



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

Aplicación de un programa de entrenamiento para mejorar los niveles de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala provincia del Oro

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Jacinto Fabricio HERRERA SALAZAR

ASESOR

Dr. Carlos BARRIGA HERNÁNDEZ

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Herrera, J. (2019). *Aplicación de un programa de entrenamiento para mejorar los niveles de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala provincia del Oro*. Tesis para optar grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado
Dirección General de Biblioteca y Publicaciones



Dirección del Sistema de Bibliotecas y Biblioteca Central

"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

Hoja de metadatos complementarios

Código ORCID del autor (dato opcional):

Código ORCID del asesor o asesores (dato obligatorio):

<https://orcid.org/0000-0001-8906-2141>

DNI del autor:

Cedula Nro. 050213773.

Grupo de investigación:

Institución que financia parcial o totalmente la investigación:

Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación. Debe incluir localidades y/o coordenadas geográficas:

En la ciudad de Machala-Prov. de El Oro-Ecuador

Año o rango de años que la investigación abarcó:

2016-2017



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 43-UPG-FE-2019

En la ciudad de Lima, a los 18 días del mes de diciembre de 2019, siendo la 11:00 am. en acto público se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulado: **APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS ALUMNOS DEL TERCERO DE BACHILLERATO DEL COLEGIO HÉROES DEL 41 DE LA CIUDAD DE MACHALA PROVINCIA DEL ORO**, para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido MUY BUENO, con la calificación de 17.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, a don **JACINTO FABRICIO HERRERA SALAZAR**.

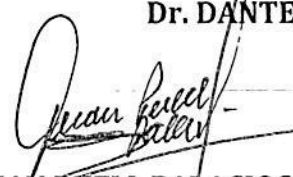
En señal de conformidad, siendo las 12.0 horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.


Dr. MÁXIMO ENRIQUE PÉREZ ZEVALLOS
Presidente


Dr. CARLOS BARRIGA HERNÁNDEZ
Asesor


Dr. FREDDY JESÚS HUAMÁN ARREDONDO
Jurado Informante


Dr. DANTE MANUEL MACAZANA FERNÁNDEZ
Jurado Informante


Dr. Dr. JUAN PUELL PALACIOS
Miembro del Jurado

DEDICATORIA

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por los conocimientos impartidos y a ese grupo selecto de docentes universitarios de tan prestigiosa Institución.

AGRADECIMIENTO

Al grupo de docentes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a mi familia que sin su valioso apoyo moral no hubiese podido culminar con éxito este importante paso en mi carrera profesional.

Índice

	Pág.
Parte preliminar	
Caratula	i
Página de aceptación	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice general	v
Lista de cuadros	vii
Lista de figuras	viii
Resumen	ix
Abstrac	x
Capítulo 1: Introducción	1
1.1.- Situación problemática	2
1.2.- Planteamiento del problema	4
1.3.- Justificación teórica	5
1.4.- Objetivos	6
1.4.1.- Objetivo general	6
1.4.2.- Objetivo específico	6
1.5.- Formulación de hipótesis	8
1.5.1.- Hipótesis general	8
1.5.2.- Hipótesis específicas	8
Capítulo 2: Marco Teórico	11
2.1.-Antecedentes de la investigación	11
2.2.- Bases teóricas	20
2.2.1.- Programa de entrenamiento	20
2.2.2.- Liderazgo transformacional	28
Capítulo 3: Metodología	49
Capítulo 4: Resultados y Discusión	58
4.1.- Análisis y presentación de resultados	58

4.2.- Prueba de hipótesis	66
4.3.- Discusión de los resultados	77
Conclusiones, Recomendaciones, Referencias, Anexo	80

Lista de cuadros

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable dependiente	50
Tabla 2	Valores de los niveles de validez.	55
Tabla 3	Índice de confiabilidad	56
Tabla 4	Valores del grado de confiabilidad	57
Tabla 5	Niveles y rangos de la variable liderazgo transformacional	58
Tabla 6	Descripción de los niveles de la variable liderazgo transformacional	59
Tabla 7	Descripción de los niveles de la dimensión influencia idealizada	60
Tabla 8	Descripción de los niveles de la dimensión consideración individual	61
Tabla 9	Descripción de los niveles de la dimensión estimulación intelectual	62
Tabla 10	Descripción de los niveles de la dimensión motivación inspiracional	63
Tabla 11	Descripción de los niveles de la dimensión participación	64
Tabla 12	Descripción de los niveles de la dimensión conducción - comunicación	65
Tabla 13	Prueba de normalidad	67
Tabla 14	Prueba de hipótesis general	68
Tabla 15	Prueba de hipótesis específica primera	69
Tabla 16	Prueba de hipótesis específica segunda	70
Tabla 17	Prueba de hipótesis específica tercera	71
Tabla 18	Prueba de hipótesis específica cuarta	72
Tabla 19	Prueba de hipótesis específica quinta	74
Tabla 20	Prueba de hipótesis específica sexta	75

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1	59
Porcentajes de la variable liderazgo transformacional.	
Figura 2	60
Porcentajes de la dimensión influencia idealizada	
Figura 3	61
Porcentajes de la dimensión consideración individual	
Figura 4	62
Porcentajes de la dimensión estimulación intelectual	
Figura 5	63
Porcentajes de la dimensión motivación inspiracional	
Figura 6	64
Porcentajes de la dimensión participación	
Figura 7	66
Porcentajes de la dimensión conducción – comunicación	

Resumen

La presente investigación es de tipo aplicada, de diseño experimental, la cual tuvo como objetivo demostrar que la aplicación e implementación de un programa de entrenamiento puede influir de forma significativa en el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro.

El diseño de la investigación es experimental de corte longitudinal. Para la recolección de datos se confecciono una prueba con la finalidad de poder evaluar y medir el nivel de liderazgo transformacional entre los estudiantes, la población estuvo conformado por 48 estudiantes, que formaron dos grupos el control con 24 estudiantes y el experimental con 24 estudiantes; el instrumento paso por un proceso de validez y confiabilidad antes de ser aplicado

En cuanto al programa se diseñaron seis sesiones las cuales fueron desarrollado en un tiempo de dos horas en la que se interactuó con los estudiantes, se aplicó primero el pretest para luego aplicar el programa y posteriormente se aplicó el posttest.

Los resultados obtenidos permiten primero evidenciar que la aplicación de un programa de entrenamiento, mejora significativamente el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro, al obtenerse que en el posttest el valor de $p = 0,000 < 0,05$

Palabras clave: *Liderazgo transformacional, programa, estudiantes.*

SUMMARY

The present investigation is of applied type, of experimental design, which had as objective to demonstrate that the application of a training program can influence of significant form in the level of transformational leadership in the students of third of baccalaureate of the school Héroes del 41 de the city of Machala Province of Gold.

The design of the research is experimental longitudinal cut. For the data collection a test was made to evaluate the level of transformational leadership of the students, the population was conformed by 48 students, who formed two groups the control with 24 students and the experimental one with 24 students; the instrument went through a process of validity and reliability before being applied

Regarding the program, six sessions were designed, which were developed in a time of two hours in which the students interacted, the pretest was applied first and then the program was applied and the posttest was applied later.

The results obtained show first that the application of a training program influences significantly improving the level of transformational leadership in the students of the third year of high school at the Héroes del 41 school in the city of Machala Provincia del Oro, since it is obtained in the post-test the value of $p = 0.000 < 0.05$

Key Words: Transformational leadership, program, student

Introducción

El presente estudio titulado influencia de un programa de entrenamiento, en el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala, Provincia del Oro, nace con la intención de formar líderes en la institución que motiven a sus compañeros para lograr trabajar en equipo, que los conduzcan a alcanzar sus metas.

De esta manera se presentan diversas interrogantes ¿En qué medida la aplicación de un programa de entrenamiento, influye mejorando significativamente el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro?

Para fundamentar la investigación se dan a conocer teorías y características esenciales, que justifiquen y avalen esta investigación, los mismos que están divididos en cuatro capítulos: planteamiento del estudio, el marco teórico, la metodología de investigación aplicada, el proceso de la contrastación de las hipótesis, y por último las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática:

Actualmente el proceso de modernidad que se esta atravesando en la gran mayoría de los países del mundo, ha conllevado en ellos, cambios profundos en varios ámbitos, el político, económico y social, pero sobre todo como consecuencia de la globalización y los inminentes avances tecnológicos. A lo anterior hay que agregar el surgimiento de liderazgos en las diferentes áreas del desenvolvimiento del ser humano, la investigación, la innovación, la educación han sido desarrolladas a partir de los liderazgos académicos en el mundo.

La realidad problemática actual plantea que estamos en una Sociedad de la Información, lo cual implica que la gente debe aprender para permanecer en sus empleos o poder avanzar en ellos. Esto exige, a las empresas, mantener una gestión equilibrada, entre las necesidades a corto plazo y los planes a largo plazo, así como la rentabilidad y otros elementos del negocio. La realidad actual propone combinar la innovación y el espíritu empresarial, reconociendo el emprendimiento como un vehículo de innovación y considerando la alta tecnología como un factor de cambio.

De manera que, cualidades como: la actitud, los valores, el comportamiento, la innovación, la disposición al cambio, más el aprovechamiento de las oportunidades a medida que se presentaban marcan la diferencia entre los colaboradores y los líderes de estos cambios.

Asimismo, en este mundo tan cambiante, se hace necesario involucre el aspecto educativo, el cual deberá afrontar los nuevos desafíos de manera constante. Ciertamente algunos de estos aspectos como lo señala Alvarado (1996), presentan una gran relevancia y repercusiones sobre la educación

en todo su conjunto, en cambio en otros aspectos son más delimitados, ya que se trata de asuntos coyunturales. Sin embargo, algunos desafíos se desprenden de viejos problemas, que se van presentando bajo nuevas formas.

En este sentido, Pérez Barco (2013) plantea:

Es requerido el liderazgo institucional: donde la cultura digital lleva años instaurada en la sociedad. Por tanto, las instituciones educativas no pueden permanecer ajenas a ello, por lo que es inminente un liderazgo institucional que este basado en la construcción de un sentimiento de comunidad solidario, que se dedique en dirección al uso TIC desde y para la pedagogía y el currículo del centro.

Al respecto la Organización de las Naciones Unidas (ONU; 2014), expuso que “en América Latina y el Caribe, han expuesto que, en los últimos años, el liderazgo directivo se ha ido constituyendo como un tema estratégico dentro de las políticas educativas. La investigación especializada ha constatado la imperante necesidad de la aplicación del liderazgo directivo escolar en la eficacia y el mejoramiento del funcionamiento general de las escuelas, siendo considerado el segundo factor intra-escolar de mayor trascendencia”.

El Ecuador, no esta fuera del alcance de esta realizad, considerando que también suma un valor estratégico a la educación, al reconocer que esta se orienta hacia el desarrollo del conocimiento, el cultivo de la inteligencia, así como del pensamiento creativo, científico e innovador, y a la difusión de nuevas destrezas, valores y actitudes que logren permitir a la juventud poder afrontar un mundo cada vez más competitivo.

Por otra parte, la educación en los Colegios en nuestro país, entre ellos el colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro, fueron creados con la finalidad de impartir una formación básica, donde se les inculca, disciplina consciente, la práctica de valores morales y en el tercero de bachillerato en el cual se les ejercita con mayor intensidad para liderar.

Ante esta realidad, los sistemas escolares enfrentan una responsabilidad local, estatal y federal sin precedentes en pro del rendimiento escolar. Los sistemas escolares y las propias escuelas han comenzado a funcionar como organizaciones empresariales con complejidades de gestión y el requisito de resultados finales.

Surge así, el liderazgo escolar como un componente crítico para un buen desempeño y el logro estudiantil. Existe la preocupación de si los líderes escolares tienen las habilidades de administración, los estilos de liderazgo y los enfoques necesarios para garantizar el desempeño operativo efectivo de las escuelas. Los líderes de educación pueden beneficiarse de la capacitación y el desarrollo en estilos de liderazgo transformacional que han demostrado mejorar el rendimiento en organizaciones empresariales y entornos educativos.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo mejora la aplicación del programa de entrenamiento el liderazgo transformacional de los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

Los siguientes problemas específicos se desprenden del problema general:

¿Cómo mejora la aplicación del programa de entrenamiento, los niveles de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de

bachillerato del colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?

¿Cómo mejora la aplicación del programa de entrenamiento la consideración individual de los alumnos del tercero de bachillerato de Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?

¿Cómo mejora la aplicación del programa de entrenamiento la estimulación intelectual de los alumnos del tercero de bachillerato de Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?

¿Cómo mejora la aplicación del programa de entrenamiento la motivación inspiracional de los alumnos del del tercero de bachillerato de Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?

¿Cómo mejora la aplicación del programa de entrenamiento la participación de los alumnos del del tercero de bachillerato de Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?

¿Cómo mejora la aplicación del programa de entrenamiento la conducción - comunicación de los alumnos del del tercero de bachillerato de Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Teórica

El liderazgo al haber dejado de ser considerado un rasgo y, como consecuencia de ello, puede ser aprendido y practicado mediante técnicas y métodos hacen que este trabajo de investigación, tenga una relevancia teórica que radica en presentar un modelo de programa de entrenamiento

basado en el Liderazgo Transformacional; el mismo que sentará las bases para revisiones y contribuciones de mejora de liderazgo de forma más efectiva e integra, tomando en consideración que la teoría será validada a medida que sus planteamientos sean sometidos conjuntamente al examen o crítica con relación al cambio del contexto cultural.

1.3.2. Práctica

El Programa de Entrenamiento, permite no solo formar buenos líderes sino también lo siguiente:

- a) Mejorar la disciplina y responsabilidad de los alumnos por el fuerte énfasis que pone en las necesidades, valores y moral de sus seguidores.
- b) Influir en la cultura de la organización educativa ayudando a mejorar su clima organizacional.
- c) Favorecer el trabajo en grupo debido a la interacción frecuente durante su aprendizaje.
- d) Crear la necesidad, en los instructores y profesores, de aprenderlo y practicarlo.

1.3.3. Metodológica

El liderazgo es acción, en consecuencia, su aprendizaje y desarrollo debe producirse a través de un programa de entrenamiento activo, empleando diferentes métodos para adecuarse a cada situación en un Colegio y poder proporcionar a los participantes una experiencia de aprendizaje a partir de la cual puedan potenciar un conjunto de habilidades y competencias personales aplicando las herramientas adecuadas para liderar eficientemente personas y equipos de trabajo en un centro de educación.

1.4 Objetivos de la Investigación

Con base a los planteamientos y fundamentación del problema, se definen los siguientes objetivos:

1.4.1. Objetivo General

Determinar como un programa de entrenamiento puede mejorar el liderazgo transformacional de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018.

1.4.2 Objetivos Específicos

Determinar como un programa de entrenamiento puede mejorar los niveles de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018.

Determinar cómo un programa de entrenamiento puede mejorar la consideración individual de los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018.

Determinar cómo un programa de entrenamiento puede mejorar la estimulación intelectual de los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018.

Determinar cómo un programa de entrenamiento puede mejorar la motivación inspiracional de los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018.

Determinar cómo un programa de entrenamiento puede mejorar la participación de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018.

Determinar cómo un programa de entrenamiento puede mejorar la conducción – comunicación de los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018.

1.5. Fundamentación y formulación de las hipótesis:

1.5.1. Hipótesis General

Hipótesis General Alterna (Ha)

La aplicación de un programa de entrenamiento, influye significativamente sobre el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018.

Hipótesis General Nula (Ho)

La aplicación de un programa de entrenamiento, no influye significativamente el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

1.5.2. Hipótesis Específicas

Hipótesis alterna (HA)1

La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente el nivel de influencia idealizada en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Nula (HO) 1

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye significativamente el nivel de influencia idealizada en los alumnos tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Alterna (HA) 2

La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente en nivel de consideración individual en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Nula (HO) 2

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye significativamente en el nivel de consideración individual en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Alterna (HA) 3

La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente en el nivel de estimulación intelectual individual en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Nula (HO) 3

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye significativamente en el nivel de estimulación intelectual en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Alterna (HA) 4

La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente en el nivel de motivación inspiracional en los alumnos del

tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Nula (HO) 5

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye significativamente en el nivel de motivación inspiracional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Alterna (HA) 6

La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente en el nivel de participación en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Nula (HO)

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye significativamente en el nivel de participación en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Alterna (HA) 6

La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente en el nivel de conducción – comunicación en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

Hipótesis Nula (HO) 6

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye significativamente en el nivel de conducción – comunicación en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Aguilar y Riera (2012), en su Tesis sobre: “*Diseño de un programa de liderazgo para directivos de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador (PUCE), matriz Quito*”. La visión de la PUCE es convertirse en una universidad diferente, moderna, más sensible a las necesidades de la colectividad, por lo que necesita el apoyo de toda la comunidad universitaria, pero en especial de los directivos; tanto del sector académico como administrativo y que éstos tengan las competencias necesarias para ejercer un fuerte liderazgo en procura de lograr los objetivos institucionales. La PUCE plantea, como necesidad, el desarrollo de competencias de liderazgo de sus directivos, como una alternativa viable que permita obtener resultados eficaces. Con estos antecedentes se ha desarrollado el presente estudio a fin de identificar inicialmente, las competencias de liderazgo requeridas en los directivos académicos y administrativos de la Universidad, así como también definir las líneas de acción necesarias para desarrollarlas. Se determinó en primera instancia las competencias requeridas en el personal directivo académico y administrativo de la Universidad, para lo cual se realizó entrevistas a los ocupantes de los distintos cargos. Posteriormente se estructuró el modelo de desarrollo de las competencias, para cuyo efecto se elaboró una matriz que contenga las competencias a desarrollar, la descripción, los indicadores conductuales de cada competencia y su metodología. Finalmente se diseñó el Programa de liderazgo para los directivos de la PUCE, el mismo que está compuesto de tres fases: un Programa formativo, un Programa de Retroalimentación y una tercera de otras actividades individuales de desarrollo.

Contreras, (2012), en su Tesis: “*Diseño de un programa de liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*”.

Dicha investigación fue desarrollada como un proyecto factible, el objetivo fue el diseño de un programa de liderazgo que permita fomentar las habilidades de innovación, transformación y excelencia entre los docentes adscritos a la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, para la recolección de datos se utilizó el instrumento tipo cuestionario, a través del cual se pudo conocer cuales fueron las opiniones existentes de los docentes que pertenecen al departamento de las distintas áreas de dicha universidad, en relación a su propio desempeño con relación a las dimensiones principales de liderazgo.

Con respecto a los resultado generados en la investigación, estos conllevaron a conclusiones relevantes, donde una gran mayoría de la muestra encuestada dieron por cierta que pocas veces se ha ejercido influencias positivas, tampoco reconocer el potencial de sus alumnos, delegar funciones sin ningún temor que se pueda perder autoridad o el respeto de igual manera reconocer el carisma, por otro lado cerca del 80% de los docentes encuestados, mostro una actitud muy favorable a la realización del Programa, y a su vez participar en dicho programa, donde el programa fue diseñado con base a contenidos bibliográficos que sustentan las principales teorías sobre liderazgo y educación. La conclusión, el proyecto lleva consigo el Programa de Formación que esta dirigido a los Docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, el cual va a permitir desarrollar las habilidades referidas al liderazgo caracterizada por transformación, innovación y excelencia.

