=X&ei=l1e1VNOTJ9S1sQTN0YGQDg&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n%20y%20liderazgo%20transformaciona&f=false>
- Pérez, J. (1985). *Motivos y motivación en las empresas*. (5ta ed.). Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Reza, H (2012). *Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales*. Tesis presentada al Instituto Politécnico Nacional de México. Para optar el Grado de Maestro en Ciencias. En: <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/11833/1/Hector%20Alonso%20Reza%20Tapia.pdf> Tesis recuperada 13/01/15
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. Tesis presentada a la Universidad de Valencia-España, para optar el grado Académico de Doctor en Facultad de Economía.
- Salazar, M. (2010). *El liderazgo transformacional. ¿Modelo para organizaciones educativas que aprende?* Tesis presentada a la Universidad de Viña del Mar-Chile, para optar el grado Académico de doctor en Gestión y Políticas Educativas.
- Tichy, N. y Devanna, M. (1986). *Liderazgo Transformacional*. Nueva York: Wiley. En: <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paper4.pdf> Recuperado 24-01-14
- Viel, B. (2006). *Boletín Bimestral de Calidad: calidad visual*. (1º ed.). Loma Bonita: Editorial AGE.
- Warr, P. (2007). *Trabajo, la felicidad y la infelicidad*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Weiss, M. y Cropanzano, R. (1996). *Acontecimiento afectivo teoría: una discusión teórica de la estructura, las causas y consecuencias de las experiencias afectivas en el trabajo*. Investigación en comportamiento organizacional.

Tichy, N. y Devanna, M. (1986). *Liderazgo Transformacional*. Nueva York: Wiley. En:
<http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paper4.pdf>
Recuperado 24-01-14

ANEXOS/APÉNDICES

ANEXO 01

Validación por Juicio de Expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO
 MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN
VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA MOTIVACION Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA "SUMANDO ESFUERZOS, SEMBRAMOS FUTURO" DEL VALLE CHUNCHUCA-COLASAY 2014.

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: JULIA SÁNCHEZ BOCANEGRA
 1.2. Especialidad: FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES
 1.3. Cargo actual: JEFA DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA UGEL-JAÉN
 1.4. Grado académico: LICENCIADA EN EDUCACIÓN
 1.5. Institución: UGEL - JAÉN
 1.7. Lugar y fecha: JAÉN, 25 DE JUNIO de 2014

VALORACIÓN.

	5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo		De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores	X				
2	Formulado en lenguaje apropiado	X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X			
5	Suficiente para medir la variable	X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología		X			
8	Expresado en hechos perceptibles	X				
9	Secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos	X				
	Total					

Coefficiente de valoración porcentual: c = -----

II. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

ESTÁN BIEN ELABORADOS SE PUEDE APLICAR

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA DEL VALLE CHUNCHUCA
 ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

FSK
 Prof. Julia Sánchez Bocanegra
 J = = =



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO
 MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN
 VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA MOTIVACION Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA "SUMANDO ESFUERZOS, SEMBRAMOS FUTURO" DEL VALLE CHUNCHUCA-COLASAY 2014.

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Isidoro Alejandria Alejandria
 1.2. Especialidad: Filosofía y Ciencias Sociales
 1.3. Cargo actual: Jefe de Proyección Social
 1.4. Grado académico: Doctor en Educación
 1.5. Institución: Universidad Nacional de Jaén
 1.7. Lugar y fecha: Jaén 25 de Junio de 2014

VALORACIÓN.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores		X			
2	Formulado en lenguaje apropiado	X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X			
4	Facilita la prueba de hipótesis		X			
5	Suficiente para medir la variable		X			
6	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología		X			
8	Expresado en hechos perceptibles	X				
9	Secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos		X			
	Total					

Coefficiente de valoración porcentual: c = ----

II. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

Esta bastante bien elaborado

Isidoro Alejandria Alejandria
 DR. ISIDORO ALEJANDRIA ALEJANDRIA
 PSICOPEDAGOGO
 A01510876



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO
 MAESTRÍA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN
 VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA MOTIVACION Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA "SUMANDO ESFUERZOS, SEMBRAMOS FUTURO" DEL VALLE CHUNCHUCA-COLASAY 2014.

I. REFERENCIA

1.1. Experto: Reiner Avellaneda Cubas
 1.2. Especialidad: Historia y Geografía
 1.3. Cargo actual: Docente
 1.4. Grado académico: Magister en Psicología Educativa
 1.5. Institución: I.E N° 16135 - Tambillo - Pomahuaca
 1.7. Lugar y fecha: Jaén 22 de junio de 2014

VALORACIÓN.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de indicadores	X				
2	Formulado en lenguaje apropiado	X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X				
5	Suficiente para medir la variable		X			
6	Facilita la interpretación del instrumento	X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología		X			
8	Expresado en hechos perceptibles	X				
9	Secuencia lógica	X				
10	Basado en aspectos teóricos	X				
	Total					

Coefficiente de valoración porcentual: c = -----

II. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

Se queda espicio dicho instrumento está bien elaborado.