Castro y Cassullo (2003), en su estudio denominado: "*Estrategias de afrontamiento en estudiantes adolescentes*", expone que para que la población civil, el líder debe contar y demostrar poder y autoridad, saber como conducir a un grupo de personas hacia una meta determinada y estar favorecidos por competencias de conducción las cuales habrían sido adquiridas a través de su experiencia, donde se destaque en buena parte el conocimiento y la capacitación, que también se muestren características que

se relacionen con el ascendiente, el carisma las conductas ejemplares, el aplomo y la seguridad, el encuadramiento de las normas y los valores como lo son el respeto, honestidad y la justicia conjuntamente con el interés por los subalternos.

Otro aspecto singular de este liderazgo es, no ser visto como un proceso sino como una posición jerárquica o autocrática donde el líder manda, es decir, se refuerza el desempeño individual por encima de la capacidad para el trabajo en equipo.

La mayoría de los actuales programas de entrenamiento en habilidades para liderar, están basados en algunas teorías de liderazgo, tales como: Teoría de Contingencia de Fedler & Chener (1982), el Modelo de Decisión de Normativa de Vroom y Yajo (1988), el Liderazgo Transformacional de Bass (1996) o la Teoría de Liderazgo Situacional sostenida por Hersey y Blancher (1984), demostrando que estos programas ciertamente mejoraran las habilidades de liderazgo. Sobre lo anterior y en estudios realizados posteriormente por Auki (2002) se llegó a establecer, que el grado de desarrollo de las competencias del líder, dependen de las actividades que realice en torno a su formación (capacitación, aprendizaje experiencial, auto aprendizaje), de todas aquellas condiciones facilitadoras (el apoyo del jefe y el ambiente de aprendizaje) a su como aquellas el aprendiz (flexible, pragmático y con orientación al logro). Además, se encontró que el entrenamiento resulta ser mucho más efectivo cuando el recurso humano este combinado de forma estratégica, cuando existe una cultura que favorezca el aprendizaje y cuando el propósito es consistente con los objetivos de la organización.

Este estudio fue realizado en base a población civil, el Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio (1997), se encontró que en la población prevalecía un estilo de liderazgo transformacional. Donde estos

líderes buscaban persuadir a sus seguidores mediante el ejemplo personal y la utilización del carisma entre otras cosas.

Este estudio antes descrito, nos hace ver la importancia y necesidad de mejorar el actual modelo de liderazgo que forma el Colegio en el sentido de hacerlo más efectivo y trascendente, para poder dimensionar a los líderes de acuerdo a la actual situación de cambios continuos y exigencias. Por ello tomamos como modelo, el Liderazgo Transformacional por sus atributos que lo asocian a efectos beneficiosos dentro de las organizaciones, según Vega Villa (2004). En este modelo el líder motiva a los seguidores a realizar más de lo esperado para:

- Elevar su conciencia acerca de la importancia y valor de metas específicas e idealizadas.
- Hacer que trasciendan sus intereses personales en función del equipo o la organización.
- Empujarlos a alcanzar necesidades más elevadas.

Estas motivaciones se van a realizar a través de cuatro procesos de influencia o factores: la influencia que se idealiza, la motivación inspiracional, el tema de consideración individual y finalmente, la estimulación intelectual.

Párraga y Bartolo (2014) en su investigación denominada "*Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones públicas según los docentes de la red 18 – Ate 2014*", de diseño no experimental – transversal, donde la población de estudio la conformaron 165 docentes que laboran en red permitió que los autores concluyeran que existe una correlación positiva fuerte y significativa entre liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador.

Cruz y Rodea (2014) en su trabajo denominado "*Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados*

(Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca)” con el fin de Diagnosticar los factores del Liderazgo Transformacional, con el firme propósito de sugerir cambios positivos en la productividad de los empleados dentro de las empresas. La investigación fue de diseño no experimental en la cual concluyeron que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización.

Al respecto Arias y Cantón (2007), en su trabajo de tesis bajo la denominación de *“La Dirección y el Liderazgo: aceptación, conflicto y calidad”*, León, España, esta estuvo centrada como principal objetivo, describir la relación entre las tareas directivas de liderazgo y la gestión educativa de los colegios, donde se estableció cuales factores influyen en la calidad, según la percepción de los docentes y los directores en las Escuelas Públicas y Privadas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Concluyendo que los docentes, tienen una imagen con respecto al director como el gestor de los recursos y las relaciones en la práctica docente diaria.

Calderón, Chavarry y Cahduvi (2016) en su investigación denominada *“Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en una institución educativa”*, la cual tuvo como objetivo el determinar cuál era la influencia del programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente; para tal finalidad el investigador diseño una encuesta que fue validada por expertos y su coeficiente de confiabilidad fue de 0,856 según el Alfa de Cronbach. La investigación fue de tipo aplicada con un diseño pre prueba, la población y muestra estuvo conformada por 17 docentes los cuales asistieron el programa transformacional. La contrastación de las hipótesis se completó a través de estadísticas y la aplicación de T Student, el cual confirmo que antes de la aplicación del programa de liderazgo transformacional a la plantilla docente, obtuvieron una calificación promedio de 0,59, indicando esto que tenían un bajo desempeño, sin embargo, luego de haber aplicado el Programa, los

resultados fueron de 2,53, el cual vendría a ser un nivel de desempeño satisfactorio.

Díaz (2014) en su investigación denominada a "*Liderazgo transformacional en el colegio parroquial San José de Fontibón*", como un factor de mejoramiento en los procesos escolares, la cual teniendo en cuenta el paradigma investigativo, el tipo de investigación acción participativa, considerando que permite estudiar y explorar cualquier situación con el propósito de mejorarla; para ello trabajo con una población conformada de 40 sujetos, entre docentes y directivos de dicha institución.

El estudio presento la "implementación del Modelo TQE (Total Quality in Education)" enfocada una propuesta de intervención centrada en Liderazgo Transformacional con el propósito de dar mejora a los procesos escolares. La propuesta en su proceso de aplicación pretende dar respuesta a la necesidad de poner en práctica un liderazgo de calidad que impacto de manera positiva en todos los procesos escolares que se desarrollan en la institución. El estudio permitió identificar tres fases: la primera, el diagnostico; la segunda como la fase de planificación y sistematización de las acciones; y la tercera fase esta dedicada a la implementación del plan de acción.

En el transcurso de la investigación se diagnosticaron problemas en el Colegio Parroquial San José de Fontibón por medio de la aplicación de las encuestas, donde un 72% mostraron en sus características rasgos de liderazgo transaccional (21%) con tendencia hacia dicho liderazgo y el 7% corresponde al liderazgo *laissez faire*; así como que existe cierta directriz en el discurso del líder que tiene un bajo optimismo y entusiasmo o con relación a la metas establecidas, también en el cumplimiento de las mismas y todo lo relacionado a la obtención de los resultados que se esperan alcanzar.

Huerta y Padilla (2016) en su tesis denominada "*Aplicación de un taller de liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral*", su objetivo estuvo centrado en investigar el alcance de la aplicación del taller de liderazgo transformacional y como este ha venido contribuyendo en la mejora del clima laboral. Antes que el taller fuese aplicado, el paso inicial consistió en el diseño y aplicación de un test de clima laboral, con la finalidad de evaluar y medir el nivel de motivación, integración, compromiso y comunicación en el cual se encontraban. Con los resultados obtenidos, se dio inicio a la elaboración y aplicación de cuatro sesiones dirigida a diez empleados de la organización, el tema tratado fue trabajo en equipo y liderazgo. En el transcurso del taller, los participantes pudieron interactuar teniendo la oportunidad de aclarar sus ideas con relación al tema de la visión y misión de la organización, los resultados evidenciaron una mejora en las relaciones interpersonales, de igual manera fue aplicado un test posterior, enfocado en liderazgo transformacional, la intención era determinar en cuanto había mejorado a predisposición y la participación de los trabajadores en relación al trabajo en equipo, además de conocer la interiorización de dicho liderazgo y su compromiso con la organización.

Mino (2016) en su tesis "*Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de Ciencias Contables Financieras y administrativas*" planteo como objetivo, determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo y docente de la Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. La población y muestra fue de 30 sujetos, entre docentes administrativos y directivos de la facultad, las conclusiones indicaron que existe un marcado liderazgo de tipo transaccional y transformacional; donde la satisfacción laboral en su entorno global, es decir personal docente y administrativo es alta, existe una correlación alta entre el liderazgo y la satisfacción laboral".

Martínez, J., et al. (2017). En su tesis titulada "*Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística*

Empresarial". Universidad Simón Bolívar-Colombia, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, teniendo como principal objetivo analizar la influencia que tiene el liderazgo transformacional como recurso estratégico para adaptarla a la gestión logística, la investigación fue documental con un diseño descriptivo bajo un enfoque basado en el paradigma positivista, la población de estudio corresponde a toda la documentación bibliográfica consultada y analizada. Siendo las conclusiones las siguientes:

- i. Que la orientación del estudio estuvo centrada en determinar si el liderazgo transformacional está perfilado como una estrategia de adaptación en la gestión de la logística para las empresas, por lo tanto los investigadores tuvieron como enfoque estudiar los aspectos teóricos del liderazgo transformacional para así conocer con precisión las bases que lo sustentan y posteriormente determinar cuáles son los aspectos primordiales que conforman los procesos de la gestión logística, además de analizar los factores involucrados en dicho liderazgo, desde ese contexto poder delinear las cualidades y habilidades que líder debe desarrollar, conllevando esto a su liderazgo en las mejoras de los procesos organizacionales.
- ii. Que la investigación permitió establecer los lineamientos que conlleven a la medición del desempeño de la gestión logística, donde los mismos gerentes puedan también realizar medidas de control.
- iii. Que el liderazgo transformacional como estrategia para la adaptación en los procesos de gestión empresarial, si representa un factor de gran relevancia en los lineamientos de gestión, ya que dicho estilo conforma un conjunto de elementos suficientes que permiten promover y desarrollar los procesos de gestión en materia logística de una forma eficiente y efectiva dentro de las organizaciones actuales.

Acerca de la variable capacitación se propone como antecedente las siguientes investigaciones:

Luna J., (1999), en su tesis titulada *“Influencia de la capacitación y adiestramiento en los empleados a nivel operativo, para mejorar la productividad”*, buscó determinar cual es el grado de importancia e influencia de la capacitación y desarrollo en los empleados de nivel operativo, para que estos puedan alcanzar un mayor nivel de eficiencia en el logro de los objetivos empresariales y personales, para el 30 de junio de 1999; para ello se basó en las teorías capacitación y de los procesos administrativos, el investigador plantea una investigación del tipo explicativa y concluye que poder proporcionar una capacitación a todo el personal operativo en las pequeñas empresas, esto contribuye a elevar la productividad, la calidad de trabajo y el interés de nuevos aprendizajes.

Tantas A. (2010) en su trabajo de investigación denominado *“Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las Mypes del sector comercio - rubro distribuidoras de útiles de oficina del distrito de Chimbote, periodo 2008-2009”*, buscó describir las principales características del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las Mypes del sector comercio rubro distribuidoras de útiles de oficina Chimbote, periodo 2008-2009, para ello se basó en las teorías financiamiento, capacitación y rentabilidad; para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizó el diseño no experimental –descriptivo, la población fue conformada por 12 micro y pequeñas empresas comercializadoras de útiles de oficina, todas ubicadas en la Zona Centrica del Distrito de Chimbote, la muestra para esta investigación fue de 07 Mypes. El investigador luego de los resultados concluye que de las Mypes encuestadas, se pudo establecer que los representantes legales son personas adultas, considerando que sus edades oscilan entre 26 y 60, donde el 57,1% son de sexo femenino. El 42,9% de los encuetados, tienen

grado de instrucción superior universitaria, un 28,6% no universitaria y el 28,6% solamente secundaria.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Definición de Programa

El término programa, ha sido definido de diferentes maneras o connotaciones, generalmente se define como un plan y un orden de actuación. También se le ha definido como, un plan de actuación en plazos determinados, o la forma de realizar acciones hasta resolver un problema siguiendo ciertos supuestos para lograr determinados objetivos.

Para González (2018), un programa es un “Conjunto especificado de acciones humanas y recursos materiales, diseñados e implantados organizadamente en una determinada realidad social, con el propósito de resolver algún problema que atañe a un conjunto de personas” (p. 56).

Para Roberts (2012), un programa “Es un instrumento para coordinar, implementar y hacer progresar la estrategia de la organización”. (p. 45)

2.2.1.1. Definición de Programa de Entrenamiento

Resulta curioso que, al tratar de obtener una definición sobre lo que es un Programa de Entrenamiento, todas las definiciones apuntaron el concepto a, lo que es la actividad física, como si de entrenamiento físico se tratara, lo cual nos llevó a reconsiderar la búsqueda de la presente definición. En una consideración de aristas, se decidió utilizar el concepto de Programa de Capacitación, que a los fines educativos y de nuestro proyecto puede utilizarse con la misma intención.

Así, tenemos a Guerrero (2015), mencionando que, un programa de capacitación: “es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado”.

De igual forma, se ha tomado la definición dada por Barrero (2007), sobre Programa Educativo donde expresa que:

es un instrumento curricular donde se organizan las actividades de enseñanza - aprendizaje que permiten orientar al docente en su práctica con respecto a los objetivos a lograr, las conductas que deben manifestar los alumnos, las habilidades y contenidos a desarrollar; así como las estrategias y recursos a emplear con este fin.

2.2.1.2. Programa de Liderazgo

Antes de entrar al estudio de lo que es liderazgo y la aplicación de sus programas de desarrollo, el autor se permite transcribir solo a manera de información lo expuesto por Rojas y Gaspar (2006) ante la UNESCO:

El liderazgo se prueba en situaciones complejas, en momentos difíciles o críticos. En el caso de la educación de los sectores más pobres de América Latina, las escuelas viven una situación crítica. Los índices de aprendizaje son mínimos, los niños, las niñas, los y las adolescentes suelen vivir en condiciones precarias, en muchas ocasiones con padres que se ven obligados a emigrar a la ciudad o a países extranjeros. En ese escenario, los alumnos viven bajo la creciente amenaza de la violencia, que se expresa de múltiples formas, de tipo familiar, derivada de las tensiones sociales o de fenómenos como el narcotráfico. Ante ello, directivos y maestros deben lograr cumplir no sola-mente con el cien por ciento de lo exigible, sino ir más allá y entregar más tiempo y sus mejores esfuerzos. Tal cosa no es posible sin una alta motivación de todo el plantel. El liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia. Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de liderazgo. (p. 23-24)

De este pequeño sustrato se pueden extraer, conceptos, características y finalidades de lo que debería ser el liderazgo en las escuelas y por ende el liderazgo estudiantil. Si se hace caso a la exposición anterior, entenderemos de que se trata el liderazgo transformacional impulsado por Burns (1978) definiéndolo como: “un proceso donde líderes y seguidores trabajan en colaboración para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación”. Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y las organizaciones, rediseñando cambios en las percepciones, valores, expectativas y aspiraciones de los empleados.

Por su parte, Rost et al (1993) recomienda a dejar de lado aquellos programas de desarrollo de liderazgo que son sinónimo de desarrollo de líderes por ser inadecuados al saberse que los dirigentes de hoy no son las únicas personas involucradas en el proceso de liderazgo; por lo tanto, los modelos de desarrollo (incluido el contenido y la pedagogía) deben tener en cuenta los cambios post-industrial paradigma del liderazgo. Esto significa, que el desarrollo del líder ya no es suficiente para el siglo XXI, pues si el liderazgo es lo que los líderes y seguidores hacen juntos, entonces es lógico que los ambientes educativos reflejen esta perspectiva de colaboración.

Rost, también hace una serie de recomendaciones para aquellos que son responsables de las operaciones de los programas de desarrollo de liderazgo:

- Detener la concentración en el líder. Estos programas que son el intento de producir cualidades de líder entre los estudiantes son menos útiles, los programas deben llegar mucho más allá que hacer hincapié en rasgos, comportamientos y las características personales.
- Preparar a los estudiantes a utilizar influencia no coerciva dentro de las relaciones. El Programa debe capacitar a los estudiantes en el uso de racional de las estrategias de persuasión y de influencia. Los estudiantes, deben ser alentados a trabajar en la dirección de

relaciones que basan en la influencia mutua y buscar que los resultados den beneficio mutuo.

- Ayudar a los estudiantes a comprender la naturaleza de las transformaciones en la era post industrial y el papel del cambio organizacional en el liderazgo. Los estudiantes como agentes de cambio deben aprender a desafiar el statu quo, crear nuevas visiones y sostener el movimiento.
- Reconstruir en los estudiantes una vista básica orientada hacia la colaboración por lo que los programas de liderazgo deben alentar el consenso, la cooperación y la colaboración en lugar de la competencia y el conflicto.

Por su parte, Heifetz (1997) hace una apreciación parecida al de Rost sobre la tradicional enseñanza de liderazgo. Ante la continua tentación de la búsqueda de personas con dotes naturales que pueda sostener una posición de autoridad de tipo formal y que pueda llevar a cabo los cambios que sean necesarios; pero que la realidad actual, los modelos basados en el mando y el control, o que estas personas contengan habilidades innatas, puesto no es garantía de éxito, además que no son ni adecuadas ni efectivos.

El principal desafío que enfrentan los que se dedican al desarrollo del liderazgo, consiste en la recomposición del liderazgo y poder transmitirlo, romper paradigmas, deteniendo la búsqueda de héroes – líderes y lograr desarrollar otras alternativas que sean congruentes. Para enseñar liderazgo no es tarea fácil, ya que enseñar la teoría del liderazgo y otra muy distinta es entrenar las personas para que ejerzan la practica del criterio enseñado, donde tienen que reinar las habilidades básicas que le permitan movilizar y accionar personas en la compleja red de relaciones del mundo real.

Al respecto Schon (1995) sostiene que en el proceso de aprendizaje a las personas no se les puede indicar sencillamente que es lo que debe hacer en la practica, lo ideal es que lo aprendan por si solos, lo que deben y tienen

que hacer. Es por tal razón, que el proceso de la enseñanza del liderazgo, hacerles entender que es necesario aprender de la experiencia, aprender haciendo. En este escenario el profesor debe facilitar la aparición del caso y enfocar con precisión a través del análisis.

2.2.1.3. Formas de Aprendizaje

En Castilla (1999), el educador brasileño Lorenzo Filho, afirma que: “El método no es una receta sino una relación entre los medios y los fines. Así como afirmamos que no hay enfermedades, sino enfermos, no hay tampoco métodos, sino educandos, diferencias individuales. Cada educando requiere un método peculiar para aprender”. La reflexión a este pensamiento es que el método no es una receta ni una camisa de fuerza, ni un instrumento elaborado con validez para todos los tiempos, lugares y circunstancias. Es algo personal y varía en función a una serie de factores indicados a continuación, por lo que el docente debe tenerlos en cuenta cuando, creativamente, se vea obligado a generar su propio método:

- El alumno. El método debe adecuarse a la realidad psicofísica del alumno: su edad, su madurez, su inteligencia, el estrato social al que pertenece, su ámbito de interacción, etc.
- El docente. El método debe adecuarse al maestro, no debe afectar ni limitar su libertad, su capacidad crítica y creadora.
- El nivel de estudios. El método debe adecuarse al grado de cada educando.
- La materia o contenido. Cada materia y, al interior de ella, cada unidad didáctica, cada lección, requieren de modalidades didácticas diferentes.
- Los objetivos. Un instrumento didáctico debe diseñarse teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen, ya que los medios deben adecuarse a los fines.