DNI. 27727120

ANEXO 02

Prueba de confiabilidad Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,962	35

Estadísticas de total de elemento

ITEMS	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Reconoce públicamente el trabajo realizado por los docentes	,703	,961
2. Promueve la participación gustosa del personal docente.	,698	,961
3. Construye junto al personal docente, un sistema de incentivos.	,485	,962
4. Fomenta el intercambio de habilidades entre los docentes.	,661	,961
5. Establece con el consenso de los docentes propósitos comunes.	,639	,961
6. Procura comunicarse con los docentes utilizando diferentes medios.	,265	,963
7. Designa tareas a los docentes, que sean de su pleno agrado.	,586	,961
8. Indaga acciones que generan mayores aprendizajes en los docentes.	,672	,961
9. Analiza en qué actividades el personal docente se siente más a gusto.	,678	,961
10. Identifica, con el personal docente, aspectos que limitan o fortalecen el trabajo en equipo.	,661	,961
11. Observa que los docentes se esfuerzan en planificar actividades De calidad.	,785	,960
12. Durante la ejecución de actividades, el personal docente es colaborador entre sí.	,655	,961
13. Promueve la ejecución de actividades de interacción social recreativas.	,363	,963
14. Escucha las sugerencias de los docentes al momento de planificar acciones.	,588	,962

15. Al realizar eventos, establece una comunicación con los docentes de manera abierta, a fin de favorecer la mejora en la calidad organizacional	,777	,960
16. Me inculca orgullo por estar asociado con él/ella	,628	,961
17. Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	,717	,961
18. Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella	,426	,962
19. Demuestra sentido de poder y confianza	,771	,960
20. Habla sobre sus valores y creencias más importantes	,658	,961
21. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de Propósito	,738	,961
22. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	,278	,963
23. Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	,844	,960
24. Habla optimistamente sobre el futuro	,796	,960
25. Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	,824	,960
26. Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado	,823	,960
27. Articula una visión estimulante del futuro	,793	,960
28. Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas	,619	,961
29. Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas	,771	,960
30. Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	,676	,961
31. Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos Diferentes	,754	,960
32. Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un Grupo	,412	,962
33. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	,787	,960
34. Pasa su tiempo enseñando y entrenando	,612	,961
35. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros	,128	,964

APÉNDICE 01

Instrumento de Recojo de Información

Cuestionario para evaluar la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro”

Instrucciones.

Distinguido profesor (a) el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información acerca de la motivación y el liderazgo transformacional de los directores, en las instituciones educativas que conforman la red educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca. En tal sentido, solicito responder a cada una de las preguntas.

Marque con una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marca solo una respuesta a cada pregunta.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Variable 1: Motivación

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS				
Dimensión: Motivación Extrínseca						
1.	Reconoce públicamente el trabajo realizado por los docentes	5	4	3	2	1
2.	Promueve la participación gustosa del personal docente.	5	4	3	2	1
3.	Construye junto al personal docente, un sistema de incentivos.	5	4	3	2	1
4.	Fomenta el intercambio de habilidades entre los docentes.	5	4	3	2	1
5.	Establece con el consenso de los docentes propósitos comunes.	5	4	3	2	1
6.	Procura comunicarse con los docentes utilizando diferentes medios.	5	4	3	2	1
Dimensión: Motivación Intrínseca						
7.	Designa tareas a los docentes, que sean de su pleno agrado.	5	4	3	2	1
8.	Indaga acciones que generan mayores aprendizajes en los docentes.	5	4	3	2	1
9.	Analiza en qué actividades el personal docente se siente más a gusto.	5	4	3	2	1
10.	Identifica, con el personal docente, aspectos que limitan o fortalecen el trabajo en equipo.	5	4	3	2	1
Dimensión: Motivación Trascendente						

11.	Observa que los docentes se esfuerzan en planificar actividades de calidad.	5	4	3	2	1
12.	Durante la ejecución de actividades, el personal docente es colaborador entre sí.	5	4	3	2	1
13.	Promueve la ejecución de actividades de interacción social recreativas.	5	4	3	2	1
14.	Escucha las sugerencias de los docentes al momento de planificar acciones.	5	4	3	2	1
15.	Al realizar eventos, establece una comunicación con los docentes de manera abierta, a fin de favorecer la mejora en la calidad organizacional	5	4	3	2	1

Variable 2: Liderazgo Transformacional

N°	Influencia Idealizada					
1	El director (ra) me inculca orgullo por estar asociado con él/ella	5	4	3	2	1
2	Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo	5	4	3	2	1
3	Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella	5	4	3	2	1
4	Demuestra sentido de poder y confianza	5	4	3	2	1
5	Habla sobre sus valores y creencias más importantes	5	4	3	2	1
6	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	5	4	3	2	1
7	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	5	4	3	2	1
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectivo	5	4	3	2	1
	Motivación Inspiradora e Intelectual					
9	Habla optimistamente sobre el futuro	5	4	3	2	1
10	Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas	5	4	3	2	1
11	Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado	5	4	3	2	1
12	Articula una visión estimulante del futuro	5	4	3	2	1
13	Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas	5	4	3	2	1
14	Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas	5	4	3	2	1
15	Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos	5	4	3	2	1
16	Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos Diferentes	5	4	3	2	1
	Consideración Individualizada					
17	Me trata como un individuo y no solo como miembro de un grupo	5	4	3	2	1
18	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	5	4	3	2	1
10	Pasa su tiempo enseñando y entrenando	5	4	3	2	1
20	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros	5	4	3	2	1

APÉNDICE 02

Documentos oficiales

"AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y COMPROMISO CLIMÁTICO"

Chunchuca, 27 de junio de 2014

SOLICITA: Permiso para aplicar cuestionario en la I.E N° 16092
"Dos de Mayo de 1866"-Chunchuca-Colasay

Sr: Director de la I.E. N° 16092 "Dos de Mayo de 1866" Chunchuca-Colasay
Helí Fernández Cubas

Me es muy grato tener que dirigirme a su tan digno despacho para saludarle muy cordialmente y comunicarle lo siguiente:

Que estando estudiando en la Universidad Nacional de Cajamarca un Post Grado de Maestría en Gestión de la Educación y teniendo que aplicar algunos instrumentos en las diferentes instituciones educativas de primaria y secundaria pertenecientes a la Red Educativa "Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro" por tal motivo solicito a usted el permiso para aplicar el instrumento denominado: **CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA "SUMANDO ESFUERZOS, SEMBRAMOS FUTURO" DEL VALLE CHUNCHUCA-COLASAY 2014** en el nivel primario y secundario en la institución educativa que usted dirige.

Sin otro particular le reitero las muestras de mi estima persona

Atentamente


Prof. JOSÉ VALENTÍN SÁNCHEZ TINEO
DNI N° 27731789




Bach. José Helí Fernández Cubas
DIRECTOR
C.M. 102739190

Recibido
27-06-2014.
Hora 9:30 am.

"AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y COMPROMISO CLIMÁTICO"

Bolívar, 26 de junio de 2014

SOLICITA: Permiso para aplicar cuestionario en la I.E
N° 16844 "Simón Bolívar"-Bolívar-Colasay


Sr: Director de la I.E N° 16844 "Simón Bolívar" Bolívar-Colasay
Apolinar Tucunango Cerquera

Me es honroso tener que dirigirme a su tan distinguida persona para saludarle muy cordialmente y comunicarle lo siguiente:

Que estando estudiando en la Universidad Nacional de Cajamarca un Post Grado de Maestría en Gestión de la Educación y teniendo que aplicar algunos instrumentos en las diferentes Instituciones Educativas de primaria y secundaria pertenecientes a la Red Educativa "Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro" por tal motivo solicito a usted el permiso para aplicar el instrumento denominado: **CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE CONFORMAN LA RED EDUCATIVA "SUMANDO ESFUERZOS, SEMBRAMOS FUTURO" DEL VALLE CHUNCHUCA-COLASAY 2014** en el nivel primario y secundario en la institución educativa que usted dirige.