Creatividad. El docente acudiendo a su imaginación creadora debe diseñar el método requerido que mejor se adecue a sus circunstancias. La tendencia actual en cuanto a los nuevos métodos de aprendizaje, es que

éstos deben estar orientados en un criterio de inclusión, donde la participación de los educandos de un proceso formativo – educativo, en el cual se les deje de considerar como objetos de enseñanza para que sean reconocidos como sujetos de aprendizaje. De allí que se viene concibiendo métodos y procedimiento innovadores que les ayuden a dejar de ser consumidores pasivos de información como sucede con el Constructivismo. Considerar este método va a permitir:

- Ser flexible en el estilo de aprendizaje individual y grupal
- Lograr un equilibrio y balance entre la instrucción teórica y la formación experiencial.
- Adaptar los objetivos del aprendizaje, temas, ejercicios y tiempo de trabajo con las necesidades individuales grupales y de la institución.

Por su parte Lapierre (2007), en su cátedra sobre liderazgo sostiene “el liderazgo es acción, una práctica que se aprende, en gran parte, a partir de la experiencia, los de otros primero y la propia luego. Este aprendizaje se realiza por la acción que se enriquece con una reflexión simultánea o posterior y que permite a fuerza de repetición, una mejor integración y llegar a una acción totalmente personal” por lo que recomienda practicar el Método de casos porque practicarlo es realizar formación y lo define como un enfoque inductivo de aprendizaje basado idealmente sobre la experiencia concreta y directa o, en su defecto sobre un material empírico y experiencial: situaciones, simulaciones y casos.

2.2.1.4. Entrenamiento

Definición de Entrenamiento

Chiavenato (1995), define el entrenamiento como “un proceso educacional a corto plazo aplicado de una manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”. Asimismo, este autor, consideraba que el entrenamiento constituye a todo acto que de manera intencional procura entregar los medios de conocimientos para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y además beneficioso, complementarlas y reforzarlas en actividades planificadas para que los sujetos de aprendizaje alcancen rápidamente los conocimientos, así como aptitudes y habilidades que le servirán a la organización y a ellos mismos. En cuanto a los métodos y técnicas de entrenamiento, existen muchas formas de impartir entrenamiento y los programas por lo general, escogen técnicas que se emplean en función de los objetivos que se proponen y de la población a la cual van a estar dirigidos.

2.2.1.5. Técnicas de enseñanza

Las técnicas utilizadas en el Entrenamiento de Liderazgo Transformacional, tienen por propósito modificar en alguna forma ciertos componentes del comportamiento de los alumnos que son inadecuados para el liderazgo y fomentar la adquisición de nuevas habilidades. De allí que, las técnicas presentadas a continuación han sido seleccionadas en función de los objetivos propuestos y de la población a la cual nos estamos dirigiendo. Las técnicas que se emplearon son las siguientes:

Role-Playing: Con la finalidad que se comprenda más íntimamente una situación o conducta por quien asume el rol al revivirlo dramáticamente y, poder, además, mantener la expectativa del grupo centrada en el problema que se desarrolla. Esta técnica presenta varias utilidades a los entrenamientos de habilidades sociales. Es considerada la principal técnica para la adquisición y reforzamiento de comportamientos.

Modelaje: Esta técnica consiste en que el participante observe visualice modelos, bien sea de forma directa, en videos o imaginada. La presentación de modelos no solo permite mostrar comportamientos individuales sino también el conjunto señales y de situaciones que rodean la ejecución.

Retroalimentación: Con la finalidad de reforzar las conductas positivas de los alumnos. Así éste, a partir de la información recibida del grupo acerca de su propio desempeño, pueda hacer los cambios que sean necesarios para el logro de un correcto desenvolvimiento.

Actividades expositivas y grupales: Primeramente, para introducir los distintos temas conceptuales (herramientas teóricas) y luego llevar a una reflexión individual y permitir su comprensión.

Tareas: Con la finalidad de conceder responsabilidad al alumno en el cambio de su conducción y facilitar la generalización de los comportamientos adquiridos en el ambiente.

Estrategias de Resolución de Problemas: Con el propósito de facilitar a los alumnos del conjunto de habilidades cognitivas de resolución de problemas.

Método de Casos: Con la finalidad de ayudar a los estudiantes a desarrollar su capacidad de usar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades, ya que, los conocimientos sin la habilidad de usarlos no son útiles.

El sociodrama: Es utilizado para modelar situaciones reales de tal manera que los participantes puedan apreciar las situaciones típicas de su comportamiento de la manera mas real.

Situaciones diagnósticas: “Para poder evaluar la efectividad de un entrenamiento, el cual ofrece información sobre los cambios que se producen en los sujetos participantes mediante la comparación del comportamiento antes y después de la influencia del entrenamiento. Los ejercicios que emplea son: ejercicios para estimular la formulación de juicios, ejemplificados para crear un clima favorable en el grupo y ejercicios que son apoyados en el uso de medios técnicos como lo son los videos y grabadoras, para que puedan influir de forma particular en la esfera emocional afectiva de la personalidad”.

2.2.2. Liderazgo transformacional

Sobre liderazgo se puede citar a Stephen Robbins, el liderazgo es la capacidad de influir en el grupo para lograr las metas. De otro lado, para Philip Crosby, sostiene que Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder.

James Stoner, define al liderazgo como el proceso de influir y dirigir las actividades de los miembros de un grupo relacionados con una tarea.

Teorías o enfoques del liderazgo según Warren Bennis y Burt Nanus

Este apartado plantea como puede ser la concepción de los que es y debe ser el liderazgo y quien puede ejercerlo ha cambiado considerablemente. Se tienen registros del comienzo de una teoría de liderazgo en la historia, asociada a la investigación social de parte de practicantes reflexivos como lo fueron Moisés, Pericles, Jesucristo, Julio Cesar, Nicolas Maquiavelo, en tiempos mas recientes es imperante mencionar los lideres como Lenin, Gandhi, Churchill, Mao Tse Tung, Charles de Gaulle Dean, Chester Bernard y Martin Luther King; sin embargo casi todos tienen poco en común, pero en sus escritos han tratado de especular con cierta y deliberada franqueza sobre el liderazgo.

Según Warren Bennis, las teorías del liderazgo son:

“Hoy en día consideradas desde nuevos enfoques y perspectivas, lo cual ha repercutido en forma directa en el recurso humano de las organizaciones, a raíz de esto las bases teóricas planteadas se enfocaran hacia la descripción de aspectos que hacen referencia al liderazgo y sus estilos, considerando también la motivación, definición y teorías que serán explicadas en las variables de la investigación”.

Por su parte Hersey y Blanchar (1998) citado por Sánchez (2016), “el liderazgo es la actividad de influir en para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”.

Al respecto Tigani (2006) citado por Sánchez (2016); indica que el liderazgo es “la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara”.

Además, Tanenbaum citado por Hersey y Blanchar (1998) a su vez citado por Sánchez (2016), afirman que el liderazgo es como “la influencia personal ejercida en una situación y dirigida, mediante el proceso de comunicación, a conseguir una o varias metas particulares”. Sobre el tema Koontz y Weihrich (2002, p. 95), exponen que “el liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta común”.

Por lo tanto, el liderazgo vendría a ser el proceso de influir en las actividades de una persona o de algún grupo, en los esfuerzos para alcanzar metas en diversas situaciones propuestas. Dada esta definición, el liderazgo como proceso, esta en función del líder, el seguidor y posibles variables situacionales, es por ello que se ha necesario que el líder pueda simplificar las situaciones difíciles y quitar la carga pesada y las imprecisiones.

Los registros indican que las primeras investigaciones sobre el liderazgo fueron realizadas por While y Lippitt en el año 1939, donde Chiavenato (2001, p. 155). La teoría detalla que el liderazgo es donde el líder “es” y lo que el líder “hace”, según como lo plantea Echaniz (2001; 4) quien afirma “son comportamientos, acciones, formas de relacionarse y eso es lo que determina el liderazgo, relacionados con la participación, o mejor aún, con la orientación hacia determinadas tareas y personas”.

En ese orden de ideas, Robbins (1998), citado por Ruiz – Palomino (2016), “los líderes son capaces de influir en otros y poseen autoridad gerencial”. Por otro lado, Koontz y Wehrich (2002 citado por Ruiz – Palomino, 2016), lo definen como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales, siendo considerado como un elemento fundamental del proceso de dirección, por cuanto constituye una influencia de carácter interpersonal e intergrupala, lo cual ayuda a un grupo a alcanzar objetivos mediante el desarrollo máximo de sus potencialidades intrínsecas”.

En ese orden de ideas se podría conjeturar que los escenarios de los cuales nacen los liderazgos, se ajustan a entornos humanos, en el ámbito que rigen factores sociales, laborales, económicos entre otros, en donde las condiciones son temporales que podría ser adecuado para el surgimiento de un líder determinado, que muestre su una visión de futuro y que a la vez transmita energía a las personas y que traspasen las barreras políticas, burocráticas y organizacionales, todas estas enquistadas en las organizaciones.

Por tanto, el liderazgo se ha convertido en un elemento clave de la administración o de actividades gerenciales dentro de las organizaciones, considerando la habilidad de dirigir de manera eficaz como el mecanismo del

gerente exitoso, y por otra parte, lograr la comprensión de los elementos básicos de la administración, lo cual tiene un efecto potenciador en la gestión del líder. Los gerentes deben ejercer todas las funciones dentro de su rol y que a su vez se suman las acciones de combinar los recursos humanos, organizacionales y materiales que permitan alcanzar los objetivos programados.

Con base a lo anteriormente expuesto, el liderazgo de personal directivo de las escuelas que conforman las comunidades educativas debe concentrarse en cumplir las funciones que le sean designadas. Dentro de esas funciones, corresponde gestionar el desarrollo del potencial de todas las personas que conforman esa comunidad y que a la interioricen la misión de la institución. “En tal sentido, se consolidará un nuevo perfil de los directivos, así como de la necesidad de realizar mejoras a las estrategias sobre un mejor desempeño de las actividades operativas encaminadas al desarrollo de políticas, establecimiento de prioridades, ejecución de planes y programas coherentes con el entorno local, en los aspectos sociales, culturales, tecnológicos y científico, exigidos por la sociedad actual”.

Al respecto Álvarez et al (2002) citado por Ruiz – Palomino (2016), enfatizan que “el líder debe procurar mantener y también hacer crecer la unidad de la organización, por ello, se preocupa por los diversos problemas que se presenten, como lo es el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, que estos sean capaces de poderse mover, dentro del sentido del saber y el hacer, por lo tanto, en definitiva trata de enseñar a quienes dirige, también a valorar sus acciones”.

Por su parte, Kossen (1995) citado por Ruiz – Palomino, (2016) expone que las organizaciones tienden a desarrollar líderes, es decir, gente que influye en otras personas, es entonces difícil imaginar a las organizaciones alcanzar sus objetivos, sin contar con individuos con esta

capacidad, además de tener la autoridad y responsabilidad para planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades.

Ahora bien, todo esto significa que tienen que ayudar a la gente a pasar por donde se encuentra (aquí) hasta cualquier otro lugar (allá). En ese sentido, los líderes tienen la capacidad de enrutar a los miembros de una institución, contemplando la opción de encaminar hacia territorios inexplorados. Además, tienen la capacidad de percibir las diferencias fundamentales entre las maneras de cómo están las cosas y de cómo deberían ser, es decir reconoce las dificultades de la situación actual y presenta una nueva visión para superarla.

Con relación al ámbito escolar, el esquema estructural para desarrollar el liderazgo de sus directivos dentro del nivel de escuelas básicas, este debe estar orientado hacia la planificación, los cuales tradicionalmente han funcionado para el desarrollo y logro de las acciones institucionales. Este enfoque ha sido retardatario y ha dificultado el desarrollo de las competencias de los directivos con relación al liderazgo, ya que este requiere de programas de capacitación permanente, lo cual permita desarrollar conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y habilidades de carácter profesional.

De otro lado, específicamente acerca del liderazgo transformacional se propone que la tendencia de moverse por encima de modelos netamente técnicos, jerárquicos y racionales hasta llegar a enfoque que estén centrados en facetas culturales, morales y simbólicas del liderazgo, están se reflejan en torno a particularidades formuladas en torno a los años 90 con base a las nociones del liderazgo transformador, que se originó en el campo empresarial por Bass (1985, citado por Botero Bernal, 2015) cuya teoría ha llegado a ser, la más estudiada y comprobada por su orientación al desarrollo de las personas y basarse en principios morales elevados.

Este liderazgo está centrado en las capacidades transformadoras que poseen los líderes, por encima de las características personales, es decir, sus rasgos de conducta y sus relaciones con sus seguidores (valores, necesidades, percepciones y creencias) que reciben el nombre de carisma. De acuerdo con este tema, el líder transformacional cuando no tiene carisma, también puede influir e inspirar a los seguidores a través de la satisfacción de sus necesidades emocionales o por medio de estímulos en torno al aspecto intelectual, entre otras.

Los líderes transformacionales se conocen por mover y cambian cosas a "lo grande" también al momento de comunicar a sus seguidores aplicando altos ideales y motivos de estos, además de una visión especial del futuro. La creación y articulación de una visión es uno de los componentes importantes del proceso del liderazgo transformacional, siendo elementos fundamentales de este liderazgo, facilitar la aceptación de las metas del equipo y el modelado del comportamiento adecuado.

James MacGregor Burns (1978) introdujo por primera vez el concepto de liderazgo transformador en su investigación descriptiva sobre líderes políticos, pero este término ahora también se usa en psicología organizacional. Según Burns, transformar el liderazgo es un proceso en el que *"los líderes y los seguidores se ayudan entre sí para avanzar a un nivel más alto de moral y motivación"*. Las quemaduras se relacionaron con la dificultad en la diferenciación entre la gerencia y el liderazgo y afirmaron que las diferencias están en las características y los comportamientos. Estableció dos conceptos: liderazgo transformador y liderazgo transaccional.

Queda claro que, los líderes transformacionales son aquellos que estimulan e inspiran a los seguidores para lograr resultados extraordinarios y, en el proceso, desarrollan su propia capacidad de liderazgo. Los líderes transformacionales ayudan a los seguidores a crecer y convertirse en líderes al responder a las necesidades de los seguidores individuales al capacitarlos

y alineando los objetivos y metas de los seguidores individuales, el líder, el grupo y la organización más grande".

Este estilo de liderazgo puede tener un efecto positivo en el grupo. La evidencia de la investigación muestra claramente que los grupos dirigidos por líderes transformacionales tienen niveles más altos de desempeño y satisfacción que los grupos liderados por otros tipos de líderes. El motivo, sugiere, es que los líderes transformacionales creen que sus seguidores pueden hacer lo mejor que pueden, los miembros más destacados del grupo para sentirse inspirados y empoderados. Los expertos en liderazgo sugieren que tener una visión fuerte y positiva del futuro juega un papel fundamental. No solo es importante creer en esta visión usted mismo; También tienes que inspirar a otros para que también participen en tu visión. Ser genuino, apasionado, solidario y confiable son todas las características clave que ayudarán a motivar a los seguidores a apoyar sus metas para el grupo.

Según Burns, el enfoque transformador crea un cambio significativo en la vida de las personas y las organizaciones. Rediseña las percepciones y los valores, y cambia las expectativas y aspiraciones de los empleados. A diferencia del enfoque transaccional, no se basa en una relación de "toma y daca", sino en la personalidad, los rasgos y la capacidad del líder para hacer un cambio a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y objetivos desafiantes. Los líderes transformadores son idealizados en el sentido de que son un ejemplo moral de trabajar en beneficio del equipo, la organización y/o la comunidad. Burns teorizó que el liderazgo transformador y transaccional eran estilos mutuamente excluyentes. Los líderes transaccionales generalmente no luchan por un cambio cultural en la organización, sino que trabajan en la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales pueden intentar cambiar la cultura organizacional.

El autor Bass (op. Cip), también define el "liderazgo transformacional, como aquel que impulsa o motiva a las personas a lograr mas cosas de las

que ellas mismas creen o esperan, y como consecuencia se generan cambios en las personas y en las organizaciones, además en las sociedades”.

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder propicia la articulación de la visión de la organización, comunicarla a los demás y logra que la acepten y se comprometan con ella. Este tipo de líder siempre dedica esfuerzos en el reconocimiento y potenciamientos de los miembros de la institución, apostando en la transformación de sus creencias y actitudes, incluyendo a veces hasta los sentimientos de los seguidores, ya que no solamente procura la gestión de las estructuras, sino que logra influir en la cultura organizacional. Este liderazgo transformacional, lleva consigo la capacidad de incrementar las capacidades de los miembros de una organización, hasta poder resolver los problemas individual y colectivamente.

El liderazgo tiene por definición, como el proceso que permite influir, guiar y dirigir a personas que pertenecen a un grupo u organización, los cuales siguen al líder voluntariamente en la procura del éxito y los objetivos establecidos. Los diversos estudios realizados con respecto a los distintos tipos, han apuntado que el liderazgo transformacional es el más acertado.

La definición de liderazgo transformacional fue acuñada por el experto en la materia James MacGregor Burns, definiéndolo como el tipo de liderazgo poseído por personas con gran visión y personalidad, las cuales permite incidir en los cambios de expectativas, de percepciones y motivaciones, además de poder liderar los cambios en las organizaciones. También pudo determinar que dicha tipología de liderazgo se observa “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación”.

El enfoque de liderazgo que causa cambios en individuos y sistemas sociales. En su forma ideal, crea un cambio valioso y positivo en los seguidores con el objetivo final de convertir a los seguidores en líderes. Promulgado en su forma auténtica, el liderazgo transformador mejora la motivación, la moral y el desempeño de los seguidores a través de una variedad de mecanismos. Estos incluyen conectar el sentido de identidad y el yo del seguidor con la misión y la identidad colectiva de la organización; ser un modelo a seguir para los seguidores que los inspira; desafiando a los seguidores a tomar mayor apropiación de su trabajo, y comprender las fortalezas y debilidades de los seguidores, para que el líder pueda alinear a los seguidores con las tareas que optimizan su rendimiento.

Es importante acotar que autores como James Burns (1978) y Bernard Bass (1985), denotan estilos de liderazgo bien definidos, aunque enfatizando perspectivas diferentes, considerando ambos que el liderazgo transformacional estaba complementado con el liderazgo transaccional con base a las interrelaciones existentes entre los líderes y sus seguidores.

El liderazgo transformacional es percibido muchas veces desde una doble dinámica, que se debate los niveles micro y macro. Donde el nivel micro está influenciado por aquellos procesos individuales, en el marco la motivación ejercida por el poder influenciado por el cambio social y las reformas requeridas por la institución.

Burns en sus planteamientos, considero por un lado a los líderes transformacionales y por el otro a los seguidores, estos como sujetos en la búsqueda del desarrollo de conciencia, permitiendo esto un significado incremento de la moral y también de motivación con relaciona sus acciones; reforzado todo esto con ideales de libertad y justicia, lo cual impulsa la motivación laboral, pero nunca aplicando coerción o acciones temerarias. En ese orden de ideas, la moralidad representa un factor determinante para el

desarrollo de la conciencia, con la finalidad de lograr una vinculación entre el líder y sus seguidores.

Burns, citado por Yuli, tomo como consideración que “el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores” Yuki (1989, p. 260).

En otro caso Bass, citado por Yuki, “el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores” Yuki (1989, p. 260).

2.2.2.1. El Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional.

El liderazgo transaccional en su dimensión, pasa a ser un complemento del liderazgo transformacional. Para James Burns “el liderazgo transaccional, logra permitir un exitoso intercambio de reconocimiento desde el seguidor al líder”. Yuki (1989, p. 213).

Según Bernard, el liderazgo transaccional, requerida de ciertos incentivos que pudieran influenciar en la motivación, teniendo claro que había que dar reconocimiento y hacer sentir bien al seguidor. Yuki (1989, p. 213).

El liderazgo transaccional, permite crear interrelaciones con base a “la recompensa como un incentivo en el trabajo. Sin embargo, el liderazgo transformacional posee otra perspectiva, ya que está basado en la confianza y obligaciones que previamente ha asumido el seguidor”. Es importante exponer que el líder transformacional se afianza en la motivación para el logro de los objetivos, ya que siempre refuerza la confianza de sus seguidores. Jung & Avolio (1999, p. 209).

Según Baring, et al (1996), confirman que “el liderazgo transformacional realza a aquellos líderes que ayudan y apoyan a sus seguidores, hasta un alto nivel de funcionamiento dentro de la organización”.

El liderazgo transformacional no representa mayor importancia con relación a vinculaciones de tipo estratégico que propicien beneficios a largo plazo. Evidenciado en las interrelaciones que se desarrollan entre el líder y sus seguidores, mostrando bajos comportamientos específicamente en el ámbito laboral, no involucrando áreas de interés profesional, como por ejemplo el trabajo cooperativo o la socialización de las personas.

Asimismo, el líder transaccional demuestra cierta atención hacia los resultados provenientes de la relación interpersonal; enfocándose en las acciones directivas en la negociación de los intercambios extrínsecos y coordina las acciones de sus seguidores, dedicando su atención exclusiva en la motivación extrínseca.

“El líder transaccional consiguió que sus seguidores colaboraran eficazmente sobre la base de premios y castigos, siendo entonces el líder transaccional buen negociador al procurar el reforzamiento con compensaciones económicas”. Cardona (2000, p. 8).

Cardona cita a Bernard M. Bass (1985), extendió el trabajo de Burns (1978) explicando los mecanismos psicológicos que subyacen al liderazgo transformador y transaccional; Bass también usó el término "transformacional" en lugar de "transformar". Bass se sumó a los conceptos iniciales de Burns (1978) para ayudar a explicar cómo se podía medir el liderazgo transformador, así como cómo afecta la motivación y el rendimiento de los seguidores.

La medida en que un líder es transformacional, se mide primero, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de tal líder

sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder y, debido a las cualidades del líder transformacional, están dispuestos a trabajar más de lo que originalmente se esperaba. Estos resultados ocurren porque el líder transformacional les ofrece a los seguidores algo más que solo trabajar para su propio beneficio; proporcionan a los seguidores una misión y visión inspiradoras y les otorgan una identidad. El líder transforma y motiva a los seguidores a través de su influencia idealizada (anteriormente conocida como carisma), la estimulación intelectual y la consideración individual. Además, este líder alienta a los seguidores a encontrar nuevas y únicas formas de desafiar el status quo y de alterar el entorno para apoyar el éxito.

A diferencia de Burns, Bass sugirió que el liderazgo puede mostrar simultáneamente un liderazgo transformacional y transaccional. Ahora, 30 años de investigación y una serie de metanálisis han demostrado que el liderazgo transformacional y transaccional predice positivamente una amplia variedad de resultados de rendimiento, incluidas las variables a nivel individual, grupal y organizacional.

2.2.2.2. Características del Liderazgo Transformacional.

El liderazgo transformacional en su dimensión, presenta dos características fundamentales.

“La idealización le permite reforzar al líder, la admiración, respeto y confiabilidad. Por su parte el seguidor asume compartir los riesgos, la ética, así como los principios y valores del líder”. Bass, et al (2003, p. 208).

“En la inspiración motivacional, los seguidores atribuyen la motivación en el logro de todos los retos propuestos gracias al líder, incluso se le atribuye el entusiasmo y optimismo”. Bass, et al (2003, p. 208).

La influencia idealizada y la inspiración motivacional, son incrementadas porque el líder les presenta un futuro deseado el cual puede

ser alcanzado según su propuesta ofrecida, dicho modelo para alcanzar ese futuro está estructurado con procesos de alto desempeño, demostrando su determinación y confiabilidad con sus actuaciones antes sus seguidores.

“La tercera característica del liderazgo transformacional, consiste en la estimulación intelectual propiciada por el líder como un enfoque creativo e innovador, el cual debe seguir cada uno de los seguidores al momento de afrontar un problema. En cada caso se le solicita a cada seguidor cuáles son sus propuestas para la solución de cada problema que se le presente”, Bass; et al (2003), p. 208.

En la evaluación de los resultados los seguidores deben pensar críticamente y el líder les ofrece respuestas creativas en cada contingencia laboral enfrentada diariamente. Asimismo, el líder expone nuevos retos y promueve el rompimiento de los viejos esquemas de cómo afrontar los problemas, Walumbwa y Lawler (2003, p. 1086).

Este proceso deber ser de forma permanente, lo cual garantizara la consolidación del liderazgo transformacional. El director es el que promueve los diferentes enfoques de como estimular la creatividad para la cual permita la resolución de problemas y mejore el desempeño laboral. Avolio, et al (2004, p. 954).

La cuarta característica del liderazgo transformacional, está enmarcada en la atención individualizada que presta el líder a cada seguidor en la atención de las necesidades personales a través de las asesorías. Las oportunidades de aprendizaje deben ser creadas bajo un clima de crecimiento, siempre atendiendo las necesidades de cada seguidor. un clima de crecimiento, siempre atendiendo las necesidades de cada seguidor. Bass; et al (2003), p. 208.

Se hable de consideración individualizada cuando los líderes transformacionales escuchan y atienden el desarrollo individual de los seguidores, dándoles soporte y asesoría.

Es así pues, los líderes transformacionales tienden a delegar responsabilidades a sus subordinados, como una especie de oportunidad para que estos crezcan en el ámbito personal, para así considerar como aplican sus habilidades en el proceso.

Además, “el líder transformación precisa incrementar sus responsabilidades a fin de desarrollar todo el potencial de los seguidores”. Avolio, et al (2004, p. 954).

Esta idea anterior nos permite tener una perspectiva de como se relacionan entre si, las variables consideradas en esta investigación, para proponer un mejor funcionamiento cuando sean aplicadas a contextos institucionales.

Según los autores Parry y Proctor (2002), quienes han afirmado que “la influencia idealizada corresponde a líderes que representan ideales de respeto, modelos de confianza y que a la ostentan altos valores éticos y morales”.

Entonces la motivación inspiracional, es la que hace referencia a como se desenvuelven las cosas, como se motivan a los seguidores, y también cual debe ser el accionar del trabajo en equipo, donde el deber ser del líder y los seguidores debe converger en manifiesto optimismo y entusiasmo, enfocados en la visión de futuro.

La consideración individualizada es el grado en que un líder atiende las necesidades de cada seguidor y es un mentor, entrenador o guía para el seguidor. Este líder escucha las inquietudes y necesidades de cada seguidor

y brinda apoyo y es empático con la situación y los antecedentes de cada persona. Cuando un líder muestra una consideración individual, también es consciente de los talentos únicos que cada seguidor aporta al lugar de trabajo y los apoya en el desarrollo y la demostración de estas habilidades y comportamientos clave. Esto lleva al seguidor a aspirar a seguir desarrollándose y muestran una motivación intrínseca al realizar su trabajo.

La motivación inspiradora es el grado en que un líder articula una visión atractiva que inspira y motiva a otros para que se desempeñen más allá de las expectativas. Los líderes que utilizan la motivación inspiradora tienen altos estándares y expectativas para sus seguidores. Son optimistas sobre la capacidad de los seguidores para cumplir los objetivos y siempre proporcionan un significado a sus seguidores al mostrar la importancia de todos los deberes y responsabilidades. De hecho, son capaces de motivar a sus seguidores para que tengan un fuerte sentido de propósito, por lo que proporcionan un propósito y un significado para impulsar a su grupo. Esto anima a los seguidores a invertir más esfuerzo en sus tareas, a ser optimistas sobre el futuro e invertir en sus propias habilidades. El espíritu de equipo generalmente se ve reforzado por este tipo de liderazgo. Aquí hay un ejemplo de discurso que se utilizó en un estudio de investigación realizado por Howell y Frost y ejemplifica el liderazgo transformacional:

Los líderes transformacionales que muestran una influencia idealizada son modelos a seguir para sus seguidores porque se comprometen con altos estándares de comportamiento ético. Los seguidores se identifican con estos líderes, y quieren emularlos. Estos líderes usualmente tienen estándares muy altos de conducta moral y ética y pueden ser considerados para hacer lo correcto. Son profundamente respetados por los seguidores, que suelen confiar mucho en ellos. Proporcionan a los seguidores un sentido de visión y misión.

La estimulación intelectual es la medida en que los líderes transformacionales desafían los supuestos, asumen riesgos y solicitan las ideas de los seguidores. Reconocen a los seguidores a través de la estimulación, la creatividad y la innovación. El líder apoya y colabora con los seguidores a medida que prueban nuevos enfoques y desarrollan formas innovadoras de tratar los problemas de la organización. El líder alienta a los seguidores a pensar por sí mismos y alienta a los seguidores a pensar independientemente para que los seguidores se vuelvan autónomos.

Por ende, el liderazgo transformacional viene a ser un estilo de liderazgo que tiene el encanto de cambiar a la gente hacia lo valioso y positivo, ya que posee la capacidad de “transformar” a los demás y en ayudarse mutuamente, a tener una mirada por los demás, a estar armonioso y alentado y con esa misma visión, mirar hacia fuera de la organización como un todo organizado. James MacGregor Burns (1978).

Al respecto, los autores Bass y Avolio (1993), en su estudio empírico realizado sobre los estilos de liderazgo aplico de los Jefes y Comandantes. En el se describen dos categorías de liderazgo, la transformacional y la transaccional en continuo y se ha creado otras etapas en el paso, entre los dos estilos de liderazgo”. Este modelo recibe el nombre de “La gama completa de liderazgo”.

Componentes del concepto:

En este constructo de liderazgo se encuentran cuatro elementos que configuran a un líder transformacional:

- i. “Consideración individual: el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y lugares desafíos antes de los seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual

que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas”.

- ii. “Estimulación intelectual: el grado en que los desafíos que el líder de la hipótesis, toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas. Los líderes con este rasgo de estimular y fomentar la creatividad en sus seguidores. Que poseen y desarrollan las personas que piensan de forma independiente. Para un líder como él, el aprendizaje es un valor y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los seguidores de preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas”.
- iii. “Una motivación inspiradora: el grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con los seguidores de desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporcionar el significado de la tarea a mano. Seguidores necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar. Propósito y el significado proporcionar la energía que impulsa a un grupo de adelante”.

“El aspecto de un liderazgo con visión de futuro que cuente con el apoyo de las habilidades de comunicación, esto hace sea preciso y potente, en ese caso los seguidores estarán dispuestos a invertir mas esfuerzo en sus quehaceres y se sientan alentados y optimistas con relación al futuro, además de creer en sus propias capacidades”.

- iv. “El papel y el modelo de identificación: el más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. El orgullo líder plantas y los sentimientos de la misión de las partes interesadas,

la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal. La confianza y emular a los seguidores de este líder, la identificación con los objetivos. Internalizan las actitudes y los objetivos y actuar en este espíritu, incluso cuando el jefe no está”.

“En lo concerniente a la estimulación intelectual, los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas ideas y evitan mostrar miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común”.

a. Factores

“El liderazgo transformacional, se estructura a través de la interrelación de cuatro dimensiones o factores caracterizados por el énfasis de influencias del tipo idealizado, personalizado, intelectual e inspiracional. Es a través de estos comportamientos que el líder transformacional propende cambios por vías directas o indirectas; donde la forma directa de los cambios, se realiza a través de la influencia en los seguidores, en tanto que de manera indirecta se logra cambiando la cultura organizacional”.

Estos factores son:

- 1) **Influencia Idealizada.** - Este factor tiene que ver con la habilidad del líder para actuar como un fuerte modelo a seguir para sus seguidores, quienes se identifican con el líder y quieren imitarlo. Estos líderes tienen usualmente altos estándares de moralidad y conducta ética.
- 2) **Motivación Inspiracional.** - Debe saber comunicar altas expectativas a los seguidores (visión), inspirando su motivación a comprometerse y formar parte de la organización.
- 3) **Estimulación Intelectual.** - Este factor se refiere al liderazgo que fomenta en los seguidores a ser creativos e innovadores, propiciando la ruptura de esquemas y nuevos acercamientos a los problemas para su solución.

- 4) **Consideración Individual.** - El líder dedica tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de sus seguidores en una relación y comunicación personalizada para estimularlos y propiciar su desarrollo.
- 5) **Participación.** - En la cual el líder demuestra habilidad para obtener el apoyo de personas que son claves en el equipo y poder conseguir fácilmente que la gente trabaje en equipo
- 6) **Conducción-comunicación:** en la cual el líder calcula primero el riesgo antes de tomar una decisión, el admitir si se ha cometido errores y el estar preparado a tomar decisiones que implican dificultades.

b. Liderazgo Transformacional

El concepto de liderazgo transformacional fue presentado inicialmente por el experto en liderazgo y biógrafo presidencial James MacGregor Burns. Según Burns, el liderazgo transformacional se puede ver cuando "los líderes y los seguidores se hacen mutuamente para avanzar a un nivel más alto de moral y motivación". A través de la fuerza de su visión y personalidad, los líderes transformadores pueden inspirar a los seguidores a cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones para trabajar hacia objetivos comunes. Más tarde, el investigador Bernard M. Bass amplió las ideas originales de Burns para desarrollar lo que hoy se conoce como la teoría del liderazgo transformacional de Bass.

Durante los últimos diez años, los investigadores se han centrado en el liderazgo transformacional como una estrategia de liderazgo eficaz para implementar dentro de las organizaciones del sector público y privado (Hassan & Hatmaker, 2014). Los líderes transformacionales trabajan con sus empleados para implementar el cambio. Los líderes transformacionales crean una visión para sus seguidores y guían el cambio a través de la inspiración y la motivación. Son excelentes modelos a seguir y sus seguidores emulan muchas de sus acciones. También inspiran mediante la

activación de la autoeficacia de los seguidores, de modo que los seguidores creen que pueden ir más allá de las expectativas (Barth-Farkas y Vera, 2014).

Weber, utilizó por primera vez el término "carisma" para describir una forma de autoridad social y declaró que los líderes transformadores obtienen su legitimidad a través de su comportamiento y carácter en lugar de hacerlo a través de una posición formal, reglas o tradición. De hecho, el término "carisma" significa "dotado con el don de la gracia divina" e imparte a una persona un poder referente para que gane legitimidad como líder. La preocupación por una economía mundial vacilante llevó a los científicos y profesionales a redescubrir el concepto de liderazgo transformador. El liderazgo transformacional fue visto como una fuerza positiva para movilizar a las organizaciones.

Según Bass, el liderazgo transformacional se puede definir en función del impacto que tiene en los seguidores. Líderes transformacionales, sugirió Bass, cosechando confianza, respeto y admiración de sus seguidores.

Atributos

A partir de los comportamientos mencionados los investigadores suponen que los buenos líderes transformacionales poseen los siguientes atributos:

- 1) Son concebidos como un agentes de cambio.
- 2) Se confía en la intuición de los visionarios.
- 3) Se corre el riesgo, pero sin llegar a ser temerarios en sus decisiones.
- 4) Se alcanza a articular el conjunto de valores que permitan normar y guiar el comportamiento.
- 5) Se debe lograr las capacidades cognitivas y lograr el análisis de las situaciones
- 6) Siempre crecen con la gente y se muestra sensibilidad ante sus requerimientos o necesidades.

- 7) Ser flexible y abierto a la adquisición de nuevas experiencias.

Fortalezas

Las fortalezas de este liderazgo pueden resumirse de la siguiente manera:

- 1) El liderazgo transformacional trata al liderazgo como un proceso que ocurre entre los seguidores y el líder; de modo que el liderazgo no es sólo responsabilidad del líder, sino que emerge de la interacción entre éste y sus seguidores.
- 2) El liderazgo transformacional entrega una noción extendida de lo que el liderazgo es, incluye no sólo el intercambio de recompensas sino también la atención a las necesidades y crecimiento de los seguidores.
- 3) El liderazgo transformacional pone un fuerte énfasis en las necesidades, valores y moral de sus seguidores. Incluye que el líder movilice a los individuos para alcanzar mayores estándares de responsabilidad moral, también que motive a los seguidores a trascender sus propios intereses en función del bien de la organización. Esto sugiere que el liderazgo tiene una dimensión moral.
- 4) El liderazgo transformacional no se trata o basa solamente en la persona que toma las decisiones, mas bien se trata de como el grupo de personas, reconoce al líder por su capacidad y forma de ser y por su filosofía frente a la vida, al mundo y frente a las personas con las cuales interactúa.

Liderazgo

El liderazgo regularmente es definido como “influencia”, es decir, aquel arte o proceso de influir en las personas para que participen con cierta disposición y entusiasmo hacia el logro de objetivos del grupo.

En la formación el Liderazgo forma parte de la profesión pues se considera que ser jefes los sitúa ante la tarea de tener que ser líderes de hombres. Su liderazgo no lo improvisa y no va a depender o aprender de las cualidades innatas del líder, sino que éste es estudiado, aprendido y ejercitado conscientemente que lo van a llevar a un entendimiento de los componentes del liderazgo, pues este enlace de los aspectos formativos, de mejora y entrenamiento del líder, son los que permitirán el alcance pleno en el ejercicio del liderazgo.

Esto, hace ver que su eficacia no es un misterio, sino que se puede aprender mediante el estudio individual, la educación, el entrenamiento y la experiencia, con el agregado de que, por ser la profesión exigente el servicio abnegado proveer lineamientos a hombres hasta llegar al límite de su capacidad física y psicológica, le va a imprimir un carácter especial a su liderazgo.

En esta situación, no basta con ser líder por características innatas, emergentes o sociales. “Se requiere de mayor profundidad, que incida en el cambio moral, ético, creencias, valores, el carácter, las normas, los códigos, la disciplina, el patriotismo e incluso las tradiciones que no son parte del hombre cuando este nace, que tampoco emergen repentinamente y que no representan los ideales de alguna sociedad civil”. Además, no se puede obviar la estructura jerarquizada y disciplinaria de la institución educativa, cuyo aspecto condiciona el liderazgo.

Definición de Liderazgo.