Sin otro particular le reitero las muestras de mi estima persona

Atentamente


Prof. JOSÉ VALENTÍN SÁNCHEZ TINEO
DNI N° 27731789

Recibido el 26-06-2014



APÉNDICE 03

Base de datos

	MOTIVACIÓN															LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35				
1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	2	1	2	4	4	1	1	1	4	1	1	2	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	4	
2	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	3	2	2	2	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3	3		
3	3	5	1	4	3	2	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	3	1	2	4	5	4	3	5	4	3	4	2	2	2	4	3	2				
4	2	3	1	3	2	1	2	1	2	2	3	1	3	3	2	1	3	2	1	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	3	2	1	2	1		
5	3	3	2	2	2	3	5	2	4	3	2	2	2	4	3	2	3	3	4	3	3	4	5	5	3	5	3	3	5	4	4	3	3	2	4	4			
6	1	1	2	2	2	3	1	1	3	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	1	1	1			
7	2	2	3	3	2	3	4	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1			
8	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4		
9	2	3	2	1	1	3	3	2	1	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	1	3	3	3	2	1	2	3	4	2	2	3	2	2	2		
10	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3		
11	1	2	2	3	1	1	3	4	2	1	2	4	2	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	3	2	2	4			
12	4	3	4	4	4	5	2	3	3	2	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4		
13	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	1	2	1	2	1	2		
14	1	2	1	1	2	4	1	1	1	2	1	2	3	3	3	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3		
15	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3		
16	2	2	1	2	3	1	1	2	2	2	3	1	2	1	2	3	4	2	1	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3		
17	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	3	3	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2		
18	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	2	3		
19	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1		
20	1	2	1	1	2	4	1	1	1	2	1	2	4	4	1	1	1	4	1	1	2	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	4	
21	5	3	1	4	3	4	4	5	3	5	5	2	3	4	4	2	4	5	4	5	3	2	4	2	4	4	5	1	4	3	2	5	2	5	2	1	1		
22	1	2	2	1	2	2	3	1	3	3	1	1	2	2	1	2	3	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	3	1	1	3	1	1		
23	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	
24	1	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2		
25	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	
26	2	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3
27	1	1	1	1	1	4	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	
28	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	
29	1	3	1	2	4	3	2	3	2	3	3	5	4	5	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	1	2	3	3	2	3	3	2	2		
30	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	2	4	3	4	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1		
31	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	
32	1	2	1	1	2	4	1	1	1	2	1	2	4	4	1	1	1	4	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	
33	2	3	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	
34	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3		
35	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	1	2	
36	1	2	1	1	2	4	1	1	1	2	1	2	4	4	1	1	1	4	1	1	2	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	4	
37	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	3		
38	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	
39	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	1	4	4	3		
40	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
41	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	
42	1	1	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	
43	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
44	1	2	1	1	2	4	1	1	1	2	1	2	4	4	1	1	1	4	1	1	2	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	4	
45	1	3	1	1	1	3	2	2	1	1	1	2	3	3	1	2	1	3	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3
46	3	2	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	
47	1	1	2	3	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3	3	1	1	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2
48	1	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	3	2	3
49	1	2	1	1	2	4	1	1	1	2	1	2	4	4	1	1	1	4	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	4	
50	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	
51	3	2	2	1	1	2	3	2	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3																					

APÉNDICE 04 : Matriz de Consistencia

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión de Liderazgo, Cultura y Clima Institucional				
EJE TEMÁTICO: Liderazgo participativo como factor de desarrollo de las II.EE				
TÍTULO DEL PROYECTO: La motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.				
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>El problema central ¿Cuál es la relación entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014?</p> <p>Problemas derivados (específicos) P1. ¿Cuál es la relación entre la motivación intrínseca y la influencia idealizada de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014? P2. ¿Cuál es la relación entre la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014? P3. ¿Cuál es la relación entre la motivación trascendente y la consideración individual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.</p> <p>Objetivos específicos O1: Identificar la relación entre la motivación intrínseca y la influencia idealizada de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014. O2. Identificar la relación entre la motivación extrínseca y la estimulación inspiradora e intelectual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014. O3. Identificar la relación entre la motivación trascendente y la consideración individual de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.</p>	<p>Hipótesis de Investigac.</p> <p>Existe relación significativa entre la motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, 2014.</p>	<p>V1 La motivación.-Maslow (1985) Es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando el impulso necesario que ponga en obra ese medio o acción o para que deje de hacerlo.</p> <p style="text-align: center;">Dimensiones</p> <p>D1: Motivación Intrínseca D2: Motivación Extrínseca D3: Motivación Trascendente</p> <p>V2 Lid. Transf.-Bass (1998) El líder transformacional es el que transforma a los seguidores, haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo activando sus necesidades superiores induciéndolos a superar su propio interés en beneficio de la organización.</p> <p style="text-align: center;">Dimensiones</p> <p>D1: Influencia Idealizada D2: Estimulación Inspiradora e Intelectual D3: Consideración Individual</p>	<p>Unidades de Análisis.- La unidad de análisis es cada uno de los docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria que hacen un total de 63 docentes que pertenecen a la Red Educativa “Sumando Esfuerzos, Sembramos Futuro” del valle Chunchuca-Colasay.</p> <p>Tipo de Estudio.- Descriptivo correlacional.</p> <p>Diseño:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M[M] --> O1[O1] M --> O2[O2] O1 -- r --> O2 </pre> </div> <p>Instrumentos:</p> <p>V1: Cuestionario V2: Cuestionario</p>