Su definición está determinada por la naturaleza de las acciones que debe realizar el líder, por lo que este se define como: el proceso de ejercer influencia sobre otros para cumplir la misión, proporcionándoles propósito, dirección y motivación (FM-100, 1989, Pág. 1-2), con el añadido que éstos demuestren iniciativa, desarrollen equipos cohesivos, se comuniquen con eficacia y se comprometan con la ética profesional del Ejército. En este

sentido, la doctrina de Liderazgo del Ejército está fundamentada en principios y factores de liderazgo que, de seguirse, proporcionan el instrumento para su ejecución, sin embargo, esto apunta a que los jefes deben satisfacer cierto requerimiento de liderazgo:

- Dirigir en tiempo de paz para estar preparados para la guerra (visión).
- Desarrollar líderes individuales.
- Desarrollar equipos de liderazgo.
- Descentralizar (delegar autoridad y tomar decisiones).

Se establece además lo que un líder debe “Conocer, Ser y Hacer”, señalando también que el líder requiere aprender primero para luego mandar, por lo tanto, es necesario que conozca “entender y comprender” “la doctrina, conocerse así mismo, la naturaleza humana, el detalle del trabajo y su unidad. Según FM 22-100 el proceso de conocer dará las bases suficientes para lo que debe Ser y la que se debe Hacer”.

“Conocer”, implica:

- Conocerse así mismo
- La naturaleza humana
- Su trabajo profesional.
- La organización, tanto en habilidades individuales como en habilidades de entrenamiento colectivo.

El “CONOCER” y el “SER” son entes subjetivos que solamente podrán ser juzgados en el momento del “HACER”, oportunidad donde el Jefe (líder) pueda demostrar fehacientemente su capacidad de liderazgo.

Finalmente, en el Liderazgo, al estar definido como el proceso de ejercer influencia sobre otros para cumplir la misión, la influencia del ejemplo y la acción personal del líder juegan un papel muy importante en los subordinados.

Características personales del líder transformacional

Cuando se habla de los rasgos de personalidad del líder, es importante mencionar que este tema, ha estado bajo el escrutinio de manera tradicional por parte de diversos investigadores, donde Maxwell (2007), cita a Senge (2001) “indicando que este autor propone tres tipos de liderazgo, los cuales incluyen el directivo visionario, el transformador y el creador de ambientes”.

Donde el visionario, reconoce ampliamente las competencias que demanda el mercado, el transformador lo mueve la necesidad de cambios y la creación de nuevos escenarios. Según Maxwell (2007), “el líder transformador enfoca su esfuerzo en que se logre un aprendizaje significativo dentro de la organización, siendo competente comunicando su propósito estratégico, dirigiendo sus acciones para logran con mucha eficiencia y eficacia la dinámica productiva, incluyendo los cambios de ideas”.

Por su parte Bass y Avolio (2006), indican que los líderes transformadores a través de la influencia que ejercen en sus interrelaciones en los miembros del grupo, procura estimular cambios de visión que conduzcan a cada individuo a dejar de un lado sus intereses particulares para poder conseguir los intereses colectivos, aun cuando no tenga satisfecha sus necesidades básicas existenciales, siendo estas la de seguridad y salud; también las relacionales, que son el amor y la afiliación.

En ese orden de ideas, cuando nos referimos a las características del líder transformador, serán consideradas las descritas por los autores antes mencionados, siendo estas las siguientes:

- a) “Carisma. Bass y Avolio (2006), indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y

convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral. Para los mismos autores, cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad, así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente”.

- b) “Creatividad. Bass y Avolio (2006), señalan que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas”.
- c) “Interactividad. En opinión de Bass y Avolio (2006), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. Así mismo aseveran que los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización”.
- d) “Visión. Para Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades”.

- e) “Orientación a las Personas. Según Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas”.
- f) “Coherencia. Bass y Avolio (2006), señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización”.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

Variable X: Programa de entrenamiento

Definición Conceptual

Es un instrumento curricular para estudiantes de secundaria, para el entrenamiento y desarrollo de la capacidad personal para ejercer liderazgo transformacional, entendido este como: el proceso en el que un individuo establece y crea conexiones con otros, que eleva la motivación y la moral tanto de líderes como de seguidores.

Variable Y: Liderazgo transformacional

Definición Conceptual

“Es el proceso de influir sobre el grupo mediante el empleo de técnicas y habilidades propias del liderazgo transformacional”.

Tabla 1. Operacionalización de la variable dependiente

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	- Nombrar - Ejecutar		
	Comprensión	- Síntesis	1,2,3	
		- Representación		
	Análisis	- Relación	4,5,6	
		- Clasificación	7,8,9	
Utilización	- Toma de decisiones - Resolución de problemas	10,11,12		

Fuente. Elaboración propia.

3.2. Tipificación de la investigación

La presente investigación es de tipo científica, con un enfoque cuantitativo y analítico, además de ser un estudio comparativo de corte transversal. Es científico por que sus procedimientos son metódicos, se aplica el método de investigación científica, entre ellos la inducción-deducción, siguiendo de la contrastación de hipótesis, entre otros.

Tipo de estudio: Investigación aplicada

La investigación aplicada, es la que pretende conocer para hacer, actuar, construir y modificar, siendo una de sus preocupaciones, la aplicación recurrente de cualquier circunstancial realidad mucho antes que el

desarrollo de un conocimiento de valor universal. “Se podría afirmar que este tipo de investigación es la que se realiza de manera ordinaria el investigador educacional, social y en la psicología aplicada”.

Por su parte la investigación aplicada, siendo la que pone en práctica el saber científico, va a constituir el primer esfuerzo para la transformación del conocimiento científico en tecnología, de allí nace su mayor confusión al momento de catalogarla como investigación tecnológica. Sánchez y Reyes (2002, pp- 13 – 14).

Nivel o alcance:

Esta investigación es de alcance explicativo.

Para Hernández, Fernández y Batista (2010), los estudios explicativos van más allá de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Es evidente que su nombre indica su interés, el cual se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y como se manifiesta, así como también porque dos o más variables se relacionan. (p. 95).

Diseño de Estudio:

Esta presenta un diseño experimental, que según Hernández et al (2010), “el término diseño hace referencia a la estrategia usada para obtener información, por ello el autor afirmo que en los diseños experimentales el investigador manipula una variable para ver la causa o efecto que produce en la otra”.

Al respecto Abanto (2010) entre los diseños experimentales están situadas las pre experimentales, cuasi experimentales y experimentales puras (pp. 39-40). En el presente estudio se aplico la cuasi experimental, considerando que los sujetos ya están contruidos. Ya que se dispone de un grupo experimental y un grupo de control, donde se aplicará a uno de ellos el método, mientras que el otro continua con las asignaciones. Citado por Abanto (2010, p. 40).

La investigación presenta el siguiente esquema

G. E.	O1	x	O3
G. C.	O2	_	O4

Donde:

G.E.	:	Grupo experimental
G.C.	:	Grupo control
O1	:	Pre test del grupo experimental.
X	:	Aplicación del programa de entrenamiento
O2	:	Pre test del grupo control
O3	:	Post test del grupo experimental
O4	:	Post test del grupo control

3.3. Estrategias para la prueba de hipótesis

En esta fase del análisis estadístico, la cual se amparo en los procesos estadísticos descriptivos e inferenciales. Se empleo el Software SPSS V. 23.

Procesos estadísticos descriptivos: Fue aplicado el análisis descriptivo, porcentaje en la variable y sus dimensiones, su representación mediante diagramas de barras.

Procesos estadísticos inferenciales: En el proceso para demostrar las hipótesis, fue aplicada la prueba de normalidad de Kolmogorov -Smirnov, considerando que la muestra es mayor a 50, lo cual conlleva a plantear la hipótesis siguiente, que permiten la demostración de la normalidad.

Ho: Los datos de la variable provienen de una distribución normal.

H1: Los datos de la variable no provienen de una distribución normal.

Consideramos la regla de decisión:

$p < 0.05$, se rechaza la Ho

$p > 0.05$, no se rechaza la Ho

3.4. Población y muestra

Población

Según Hernández, Fernández y Batista (2010), la población “es el conjunto de elementos o sujetos con características similares dentro de un contexto que presenta una situación problemática” (p. 457). Para la presente investigación está conformado por 105 estudiantes del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de La Ciudad de Machala Provincia Del Oro - Ecuador, 2018.

Muestra

Se trabajó con un Grupo Experimental, conformado por 20 alumnos y el resto de la población constituyó el Grupo Control (130 alumnos). Para la obtención del Grupo Experimental se consideró el rendimiento académico de los alumnos del tercero de bachillerato

$$n = \frac{Z^2 N \delta^2}{(N - 1) E^2 + Z^2 \delta^2}$$

Dónde:

n = tamaño de muestra

Z = unidades de error estándar para un nivel de significación del 5% (1.96)

N = tamaño de la población (105)

δ^2 = varianza de los puntajes obtenidos (2.9²)

E = precisión en las mediciones (10% (12.2))

$$n = \frac{(1.96)^2(105)(2.9)^2}{(105 - 1)(12.2)^2 + (1.96)^2(2.9)^2}$$

$$n = \frac{8076.964}{402.9195} \quad n = 24 \text{ alumnos}$$

Que conforman el grupo experimental, y del resto de la población se seleccionó otros 24 alumnos que conformaron el grupo control, los mismos que fueron elegidos de manera aleatoria, es decir se hizo uso de un muestreo no probabilístico, en el que existe clara influencia del investigador, seleccionando a la muestra que atiende a razones de comodidad y según su criterio.

3.5. Técnica de recolección de datos

La prueba es aplicada a los estudiantes, para indagar acerca de la variable: liderazgo transformacional, el instrumento se caracteriza por ser formal y estructurado.

Ficha Técnica

El programa de entrenamiento en liderazgo transformacional estuvo dirigido los estudiante de tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, en el cual se plantearon seis sesiones cuyo tiempo de duración fue de dos horas.

El programa fue diseñado para los estudiantes del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro con el propósito de mejorar su capacidad de liderazgo para conducir sus equipos de trabajo en el aula como también la escuela; las sesiones se desarrollaron en bloques de dos horas de forma grupal.

En los tiempos actuales es incuestionable la importancia que viene adquiriendo el liderazgo en las instituciones, constituyéndose en un factor clave para hacer que un grupo de personas se organicen e integren sus actividades hacia el logro de objetivo a través de una relación dinámica.

Se aplicó un instrumento al que se denominó test de evaluación de liderazgo, el mismo que se compuso de 18 ítems referidos a la variable liderazgo transformacional y del que se buscó recoger información acerca de

diversas formas de conducta y actividades relacionadas con el liderazgo y poder evaluar sus actuales capacidades entre el personal.

El instrumento se basó en una escala de Likert, medible del modo siguiente.

- A Rara vez
- B De vez en cuando
- C Algunas veces
- D A menudo
- E Muy a menudo y siempre.

3.6. Validez y Confiabilidad de los instrumentos.

Validación de los instrumentos.

Hernández et al (2010), “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 347). Los valores que resulten de estas operaciones, después de su tabulación, la calificación que se emita por parte de los expertos, servirá para determinar el nivel de validez, puede ser comprendido según el siguiente cuadro:

Tabla 2. Valores de los niveles de validez.

Valores	Niveles de Validez
91 – 100	Excelente
81 – 90	Muy Bueno
71 – 80	Bueno
61 – 70	Regular
51 – 60	Deficiente

Fuente. Cabanillas (2004).

La validación del instrumento de investigación se realizó a través de la evaluación y criterios externos de expertos, los cuales analizaron el instrumentos y determinaron si el instrumento es valido o no para la

medición de la variable. Dada la validez del instrumento por Juicio de Expertos, donde la prueba sobre aprendizaje, alcanzo un valor de 90, se infiere entonces que la prueba refleja un nivel Excelente en cuanto a su validez, ya que se encuentra en respectivo rango:

Los expertos que avalaron el instrumento fueron:

- Especialista 1:
- Especialista 2:
- Especialista 3:

Confiabilidad de los instrumentos.

En la determinación del índice de confiabilidad se aplico la formula siguiente;

$$C_f = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\bar{x}(n-\bar{x})}{n\sigma^2} \right]$$

Donde:

Cf = Índice de confiabilidad

N = puntaje máximo alcanzado

X = media

S = desviación estándar de las puntuaciones de la prueba

Tabla 3. Índice de confiabilidad de los cuestionarios de acuerdo a la variable de estudio.

Cuestionario	Índice de confiabilidad
--------------	-------------------------

Liderazgo transformacional	0,729
----------------------------	-------

Fuente: Mejía M., Elías (2005). Técnicas e instrumentos de investigación. UNMSM

Los valores encontrados después de aplicar las formulas e instrumentos para determinar el índice de confiabilidad, pueden ser comprendidos mediante el siguiente cuadro de interpretación.

Tabla 4. **Valores del grado de confiabilidad**

Valores	Grado de confiabilidad
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Considerando que la aplicación del instrumento sobre el nivel de aprendizaje se obtuvo el valor de 0, 729, se puede deducir, que el cuestionario tiene una excelente confiabilidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis e interpretación de los datos

Después de recolectar los datos entorno a la variable se procedió a analizar los resultados descriptivos, para lo cual se considero los siguientes niveles y rangos.

Tabla 5. *Niveles y rangos de la variable liderazgo transformacional*

Niveles	General	Dimensión:					
		Dimensión: Influencia idealizada	Dimensión: Consideraciones individualizadas	Dimensión: Estimulación intelectual	Dimensión: Motivación inspiracional	Dimensión: Participación	Dimensión: Conducción- comunicación
Bueno	[67- 90]	[13 - 15]	[13 - 15]	[13 - 15]	[13 - 15]	[13 - 15]	[13 - 15]
Regular	[43 - 66]	[8-12]	[8-12]	[8-12]	[8-12]	[8-12]	[8-12]
Malo	[18 - 42]	[3 - 7]	[3 - 7]	[3 - 7]	[3 - 7]	[3 - 7]	[3 - 7]

Resultados descriptivos

Tabla 6. *Descripción de los niveles de la variable liderazgo transformacional*

	GC Pre test		GC Post test		GE Pre test		GE Post test	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	0	0%	0	0,0%	0	0%	24	100%
Regular	0	0%	2	0%	2	8,3%	0	0%
Malo	24	100%	24	100%	22	91,7%	0	0%
Total	24	100,0%	24	100,0	24	100,0%	2	100,0%
				%			4	

Fuente. Base de datos de Excel

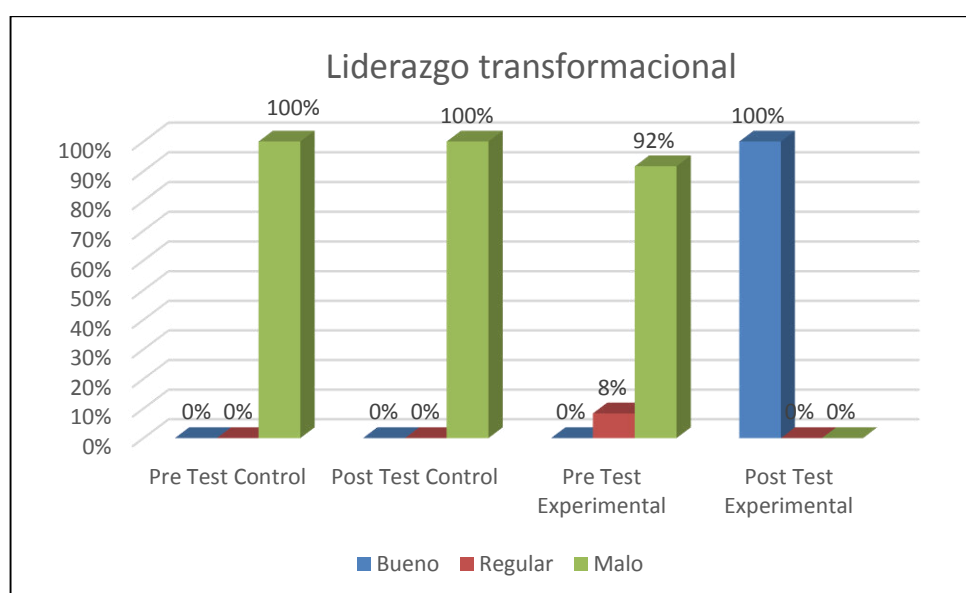


Figura 1. *Porcentajes de la variable liderazgo transformacional.*

En relación a la tabla y figura mostradas, se puede observar que el pre test relacionado al grupo de control, arroja que el 100% de los encuestados (estudiantes) están en un nivel malo, con respecto al grupo experimental el 92% está en nivel malo y el 8% en nivel regular.

En el post test se puede observar que en el grupo de control, el 100% de los estudiantes está en el nivel malo, mientras que en grupo experimental

el 100% está en el nivel bueno, en cuanto a la variable liderazgo transformacional.

Tabla 7. Descripción de los niveles de la dimensión influencia idealizada

	GC Pre test		GC Post test		GE Pre test		GE Post test	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	0	0%	0	0%	1	5%	6	25%
Regular	0	0%	0	0%	2	8%	18	75%
Malo	24	100%	24	100%	22	92%	0	0%
Total	24	100,0%	24	100,0%	24	100,0%	24	100%

Fuente. Base de datos de Excel

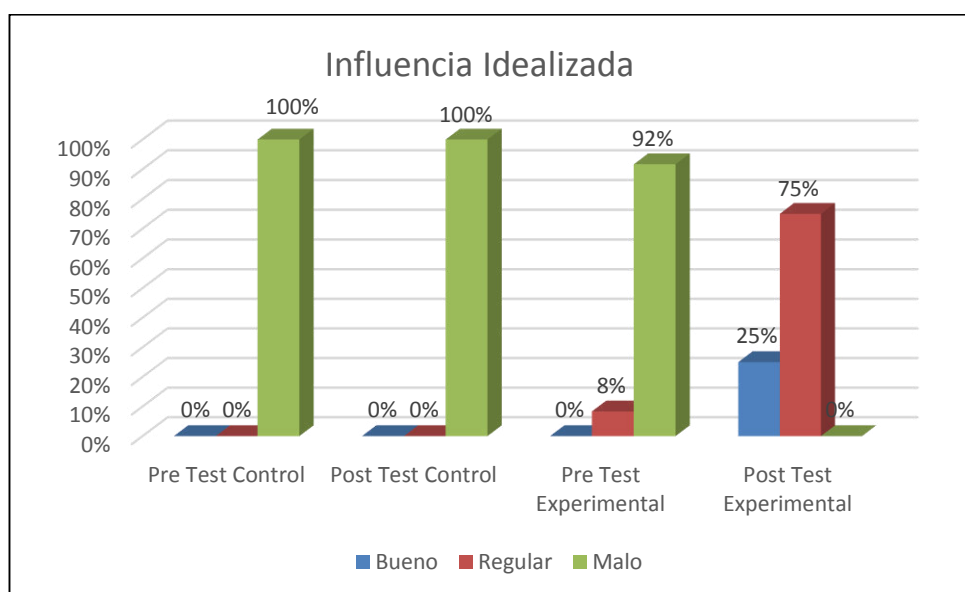


Figura 2. Porcentajes de la dimensión influencia idealizada

En relación a la tabla y figura mostradas, se puede observar que el pre test relacionado al grupo de control, arrojo que el 100% de los encuestados (estudiantes) están en un nivel malo, con respecto al grupo experimental el 92% está en nivel malo y el 8% en nivel regular, con respecto a la dimensión influencia idealizada.

En el post test se puede observar que en el grupo de control, el 100% de los estudiantes está en el nivel malo, mientras que en grupo experimental el 75% está en el nivel regular y el 25% en un nivel bueno con respecto a la dimensión de influencia idealizada.

Tabla 7. Descripción de los niveles de la dimensión consideración individual

	GC Pre test		GC Post test		GE Pre test		GE Post test	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	0	0%	0	0%	1	5%	7	29%
Regular	1	4%	0	0%	2	8%	17	71%
Malo	23	96%	24	100%	22	92%	0	0%
Total	24	100,0%	24	100,0%	24	100,0%	24	100%

Fuente. Base de datos de Excel

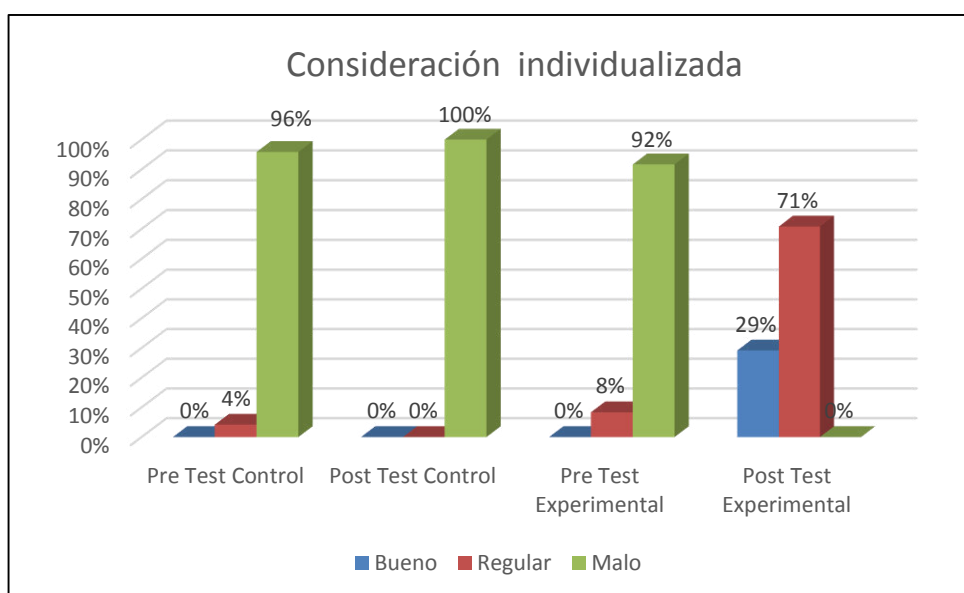


Figura 3. Porcentajes de la dimensión consideración individual

En relación a la tabla y figura mostradas, se puede observar que el pre test relacionado al grupo de control, arrojo que el 96% de los encuestados (estudiantes) están en un nivel malo y el 4% en un nivel regular, mientras el grupo experimental el 92% está en nivel malo y el 8% en nivel regular, con respecto a la dimensión consideración individual.

En el post test se puede observar que en el grupo de control, el 100% de los estudiantes está en el nivel malo, mientras que en grupo experimental el 71% está en el nivel regular y el 29% en un nivel bueno con respecto a la dimensión de consideración individual.

Tabla 9. Descripción de los niveles de la dimensión estimulación intelectual

	GC Pre test		GC Post test		GE Pre test		GE Post test	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	0	0%	0	0,0%	0	0%	10	41%
Regular	0	0%	0	0%	1	4%	14	58%
Malo	24	100%	24	100%	23	96%	0	0%
Total	24	100,0%	24	100,0	24	100,0%	24	100%
				%				

Fuente. Base de datos de Excel

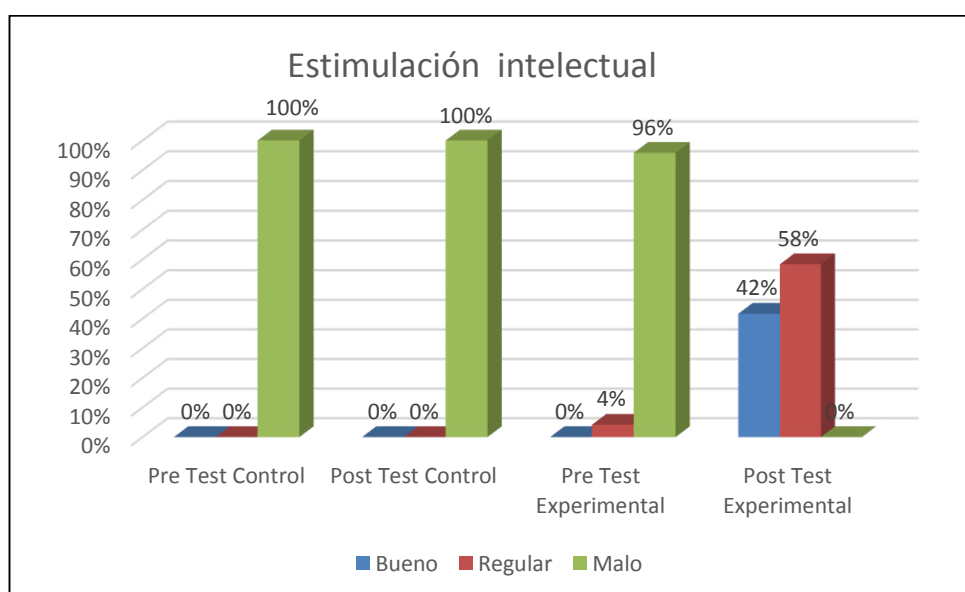


Figura 4. Porcentajes de la dimensión estimulación intelectual

En relación a la tabla y figura mostradas, se puede observar que el pre test relacionado al grupo de control, arrojó que el 100% de los encuestados (estudiantes) están en un nivel malo, mientras el grupo experimental el 96% está en nivel malo y el 4% en nivel regular, con respecto a la dimensión estimulación intelectual.

En el post test se puede observar que en el grupo de control, el 100% de los estudiantes está en el nivel malo, mientras que en grupo experimental el 58% está en el nivel regular y el 42% en un nivel bueno con respecto a la dimensión de estimulación intelectual.

Tabla 10. Descripción de los niveles de la dimensión motivación inspiracional

	GC Pre test		GC Post test		GE Pre test		GE Post test	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	7	29%
Regular	0	0%	0	0%	0	0%	17	71%
Malo	24	100%	24	0%	24	0%	2	10%
Total	24	100,0%	24	100,0%	24	100,0%	24	100%

Fuente. Base de datos de Excel

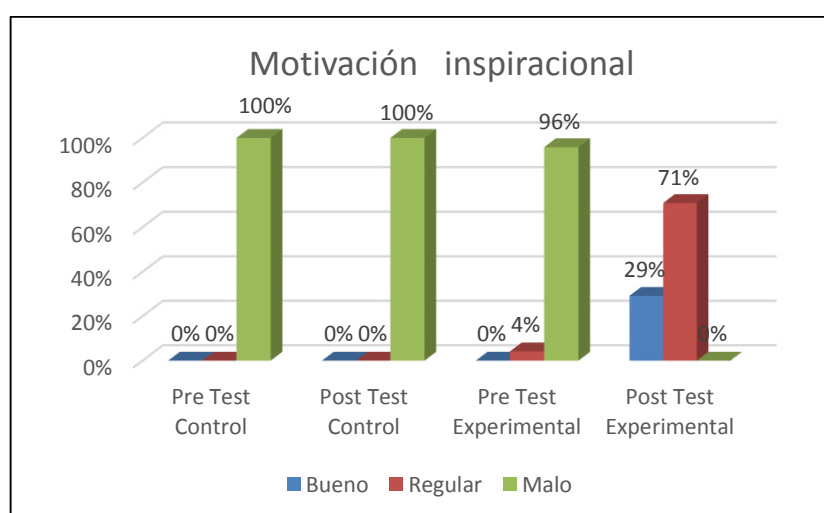


Figura 5. Porcentajes de la dimensión motivación inspiracional

En relación a la tabla y figura mostradas, se puede observar que el pre test relacionado al grupo de control, arrojo que el 100% de los encuestados (estudiantes) están en un nivel malo, mientras el grupo experimental el 96% está en nivel malo y el 4% en nivel regular, con respecto a la dimensión motivación inspiracional.

En el post test se puede observar que en el grupo de control, el 100% de los estudiantes está en el nivel malo, mientras que en grupo experimental el 71% está en el nivel regular y el 29% en un nivel bueno con respecto a la dimensión de motivación inspiracional.

Tabla 11. Descripción de los niveles de la dimensión participación

	GC Pre test		GC Post test		GE Pre test		GE Post test	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bueno	0	0%	1	5%	0	0%	5	27%
Regular	1	4%	1	5%	2	8%	19	73%
Malo	23	96%	23	95%	22	92%	0	0%
Total	24	100,0%	24	100,0	24	100,0%	24	100%
				%				

Fuente. Base de datos de Excel

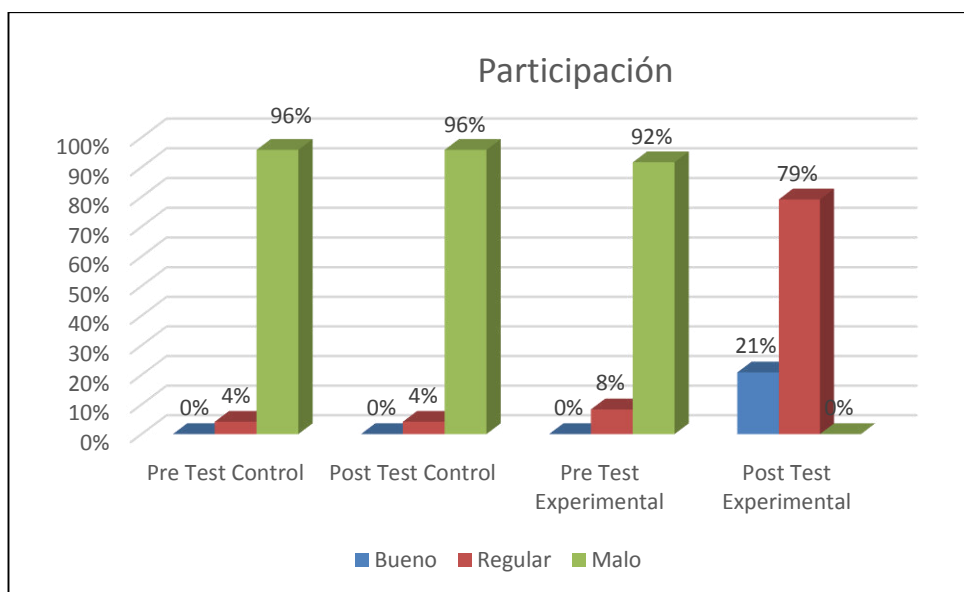


Figura 6: Porcentajes de la dimensión participación

En relación a la tabla y figura mostradas, se puede observar que el pre test relacionado al grupo de control, arroja que el 96% de los encuestados (estudiantes) están en un nivel malo y el 4% en un nivel regular, mientras el grupo experimental el 92% está en nivel malo y el 8% en nivel regular, con respecto a la dimensión participación.

En el post test se puede observar que en el grupo de control, el 96% de los estudiantes está en el nivel regular, mientras que en grupo experimental el 79% está en el nivel regular y el 21% en un nivel bueno con respecto a la dimensión de consideración participar.

Tabla 11. Descripción de los niveles de la dimensión conducción – comunicación

	GC Pre test		GC Post test		GE Pre test		GE Post test	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Buena	0	0%	0	0%	0	0%	6	25%
Regular	0	0%	0	0%	0	0%	18	75%
Mala	24	100%	24	100%	24	100%	0	0%
Total	24	100,0%	24	100,0%	24	100,0%	24	100%

Fuente. Base de datos de Excel

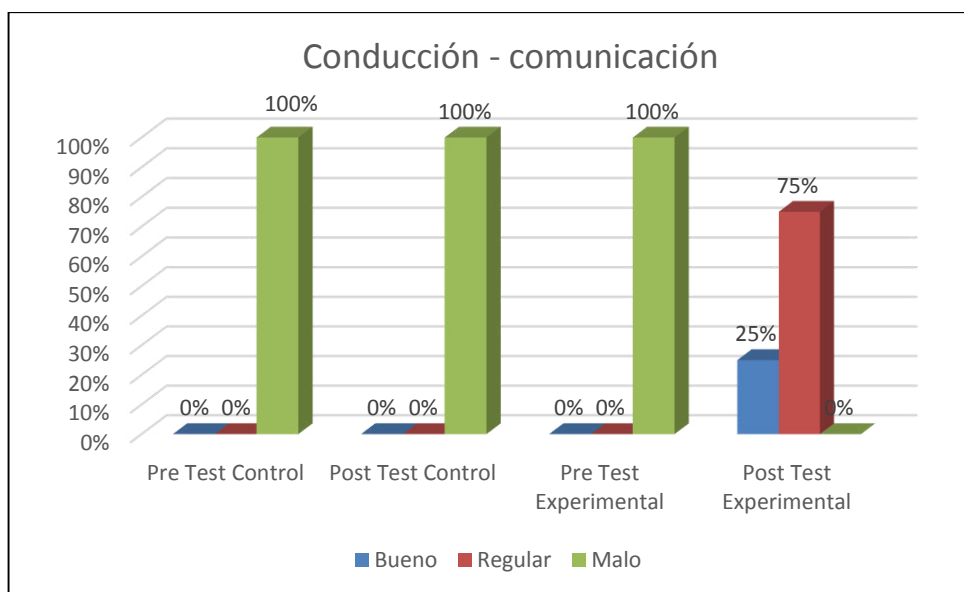


Figura 7: Porcentajes de la dimensión conducción – comunicación

En relación a la tabla y figura mostradas, se puede observar que el pre test relacionado al grupo de control, arrojo que el 100% de los encuestados (estudiantes) mientras el grupo experimental el 100% está en nivel malo y el 8% en nivel regular, con respecto a la dimensión conducción – comunicación.

En el post test se puede observar que en el grupo de control, el 100% de los estudiantes está en el nivel malo, mientras que en grupo experimental el 75% está en el nivel regular y el 29% en un nivel bueno con respecto a la dimensión conducción – comunicación.

4.2. Prueba de Hipótesis

En el proceso de contrastación de las hipótesis, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, considerando que la muestra es mayor de 50, por tanto serán planteadas las hipótesis siguientes, esto permitirá demostrar la normalidad.

Ho: Los datos de las variables provienen de una normal distribución

H1: Los datos de las variables no provienen de una normal distribución

Reglas de la decisión:

$P < 0.05$, se rechaza la H_0

$P > 0.05$, no se rechaza la H_0

Con la utilización de Software SPSS, se obtuvo:

Tabla 13. Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Pretest	,290	48	,000
Posttest	,293	48	,000

Por tanto se podría afirmar, con base a las pruebas estadísticas, que los datos de la variable liderazgo transformacional, no tienen distribución normal, por lo tanto los resultados permiten aplicar la estadística no paramétrica de U de ManWhitney

Planteo de hipótesis general.

Hipótesis General Alternativa (H_a)

La aplicación de un programa de entrenamiento, influye mejorando significativamente el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia de Oro – Ecuador.

Hipótesis General Nula (H_0)

La aplicación de un programa de entrenamiento, no influye mejorando significativamente el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H

Tabla 14. Prueba de hipótesis general

	grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Pre test	Control	24	27,92	670,00
	Experimental	24	21,08	506,00
	Total	48		
Pos test	Control	24	12,50	300,00
	Experimental	24	36,50	876,00
	Total	48		

Fuente: Base de datos

Con base a los anteriores resultados se puede afirmar que en el pre test, existe una diferencia entre el grupo control y el grupo experimental, pero en el post test la diferencia es aún mayor.

	Pre test	Pos test
U de Mann-Whitney	206,000	,000
Sig. asintótica (bilateral)	,083	,000

Decisión estadística:

Con base a los datos mostrados en la tabla, se tiene que el valor de $p = ,000 < \alpha (0,05)$ obtenidos en el post test, esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar que la aplicación de un programa de entrenamiento, influye mejorando significativamente el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroe del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro.

Hipótesis Específica

Hipótesis Alterna (HA)1

La aplicación de un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de influencia idealizada en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro.

Hipótesis Nula (HO) 1

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye mejorando significativamente el nivel de influencia idealizada en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H

Tabla 15. Prueba de hipótesis específica primera

	grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
D1-Pretest	Control	24	25,06	601,50
	Experimental	24	23,94	574,50
	Total	48		
D1-Postest	Control	24	12,50	300,00
	Experimental	24	36,50	876,00
	Total	48		

Fuente: Base de datos.

Con base a los anteriores resultados se puede afirmar que en el pre test, existe una diferencia entre el grupo control y el grupo experimental, pero en el post test la diferencia es aún mayor.

	Recuperación pre test	Recuperación pos test
U de Mann-Whitney	274,500	,000
Sig. asintótica (bilateral)	,759	,000

Decisión estadística

Con base a los datos mostrados en la tabla, se tiene que el valor de $p = ,000 < \alpha (0,05)$ obtenidos en el post test, esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar que la aplicación de un programa de entrenamiento, influye mejorando significativamente el nivel de influencia idealizada en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Hipótesis Alterna (HA) 2

La aplicación de un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de consideración individual en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Hipótesis Nula (HO) 2

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye mejorando significativamente el nivel de consideración individual en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H

Tabla 17. Prueba de hipótesis específica segunda

	grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
D2- Pretest	Control	24	26,79	643,00
	Experimental	24	22,21	533,00
	Total	48		
D2- Posttest	Control	24	12,50	300,00
	Experimental	24	36,50	876,00
	Total	48		

Fuente. Base de datos

Con base a los anteriores resultados se puede afirmar que en el pre test, existe una diferencia entre el grupo control y el grupo experimental, pero en el post test la diferencia es aún mayor.

	Comprensión pre test	Comprensión pos test
U de Mann-Whitney	233,000	,000
Sig. asintótica (bilateral)	,191	,000

Decisión estadística

Con base a los resultados de la tabla, se tiene que el valor de $\rho = ,000 < \alpha (0,05)$ en el post test, lo cual significa rechazar la hipótesis nula y aceptar que la aplicación de un programa de entrenamiento, influye mejorando significativamente el nivel de consideración individual en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Hipótesis Alternativa (HA) 3

La aplicación de un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de estimulación intelectual en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Hipótesis Nula (H0) 3

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye mejorando significativamente el nivel de estimulación intelectual en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alternativa H

Tabla 18. Prueba de hipótesis específica tercera

	grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
D3-Pretest	Control	24	25,65	615,50
	Experimental	24	23,35	560,50
	Total	48		
D3-Posttest	Control	24	12,50	300,00
	Experimental	24	36,50	876,00
	Total	48		

Fuente. Base de datos

Con base a los anteriores resultados se puede afirmar que en el pre test, existe una diferencia entre el grupo control y el grupo experimental, pero en el post test la diferencia es aún mayor.

	Análisis pre test	Análisis pos test
U de Mann-Whitney	260,500	,000
Sig. asintótica (bilateral)	,448	,000

Decisión estadística

Con base a los datos mostrados en la tabla, se tiene que el valor de $p = ,000 < \alpha (0,05)$ obtenidos en el post test, esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar que la aplicación de un programa de entrenamiento, influye mejorando significativamente el nivel de estimulación individual en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Hipótesis alterna (HA) 4

La aplicación de un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de motivación inspiracional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Hipótesis Nula (HO) 4

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye mejorando significativamente el nivel de motivación inspiracional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H

Tabla 19. Prueba de hipótesis específica cuarta

	grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
D4-Pretest	Control	24	24,88	597,00
	Experimental	24	24,13	579,00
	Total	48		
D4-Posttest	Control	24	12,50	300,00
	Experimental	24	36,50	876,00
	Total	48		

Fuente. Base de datos

Con base a los anteriores resultados se puede afirmar que en el pre test, existe una diferencia entre el grupo control y el grupo experimental, pero en el post test la diferencia es aún mayor.

	Utilización pre test	Utilización pos test
U de Mann-Whitney	279,000	,000
Sig. asintótica (bilateral)	,835	,000

Decisión estadística

Con base a los datos mostrados en la tabla, se tiene que el valor de $\rho = ,000 < \alpha (0,05)$ obtenidos en el post test, esto conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar que la aplicación de un programa de entrenamiento, influye mejorando significativamente el nivel de motivación inspiracional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Hipótesis Alterna (HA) 5

La aplicación de un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de participación en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Hipótesis Nula (HO) 5

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye mejorando significativamente el nivel de participación en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H

Tabla 20. Prueba de hipótesis específica quinta

	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
D5-Pretest	Control	24	25,69	616,50
	Experimental	24	23,31	559,50
	Total	48		
D5-Postest	Control	24	12,50	300,00
	Experimental	24	36,50	876,00
	Total	48		

Fuente. Base de datos

Con base a los anteriores resultados se puede afirmar que en el pre test, existe una diferencia entre el grupo control y el grupo experimental, pero en el post test la diferencia es aún mayor.

	Utilización pre test	Utilización pos test	
U de Mann-Whitney	259,500	,000	D ecis ión
Sig. asintótica (bilateral)	,526	,000	

estadística

Con base a los datos mostrados en la tabla, se tiene que el valor de $\rho = ,000 < \alpha (0,05)$ obtenidos en el post test, esto conlleva a aceptar que la aplicación de un programa de entrenamiento, influye mejorando significativamente el nivel de participación en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Hipótesis Alternativa (HA) 6

La aplicación de un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de conducción – comunicación en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Hipótesis Nula (H0) 6

La aplicación de un programa de entrenamiento no influye mejorando significativamente el nivel de conducción – comunicación en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H

Tabla 21. Prueba de hipótesis específica sexta

	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
D6-Pretest	Control	24	25,33	608,00
	Experimental	24	23,67	568,00
	Total	48		
D6-Postest	Control	24	12,50	300,00
	Experimental	24	36,50	876,00
	Total	48		

Fuente. Base de datos

Con base a los anteriores resultados se puede afirmar que en el pre test, existe una diferencia entre el grupo control y el grupo experimental, pero en el post test la diferencia es aún mayor.

	Utilización pre test	Utilización pos test
U de Mann-Whitney	268,500	,000
Sig. asintótica (bilateral)	,646	,000

Decisión estadística

Con base a los datos mostrados en la tabla, se tiene que el valor de $\rho = ,000 < \alpha (0,05)$ obtenidos en el post test, esto conlleva a aceptar que la aplicación de un programa de entrenamiento, influye mejorando significativamente el nivel de conducción – comunicación en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroe del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador.

4.3. Discusión de los resultados

Los resultados de la presente investigación permitieron afirmar que la aplicación de un programa de entrenamiento, influye mejorando significativamente el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro; al obtener que el valor del $p = ,000 < \alpha (0,05)$ en el post test, lo cual significa rechazar la hipótesis nula, Castro y Cassullo (2003), exponen que para la población civil, el líder tiene que revestir poder, así como autoridad reconocida, poder conducir a grupos diversos hacia metas específicas; en un estudio realizado sobre población civil el Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio (1997), se encontró que en la población predominada abiertamente el estilo de liderazgo transformacional. Donde estos líderes procuraban disuadir a sus seguidores mediante ejemplos de índole personal y la utilización de carisma entre otras cosas. Este estudio antes descrito, nos hace ver la importancia y necesidad de mejorar el actual modelo de liderazgo que forma el Colegio en el sentido de hacerlo más efectivo y trascendente.

Así mismo la investigación planteada por Calderón, Chavarry y Cahduvi (2016), en la cual después de la aplicación del programa de liderazgo transformacional mejoro el desempeño de la persona y en el estudio planteado por Huerta y Padilla (2016) en el cual se determinó que después de la aplicación del taller mejoro la predisposición y la participación de los colaboradores para trabajar en equipo así como el nivel de compromiso de la persona con la empresa; ello permite que al compararse con los resultados de la presente investigación se tenga que la presencia de un líder permite que las personas que conforman el grupo trabajen en equipo identificados con una meta en común, que si se implementa un taller de entrenamiento ello ayudara a favorecer sus características y habilidades que como líder le permitirán conducir su equipo de trabajo.

En cuanto a las hipótesis específicas, se obtuvo que el valor de $p = 0,000 < 0,05$ en el postes permitiendo rechazar la hipótesis nula y aceptar que la aplicación de un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de influencia idealizada, de consideración individual de estimulación intelectual, de motivación inspiracional, de participación, de condiccion – comunicación en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro, al respecto la investigación planteada por Auki (2002), en la cual se llegó a establecer, que el grado de desarrollo de competencias del líder dependen de las actividades realizadas durante su formación, entrenamiento, además se encontró que el entrenamiento resulta mas efectivo, cuando se disponen de recursos humanos son combinados estratégicamente, a la vez cuando existe una cultura que lo favorezca y por ultimo cuando los objetivos son consistentes con la organización.

Párraga y Bartolo (2014) evidenciaron en su investigación que existe una correlación positiva fuerte y significativa entre liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador, ello permite que como se encontró en los resultados de la presente investigación que el líder debe actuar como un fuerte modelo a seguir para sus seguidores y que de esta manera ellos se sentirán motivados a seguir trabajando.

Para Cruz y Rodea (2014) en su trabajo sobre Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad en la cual concluyeron que el liderazgo es el proceso de influencia derivada de lideres y seguidores para el logro de objetivos organizacionales; por lo tanto, de esta manera el líder ejerce una estimulación intelectual en sus seguidores fomentando el ser creativos e innovadores; para Arias y Cantón. (2007) en su tesis concluyeron que los docentes tienen una imagen formada del director como gestor de recursos y de relaciones de la práctica docente cotidiana, esta actitud hace que muchas veces la persona a las cuales conduce participe y se identifiquen con las metas planteadas como equipo

tal como se logre mejorar en los estudiantes que fueron parte de la investigación.

Conclusiones

Al respecto del objetivo general de la investigación, se pudo determinar que al aplicar un programa de entrenamiento, existe influencia que permite ir mejorando de manera significativa el nivel de liderazgo transformacional en alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, al obtenerse en el post test que el valor de $p = 0,000 < 0,05$.

Respecto al primer objetivo específico, se determinó que al aplicar de un programa de entrenamiento se reconoce influencia mejorando de manera significativa el nivel de influencia idealizada en alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, al obtenerse en el post test que el valor de $p = 0,000 < 0,05$.

Referido al segundo objetivo específico, se pudo determinar que la aplicación de un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de consideración individual en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, al obtenerse en el post test que el valor de $p = 0,000 < 0,05$.

Referido al tercer objetivo específico, se determina que la aplicación de programas de entrenamiento mejora significativamente el nivel de estimulación intelectual en alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, al obtenerse en el post test que el valor de $p = 0,000 < 0,05$.

Respecto al objetivo específico cuarto, se determinó que al aplicar un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de motivación inspiracional en los alumnos del tercero de bachillerato del

Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, al obtenerse en el post test que el valor de $p = 0,000 < 0,05$.

Respecto al quinto objetivo específico, se determinó que la aplicación de un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de participación en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, al obtenerse en el post test que el valor de $p = 0,000 < 0,05$.

Respecto al sexto objetivo específico, se determinó que la aplicación de un programa de entrenamiento influye mejorando significativamente el nivel de conducción – comunicación en los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, al obtenerse en el post test que el valor de $p = 0,000 < 0,05$.

Recomendaciones

A la institución educativa realizar la aplicación de los talleres planteados a los demás grados superiores de manera que se pueda formar líderes que guíen a los estudiantes que están en los primeros grados.

A los docentes identificar a los líderes de cada aula para que con ellos se forme un equipo de trabajo a los cuales se les capacite en el desarrollo de habilidades, actitudes que ayudara en su proceso de conducir su equipo de aula.

Elegir un docente que se encargue de guiar y hacer un seguimiento a los equipos de trabajo formado por los líderes de cada aula así como tomar decisiones pertinentes para seguir mejorando.

Implementar en la institución talleres de inteligencia emocional que se les pueda brindar a los estudiantes con la finalidad de lograr una convivencia sana en la institución.

Referencias Bibliográficas

- Aebli, Hans. (1995). *12 formas básicas de enseñar* (una didáctica basada en la psicología). Madrid: Narcea
- Alvarado, O. (1996). *Gestión Educativa*. Lima: Edit. San Marcos
- Alvarado, O. (2000). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima: Alas Peruanas.
- Arias, A. & Cantón, I. (2007) *La dirección y el liderazgo: Aceptación, Conflicto y Calidad*. León. España.
- Baltodano V. (1999). *La Educación hacia el Siglo XXI*. Editorial San Marcos. Trujillo-Perú.
- Bass, B. (1998) *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass & Bass (2008) *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Investigación y Aplicaciones Empresariales*. 4ª edición Free Press.
- Berlo, D. (1982). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica*. Buenos Aires: Librería Editorial El Ateneo.
- Bermeo, J. (2000). *Política y educación en Latinoamérica*. Costa Rica. Edit. McGraw Hill.
- Blanco, R. (1988). *Historia de la Educación en España y América*. Vol. 3 (La educación en la España Contemporánea (1798-1975)). Madrid: Morata.
- Botero – Bernal (2015). *El debate Kelsen-Hart. Sobre la sanción normativa. Una mirada más allá del “Último mohicano”*. En: <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistafilosofiauis/article/view/7703>
- Bunge, M. (1983). *La Investigación Científica*, 2ª. ed., Ed. Ariel, México.
- Buzan, T.; Dottino, T. y Israel, R. (2003). *La inteligencia del líder*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Calderón, M, Chavarry P y Cahduvi, R (2016) Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en una institución educativa del nivel primario. *Revista científica de la universidad Señor de Sipán*8 (2)

- Calero, M. (1995). *Reflexiones y acciones para educar mejor*. Edit. San Marcos. Lima - Perú. 195 p.
- Campbell, D y Stanley, J. (1978): *Diseños experimentales y cuasiexperimental en la investigación social*. Amorrortu, Buenos Aires.
- Casanova, M. (1999) *Manual de Evaluación Educativa*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Castilla, E. (1999). *Principales Métodos y Técnicas educativas*. Lima: Edit. San Marcos.
- Chadwick, C. (1979). *Teorías del Aprendizaje*. Santiago: Ed. Tecla.
- Chávez R., E. (2004). *Enseñanza y capacitación, el camino hacia el liderazgo*. México DF: Alfaomega Grupo Editor SA de CV.
- Chiavenato, I. (2001) *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill. Séptima edición.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración moderna*. México: Edit. Mc Graw
- Contreras, M. (2012). Diseño de un programa de liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.
- Cooper, R. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones*. Bilbao: Ediciones Deusto S. A.
- Cornejo, M. (1995). *Liderazgo de excelencia*. México: Editorial Grad S. A. de CV.
- Cornejo, R. (2002). *El arte de la motivación*. México: Editorial Grad.
- Cortés. J. M. (2006). *La educación moderna*. Bogotá: Omega editores.
- Díaz, L (2014) *El liderazgo transformacional en el colegio parroquial San José de Fontibón, como factor de mejoramiento de los procesos escolares*. (Tesis de grado) Universidad de las Tunas Cuba
- Echaniz, Á. (2001) *Liderazgo Efectivo*. Barcelona. España, Editorial Paidós.
- Ejercito del Perú (1992). *Liderazgo*. Lima: COINDE.
- Ejercito del Perú (2000) *Don de mando, principios y normas*. Lima: COINDE.
- Escuela de las Américas EEUU de NA (1989), *Liderazgo Militar*. Fort Benning. Georgia.

- Fedler, J y Chenem, A. (1982). *Los principios del liderazgo*. México DF: Omega Editores.
- Fermoso P (1981). *Teorías de la Educación*. Edit. Trillas, México
- Fishman, D. (2005). *El Líder transformador*. Tomo I y II. Lima: Edit. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University Press. 1ª Edit.
- González, G. (2018). *Las Tic y la Planificación Educativa*. Ed. Aula Activa. Venezuela
- Grabowski, S. (1998) *Educación de Adultos: Manual de entrenamiento*. Buenos Aires.
- Guerrero, J. (2015). Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional con Técnicas Cognitivo-conductuales para los Directivos de Educación. Tesis Doctoral. Mérida: Venezuela
- Koontz, H. (2002) *Elementos de la Administración Moderna*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Luna, K. A. (1999). *Influencia de la capacitación y adiestramiento en los empleados a nivel operativo, para mejorar la productividad*. Guatemala: Tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Francisco Marroquin.
- Martínez-Ventura, J., Cardeño- Portela, E., Ramírez-Cardeno, W. & Durán, S. (2017). *Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial*. Universidad Simón Bolívar-Colombia, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables. Disponible en: file:///C:/Users/Estacion/Downloads/LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL.pdf
- Martínez-Ventura, J., Cardeño- Portela, E., Ramírez-Cardeno, W. & Durán, S. (2017). *Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial*. Universidad Simón Bolívar-Colombia, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas

y Contables. Disponible en:
 file:///C:/Users/Estacion/Downloads/LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL.pdf

Mino (2016) *Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de Ciencias Contables Financieras y administrativas* (Tesis maestría) Universidad Nacional de Trujillo.

Organización de Naciones Unidas (ONU, 2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*.

Pérez Barco, M. (2013). *Los 20 retos de la educación del siglo XXI*. Fundación Telefónica. España

Roberts, P. (2012). *Guía de Gestión de Proyectos*. The Economist New Paper.

Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del Liderazgo en educación*. Ed. OREALC/UNESCO. Santiago. Chile

Ruiz – Palomino (2016) *La ética y su papel en la comprensión del liderazgo*.
 En:

https://www.researchgate.net/publication/28202540_La_etica_y_su_papel_en_la_comprension_del_liderazgo.

Sánchez I. (2016) *Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. En:
https://www.researchgate.net/publication/238755229_Los_estilos_de_direccion_y_liderazgo_Propuesta_de_un_modelo_de_caracterizacion_y_analisis

Sorados Palacios, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Tantas, L. O. (2010). *Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las Mypes del sector comercio - rubro distribuidoras de útiles de oficina del distrito de Chimbote, periodo 2008-2009*. Perú: tesis para optar el título de contador público en la Universidad Católica Los Angeles de Chimbote.

Villalon. (2014). El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, Universidad de Chile, Chile.

Anexos

Título	Problema General y Específicos	Objetivo General y Específico	Hipótesis General y Especificas	Población y muestra de Estudio
<p>Aplicación de un programa de entrenamiento en la mejora de los niveles de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la Ciudad de Machala Provincia del</p>	<p>Problema General ¿Qué influencia ejerce la aplicación del programa de entrenamiento sobre el liderazgo transformacional de los alumnos del tercero de bachillerato del Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?</p> <p>Problemas específicos ¿Qué influencia ejerce la aplicación del programa de</p>	<p>Objetivo General Determinar la influencia de un programa de entrenamiento sobre el liderazgo transformacional de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018.</p> <p>Objetivos Específicos Determinar la influencia del programa de entrenamiento</p>	<p>Hipótesis General La aplicación de un programa de entrenamiento, influye significativamente sobre el nivel de liderazgo transformacional en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas La aplicación de un programa de entrenamiento</p>	<p>Población: Para la presente investigación está conformado por 105 estudiantes del colegio Héroes del 41 de La Ciudad de Machala Provincia Del Oro.</p>

Oro.	<p>entrenamiento en la realidad idealizada de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018?</p> <p>¿Qué influencia ejerce la aplicación del programa de entrenamiento en la consideración individual de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?</p>	<p>en la realidad idealizada de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018.</p> <p>Determinar la influencia del programa de entrenamiento en la consideración individual de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018.</p>	<p>influye significativamente el nivel de influencia idealizada en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.</p> <p>La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente en el nivel de consideración individual en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro -</p>	
------	--	---	--	--

	<p>¿Qué influencia ejerce la aplicación del programa de entrenamiento en la estimulación intelectual de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?</p>	<p>Determinar la influencia del programa de entrenamiento en la estimulación intelectual de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018.</p>	<p>Ecuador, 2018.</p> <p>La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente en el nivel de estimulación intelectual en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.</p>	
	<p>¿Qué influencia ejerce la aplicación del programa de entrenamiento en la motivación inspiracional de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio</p>	<p>Determinar la influencia del programa de entrenamiento en la motivación inspiracional de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio</p>	<p>La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente en el nivel de motivación inspiracional de los en los alumnos del tercero de</p>	

	<p>Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?</p> <p>¿Qué influencia ejerce la aplicación del programa de entrenamiento en la participación de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?</p> <p>¿Qué influencia ejerce la aplicación del programa de entrenamiento en la conducción- comunicación</p>	<p>Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018.</p> <p>Determinar la influencia del programa de entrenamiento en la participación de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018.</p> <p>Determinar la influencia del programa de entrenamiento en la conducción – comunicación de los</p>	<p>bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.</p> <p>La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente en el nivel de participación en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro - Ecuador, 2018.</p> <p>La aplicación de un programa de entrenamiento influye significativamente en el nivel de conducción –</p>	
--	--	--	---	--

	de los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro – Ecuador, 2018?	alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro– Ecuador, 2018.	comunicación en los alumnos del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro.	
--	---	---	--	--



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Apellidos y

nombres.....Fecha.....

TEST DE EVALUACIÓN DE LIDERAZGO

Agradeceré a usted responder a los enunciados que se presentan en el presente cuestionario acerca de diversas formas de conducta y actividades relacionadas con el liderazgo y poder evaluar sus actuales capacidades personales de liderazgo

Por favor, lea cuidadosamente cada enunciado y. encierre en un círculo la letra que considere justa para cada enunciado conforme a la siguiente escala:

A	B	C	D	E
Rara vez o nunca	De vez cuando en	Algunas veces	A menudo	Muy a menudo o siempre
1	2	3	4	5

01	Me gusta ser una persona cercana a la gente	A	B	C	D	E
02	Demuestro habilidad para obtener el apoyo de personas claves en el equipo	A	B	C	D	E
03	Facilito las cosas antes que imponerlas	A	B	C	D	E
04	Suelo calcular los riesgos antes de tomar una decisión	A	B	C	D	E
05	Trato de mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago	A	B	C	D	E

06	Trato de ponerme en el lugar del otro para comprender su modo de pensar	A	B	C	D	E
07	Me gusta mantener informado a los demás acerca de lo que sucede	A	B	C	D	E
08	Suelo admitir si he cometido algunos errores o he hecho algo mal	A	B	C	D	E
09	Doy mi apoyo cuando alguien lo necesita	A	B	C	D	E
10	Expreso confianza para alcanzar las metas	A	B	C	D	E
11	Me gusta establecer relaciones amplias con las personas	A	B	C	D	E
12	Soy capaz de comunicar en forma efectiva mis ideas entre mis compañeros	A	B	C	D	E
13	Me es fácil conseguir que la gente admita sus errores	A	B	C	D	E
14	Motivo a los demás a tener confianza en si mismos	A	B	C	D	E
15	Consigo fácilmente que la gente trabaje en equipo	A	B	C	D	E
16	Me gusta hacer que otros también desarrollen	A	B	C	D	E
17	Gusto de proponer nuevas ideas y ser creativo	A	B	C	D	E
18	Miro hacia delante y predigo como espero que sea nuestro futuro	A	B	C	D	E



INFORME FINAL DEL JURADO EXPERTO –VALIDEZ DE CONTENIDO

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto:

Cargo e institución donde labora:

Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre nivel de liderazgo transformacional en estudiantes

Autor del Instrumento: Jacinto Herrera

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				90	
OBJETIVIDAD	Esta observado en conductas observables				90	
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				90	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				90	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				90	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de.....				90	
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de.....				90	

COHERENCIA	Entre los ítems, indicadores, variables, objetivos, problemas de investigación				90	
METODOLOGIA	Responde al diseño y propósito de la investigación				90	

I. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

.....
 90%

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN

Lima, 2017

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Lic. JACINTO HERRERA

I. DATOS INFORMATIVOS

El programa de entrenamiento en liderazgo transformacional está dirigido a los estudiantes del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro, en el cual se plantearon seis sesiones cuyo tiempo de duración fue de dos horas.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El programa es diseñado para los estudiantes del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro con el propósito de mejorar su capacidad de liderazgo para conducir sus equipos de trabajo en el aula como también la escuela; las sesiones se desarrollaron en bloques de dos horas de forma grupal

III. JUSTIFICACIÓN

En los tiempos actuales es incuestionable la importancia que viene adquiriendo el liderazgo en las instituciones, constituyéndose en un factor clave para hacer que un grupo de personas se organicen e integren sus actividades hacia el logro de objetivo a través de una relación dinámica.

Esta adquisición de aprendizajes se verá también facilitados por el empleo de técnicas, herramientas y materiales de enseñanza apropiados a cada sesión que darán más eficiencia

IV. OBJETIVO

Capacitar en conocimientos, habilidades y técnicas de liderazgo transformacional a los estudiantes del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro.

V. CRONOGRAMA:

Sesiones						
	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						
6						

FRECUENCIA DE TRABAJO:

2 horas pedagógicas semanales

DURACIÓN: 12 horas pedagógicas, distribuidas en seis (6) sesiones de dos (2) horas cada una.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1. **Responsable:**
2. **Sede:** Colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro.
3. **Población:** estudiantes del tercero de bachillerato del colegio Héroes del 41 de la ciudad de Machala Provincia del Oro.
4. **Recursos:**

Humanos : Docente

Materiales :

Durante el desarrollo del programa se emplearán recursos y tecnologías de información como computador, videos y animaciones.

Evaluación Inicial: Se aplicó el Pretest.

Evaluación Final: Se aplicó el Postest.

Metodología propuesta:

Se utilizará una metodología diversificada para cada sesión entre las cuales está el método inductivo- deductivo, el reflexivo, y el analítico,

Contenidos Generales:

Los contenidos del programa, contiene cinco sesiones tomadas del que comprende contenidos específicos

- Sesión 1. Introducción al liderazgo- Liderazgo transformacional
- Sesión 2. Estimulación intelectual
- Sesión 3. Motivación inspiracional
- Sesión 4. Consideración individual
- Sesión 5. Influencia idealizada
- Sesión 6. Comunicación conducción y participación y confiabilidad

Sesión N° 1

Introducción al liderazgo transformacional

A. Objetivos

- Ofrecer información sobre las características, objetivos y técnicas del Programa de entrenamiento.
- Identificar a los líderes y sus cualidades.
- Organizar y normar el trabajo para lograr el mejor desarrollo del programa.

B. Contenidos

- Presentación del entrenamiento
- Conocimiento de ideas sobre liderazgo y apreciación del contexto en que interactúa
- Ejercicio sobre cualidades y habilidades de los líderes.

C. Actividades

- Explicación del desarrollo y conducción del programa mediante la participación activa
- Presentación mutua de participantes e instructor.
- Ejercicio de identificación de liderazgo en el contexto de interacción
- Proyección de diapositivas de los principales líderes mundiales para determinar sus atributos.
- Elaboración conjunta de las normas de trabajo del grupo.

D. Materiales

- Equipo de video y audio y videograbadora.
- HOJA DE TRABAJO.
- Multimedia, Papelógrafos, plumones, papel A- 4.

DESARROLLO DE LA SESIÓN

1. Presentación del Entrenamiento

a. Objetivos

Que los alumnos conozcan la intención del programa, así como también las características de un líder transformacional

b. Desarrollo:

Se inicia la sesión dando la bienvenida a los participantes y presentación de cada integrante, en la cual cada uno explicara las expectativas en relación al programa de entrenamiento

A partir de las respuestas se clarifican los objetivos del entrenamiento destacando qué se puede lograr y qué no en relación con las aspiraciones de los participantes.

Se realizará mediante una lluvia de ideas el conocimiento de las ideas previas sobre la materia a tratar en el programa.

Se divide en cuatro grupos para que analicen los diferentes contextos en los que interactúan y en donde notan (ejemplificando) ejercicio o acción de liderazgo, dándose un plazo de cinco minutos para la tarea. Al término del plazo un representante de cada grupo expondrá su apreciación y conformidad correspondiente. El instructor consolidara aquellas respuestas que convergen con el liderazgo.

Se coloca una serie de imágenes sobre líderes en los diferentes ámbitos, (políticos, social, religioso, deportivo y científico), podrán reconocer a los líderes más sobresalientes mencionando sus cualidades para determinar su grado de identificación con ellos y estén en condiciones de reconocer sus propias cualidades como líder.

Identificarán las características del líder con la cual se identifican, expondrán sus razones resaltando la característica elegida

c. Cierre

Se les pide a los estudiantes que en la imagen brindada coloque la característica que han elegido del líder transformacional con el cual se identifique.

Sesión Nº 2

Estimulación y creatividad

A. Objetivos

- Comprender la Estimulación Intelectual y su desarrollo
- Estimular la creatividad y el trabajo en equipo

B. Contenidos

- Autoconocimiento sobre la capacidad de estimulación
- Estimulación intelectual. Concepto, importancia y su aplicación
- Componentes de la estimulación intelectual

C. Actividades

- Llevar a cabo un diagnóstico inicial sobre la disposición individual para estimular mediante el desarrollo de un cuestionario que será auto valorado
- Exposición teórica y práctica sobre la estimulación intelectual, su importancia y aplicabilidad mediante un ensayo de conducta.
- Exposición sobre los componentes de la estimulación intelectual y sus herramientas.
- Desarrollo del ejercicio “El naufragio”, mediante la participación individual y grupal para encontrar solución a la tarea en un tiempo determinado finalizando con la exposición de soluciones.

D. Materiales

- Pizarra y plumones.
- HOJA DE TRABAJO N° 03.
- Dinámica El Naufragio.
- Hojas de papel bond A- 4

E. Evaluación

- Participación de los alumnos mediante trabajo individual y grupal.
- Auto evaluación.
- Tarea de práctica individual para ser ejecutada durante su interacción diaria.
- Observación de la actuación.

DESARROLLO DE LA SESIÓN

a. Objetivos

Dado un conjunto de ítems referentes a la estimulación intelectual, determinara aquellos con los cuales está más identificado para que obtenga información diagnóstica inicial sobre esta conducta y pueda autovalorarse en relación con su disposición de estimular intelectualmente.

b. Estrategia de Conducción

El instructor ofrece un conjunto de ítems a los cuales responden marcando verdadero o falso según entiendan se ajuste o no a su comportamiento real.

Como parte de la técnica se les pide que se autoevalúen en una escala de 1 a 10 en cuanto al grado de efectividad global que consideran tener para estimular. Al terminar se expresa al grupo la valoración que cada uno hizo y se explora el porqué de cada una de ellas. El instructor estimula la participación, sin cuestionar lo que expresan.

El docente expone en torno al tema, se divide al grupo en dos subgrupos para que se organicen y puedan representar dos situaciones problemas vivenciados en el Colegio. Los subgrupos designaran a la persona que personificará al líder y a quienes caracterizarán a los seguidores. Al final del tiempo asignado para la representación de los grupos, se procede a realizar el comentario y discusión sobre la actuación, haciéndose resaltar aquellos aspectos que estuvieron bien representados. **Retroalimentación**

c. Cierre: Dinámica el Naufragio

Se hace entrega de la HOJA DE RTABAJO N° 04 a cada uno de los alumnos con el ejercicio a realizar. A continuación, se les indica que tienen diez minutos para resolver la tarea individualmente. Terminado el tiempo asignado se les pide que formen subgrupos de cinco y puedan cotejar sus soluciones y elaborar una nueva solución, disponiendo nuevamente de diez minutos para sus soluciones; al término del cual, un representante de cada subgrupo expondrá su solución al pleno

Sesión Nº 3

Motivación Inspiracional

A. Objetivos

- Definir la motivación inspiracional y saber aplicarla
- Aprender a generar una visión

B. Contenidos

- Motivación Inspiracional: concepto
- Autoconocimiento sobre la capacidad de visión
- La Visión: concepto

C. Actividades

- Ejecución del ejercicio: Juego de la imaginación, desarrollado en forma individual mediante un trabajo inducido por el instructor.

Al final del ejercicio los alumnos expondrán su trabajo.

- Realizar un diagnóstico inicial sobre la tenencia de visión a través del desarrollo de un cuestionario que será auto valorado.
- Exposición teórico - práctico sobre la motivación inspiracional con la participación activa a través de modelado y ensayo de conducta. Se termina con una reflexión y puesta en común.

D. Materiales

- HOJA DE TRABAJO Nº 05 (autoevaluación): Visión
- HOJA DE TRABAJO Nº 06: Juegos de imaginación
- Papelógrafo, plumones, papel bond A-4 y lápices de color.
-

DESARROLLO DE LA SESIÓN MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Objetivos:

a. Objetivo

Que estén capacitados para estimular a sus seguidores y sus esfuerzos mediante la animación e inspiración para la ejecución de una determinada tarea.

b. Desarrollo

Para formen conciencia acerca de la importancia de la motivación inspiracional se les invita a formar subgrupos y puedan emitir al término de cinco minutos su opinión, debiendo el entrenador orientar y resaltar aquellas ponencias que sean análogas

Explicamos que la acción motivadora del líder consiste en:

- Inculcar orgullo en los individuos
- Usar palabras de ánimo para levantar la moral
- Poner ejemplo con su propia conducta de lo que es esperado.
- Inspirar entusiasmo y construir confianza
- Alabar el buen desempeño de los subordinados haciéndoles sentir orgullo de su grupo o equipo.

Con la ayuda del proyector multimedia, se muestran las diapositivas: “Líderes visionarios” que los hizo trascender a la humanidad gracias a que supieron comunicar su visión para poder ser llevada a cabo por sus seguidores; ya que, fueron tenaces y seguros de lo que deseaban.

b. Cierre

Los estudiantes comentaran las ideas fuerzas entorno a lo observado lo cual será apoyado con la intervención de sus compañeros

Sesión Nº 4

Consideración individualizada

A. Objetivos

- Diagnosticar la calidad de atención personal que se da hacia los demás.
- Seleccionar y formular un concepto sobre consideración individual a partir de un texto seleccionado y fragmentado.
- Conocer y aplicar las técnicas para la consideración de las personas.

B. Contenidos

- Guía diagnóstica: Ejercicio de auto evaluación.
- Consideración individual: Abstracción y análisis.

C. Actividades

- Realizar un diagnóstico inicial, mediante auto análisis sobre la relación personal con las demás personas (interesarse por los otros), mediante el desarrollo de un cuestionario que será auto valorado por el alumno.
- Exposición teórico – práctico sobre la consideración individual, dando inicialmente definiciones, características e importancia sobre su práctica, para luego organizar equipos de trabajo y realizar resúmenes sobre los artículos entregados referidos a descripciones sobre de la consideración individual y ser expuestas al todo el grupo en forma de síntesis.

D. Materiales

- HOJA DE TRABAJO: (autoevaluación): Consideración Individual
- HOJA DE TRABAJO: Conceptos

E. Evaluación

- Participación mediante trabajo individual y grupal.
- Auto evaluación.
- Tarea de práctica individual para ser ejecutada durante su interacción diaria.
- Observación de la actuación.

DESARROLLO DE LA SESIÓN

a. Objetivos:

Que obtengan información inicial sobre el nivel de relación o reciprocidad que tienen en su interrelación con los demás para autoevaluarse y poder tener un referente para su mejora.

b. Estrategia de conducción

El entrenador ofrece un conjunto de ítems (HOJA DE TRABAJO), a los cuales los participantes encerrarán en un círculo aquella proposición que se identifica con su vida diaria. Como parte de la técnica se les pide que se autoevalúen en una escala de 1 al 35 en cuanto al grado de desarrollo que consideren poseer en el interés por los otros.

Al terminar se expresa al grupo la valoración que cada uno hizo y se explora el porqué de cada una de ellas. En este caso el rol que asume el instructor es no directivo para estimular la participación sin cuestionar lo que los sujetos expresen.

Se les entregara las fichas con definiciones fragmentadas, sobre la Consideración Individual, para ser trabajadas en grupo, los alumnos serán capaces de construir y explicar su concepto sobre este factor sin contratiempos.

Al finalizar las exposiciones el entrenador comenta la actuación de cada sub-grupo, sus aciertos y lo que necesitan corregir para obtener accesibilidad a sus seguidores y lograr su desarrollo.

Recomendamos que hasta la próxima sesión en sus entornos particulares pongan en práctica las habilidades entrenadas haciendo uso de las hojas de auto evaluación.

Sesión Nº 5

Influencia idealizada

A. Objetivos

- Reconocer los comportamientos que son modelos de rol del líder
- Identificar y priorizar las características de la influencia idealizada
- Interpretar roles diferentes que asume la influencia

B. Contenidos

- Ejemplificación de un caso de influencia idealizada
- Características del líder con influencia idealizada
- Role-playing

C. Actividades

- Exposición teórico – práctico sobre la influencia idealizada, dando inicialmente descripciones, características de este atributo, para luego organizar equipos de trabajo y realizar resúmenes sobre los artículos entregados referidos a descripciones sobre influencia idealizada y ser expuestas a todo el grupo en forma de síntesis
- Representación de las características del líder con influencia idealizada mediante la actuación de alumnos designados por los grupos de trabajo en función a una situación dada por el instructor.
- Desarrollo autodirigido del Método de Casos de manera individual quienes realizaran trabajos de producción de historias de casos de acuerdo a las instrucciones dadas por el instructor para posteriormente ser expuestos al término del plazo otorgado para el trabajo.

D. Materiales

- HOJA DE TRABAJO: Ejemplificación de Influencia Idealizada.
- HOJA DE TRABAJO: Conceptos.

- HOJA DE TRABAJO: Lista de Características de Influencia
- Idealizada.
- Hojas de papel A - 4 y lapicero

DESARROLLO DE LA SESIÓN

1. Ejemplificación de Influencia Idealizada

a. Objetivos

Efectuada la lectura sobre la conducción eficiente de una organización por el nuevo estar en condiciones de distinguir aquellas características del directivo que hicieron posible tener influencia efectiva para cambiar y mejorar el desempeño de la organización.

b. Desarrollo

Se hace entrega de un relato para ejemplificar la Influencia Idealizada (HOJA DE TRABAJO N° 09), que luego procederá a dar lectura el Instructor, quien resaltaré aquellos pasajes más importantes. Al término de la lectura se pide que formen cuatro subgrupos para que hagan sus comentarios y emitan sus conclusiones sobre el tema que serán expuestas ante todo el grupo.

Para finalizar se hizo una puesta en común que giro en torno a las siguientes cuestiones: ¿Qué atributos o cualidades encuentra en el líder? ¿Cree usted que estas cualidades del líder le sirven para ser imitado, por qué? ¿Cree usted que el líder conoce y entiende las necesidades y valores de sus empleados? ¿El líder al actuar de esta forma está elevando el nivel de sus seguidores, por qué? ¿Es importante que el líder se involucre en la tarea, por qué?

c. Cierre

Para finalizar el instructor pide que hagan un comentario y reflexión sobre cómo podemos aplicar a nuestra vida lo aprendido.

Sesión N° 06

Conducción –comunicación y participación

A. Objetivos

- Evaluar las capacidades personales de comunicación.
- Conocer y experimentar una comunicación eficaz.
- Valorar la importancia de la comunicación para el liderazgo.
- Adquirir las habilidades básicas de escuchar atentamente y ser asertivos.

B. Contenidos

- Autoevaluación sobre la capacidad de comunicación.
- Comunicación: Definición. Importancia.
- Formas de comunicación
- Técnicas de comunicación y escucha activa

C. Actividades

- Llevar a cabo un diagnóstico inicial sobre la disposición individual para la comunicación mediante el desarrollo de un cuestionario que será auto valorado por el alumno.
- Exposición teórico- práctico mediante el empleo de medios audiovisuales sobre el proceso de la comunicación, sus características y las técnicas que hacen posible su efectividad.
- Ejercicios prácticos que permitirán modelar conductas básicas que van a incidir en una buena comunicación.

D. Materiales

- HOJA DE TRABAJO: (autoevaluación): Sabes comunicarte
- HOJA DE TRABAJO: Temas de discusión para la escucha por tercias.

E. Desarrollo de la sesión

EJERCICIO: El trueque de un secreto (II Parte)

a. Objetivo

Que sepan reconocer determinados obstáculos en la comunicación para poder superarlos y llegar a ser más efectivos.

b. Desarrollo

Se invita para que salgan a contar “su problema” (el problema del otro) usando la primera persona “yo” representando cada uno el problema de la mejor manera. No habrá preguntas. Los alumnos como observadores tienen que fijarse

en quien es el cuenta su problema, para después responder por escrito y de forma anónima las siguientes preguntas: ¿Cómo te has sentido al escuchar tu problema expuesto por la otra persona? A tu entender, ¿el otro comprendió tu problema? ¿Consiguió ponerse en tu situación?

Mediante el relato de una situación se ejemplifica la forma como se puede influir en la persona para conseguir el objetivo. Al término de este relato se entrega a los alumnos una relación de las tácticas de influencia de Gary Yukl (HOJA DE TRABAJO N° 17) y luego se pide que reflexionen acerca de las tácticas empleadas

Antes de dar la definición se proyectan diapositivas sobre “El vuelo de los gansos”, para significar lo que es un equipo para luego solicitar a los alumnos su concepción sobre el equipo.

A continuación, definimos al equipo como un grupo de personas organizadas que trabajan de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Agregamos también que un equipo es un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas y objetivos y de expectativas en común.

c. Cierre

Cada integrante mencionara lo que ha aprendido del programa en cuanto a su trabajo en equipo.