



## Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú

Lic. Zevallos Guillén, Luz María  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Correo Electrónico: luzmiclo@hotmail.com

**Resumen:** El objetivo del presente estudio es determinar la relación que se tiene sobre el liderazgo transformacional del equipo de gestión y el desempeño de los docentes en cinco instituciones educativas privadas del Perú, 2018. El estudio es de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y tipo correlacional. La muestra está compuesta por los 149 docentes activos y permanentes de 5 instituciones educativas privadas del Perú. Como conclusión, se halló una relación significativa entre la variable desempeño docente y percepción del liderazgo transformacional.

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional / Desempeño organizacional / Desempeño ético docente

86

**Abstract:** The objective of this study is to determine the relationship that exists on the transformational leadership of the management team and the performance of teachers in five private educational institutions of Lima, 2018. The study is quantitative, non-experimental design and correlational type. The sample is composed of 149 active and permanent teachers from 5 private educational institutions in Lima. In conclusion, a significant relationship was found between the teacher performance variable and the perception of transformational leadership.

**Key words:** Transformational Leadership / Organizational performance / Teaching Ethical Performance

**Résumé :** L'objectif de cette étude est de déterminer la relation entre le leadership transformationnel de l'équipe de direction et la performance des enseignants dans cinq établissements d'enseignement privés au Pérou, 2018. L'étude est d'approche quantitative, de conception non expérimentale et de type corrélational. L'échantillon est composé de 149 enseignants actifs et permanents de 5 établissements d'enseignement privés au Pérou. En conclusion, une relation significative a été trouvée entre la variable performance de l'enseignement et la perception du leadership transformationnel.

**Mots-clés:** Leadership transformationnel/La performance organisationnelle/La performance en enseignement éthique

## 1. Introducción

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

El Liderazgo, de acuerdo a la definición de Álvarez (2010), está referido a las capacidades y habilidades que tiene el líder del grupo para capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, motivar, comunicar, modelar conductas, implicar, crear cultura, entre otras; todo esto estaría dado a través de la interacción y relación personal del líder y sus colaboradores. Burns (1978), distinguió entre el liderazgo transaccional y liderazgo transformador, y fomentó una gran cantidad de investigaciones como los de Bernard M. Bass y muchos otros, que transformarían no sólo la comprensión del liderazgo, sino también la manera de reconocer y desarrollar líderes efectivos. Bass (1985) y sus colaboradores (Bass & Avolio, 2009) construyeron la teoría del liderazgo transformacional, la misma que comprende los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Bayona (2013), señala que el liderazgo transformacional busca motivar, llevar a los docentes más allá de sus propias pretensiones; orientándolos hacia el logro de un propósito común; es decir, liderazgo transformacional desarrolla a los docentes, tanto en su plano personal y profesional, a través de un clima organizacional adecuado, el mismo que les ofrece, estimulación intelectual, atención individualizada de las necesidades personales y profesionales, motivación y tolerancia. Se incluyen, dentro de esta teoría del liderazgo, elementos como *inspiración, estimulación intelectual y consideración individualista* (Bass, 1994). En el escenario educativo institucional, el director es percibido como una persona con ascendencia (Bernal, 2001) entre los docentes fundamentado en su seguridad, es decir, sus acciones son observadas como órdenes acatadas en la brevedad asegurando el éxito. El liderazgo transformacional favorece a potenciar a los docentes en sus procesos de identificación personal y profesional con el director y la institución educativa.

Una de las variables que atiende a la gestión institucional es el desempeño docente, la misma cuya definición más popular refiere a "*el buen rendimiento de un individuo con una determinada organización*". (MonroyNecati, 2012). El concepto de desempeño docente aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador, asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Estos tres componentes dan lugar a las tres perspectivas del desempeño docente: el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo (Mera, 2014). Dentro del desempeño docente pueden reconocerse aristas o componentes como el desempeño afectivo, desempeño de continuidad, el desempeño social y el desempeño institucional (NeithWood, 1994).

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del equipo de gestión y el desempeño de los docentes en 5 instituciones educativas de Lima. La importancia de indagar las

características del liderazgo transformacional de los directivos y su grado de relación en la labor docente radica en la mejora significativa del desempeño pedagógico de los docentes desarrollando prácticas pedagógicas efectivas.

## 2. Método

El presente estudio es de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo descriptivo – correlacional y de corte transversal.

Los instrumentos usados fueron el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X (versión corta) para determinar la percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional del equipo de gestión; y un cuestionario Escala de Desempeño Docente creado y validado para los fines de la presente investigación. El coeficiente Alfa de Cronbach del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X (versión corta) es de 0,935 ( $\alpha > 0,6$ ) y el coeficiente del instrumento Escala de Desempeño Docente es de 0,961 ( $\alpha > 0,6$ ), ambos resultados confirman la hipótesis de alta confiabilidad de los instrumentos.

La muestra está compuesta por los 149 docentes activos y permanentes de 5 instituciones educativas privadas de Lima; así mismo, presentan las características descritas en la *Tabla 1*.

Los datos recopilados por la aplicación de los instrumentos fueron clasificados, tabulados y estandarizados en el intervalo del 0 al 100 para, posteriormente, obtener el puntaje total de cada una de los componentes de las variables y las variables mediante el promedio.

88

**Tabla N°01:** Características de la muestra

		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Sexo</b>	Masculino	24	16,0
	Femenino	142	84,0
<b>Edad</b>	De 18 a 30 años	24	16,0
	De 31 a 40 años	24	16,0
	De 41 a 50 años	34	22,7
	De 51 a 60 años	67	45,3
<b>Experiencia docente</b>	Menos de 1 año	10	6,7
	De 1 a 3 años	25	16,7
	De 4 a 7 años	34	22,8
	De 8 a 12 años	58	37,8
	Más de 13 años	22	16,0

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3. Resultados

Respecto a la variable *Percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional*, se determinó un promedio de 45,80 ( $\pm$  17,38). Las dimensiones de la misma obtuvieron promedios bastante similares.

La percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional del equipo de gestión da cuenta que el 43,3 % y 36,7 % de los docentes, califican como Deficiente y Regular respectivamente al equipo de gestión. Solo cuatro docentes califican al equipo de gestión como muy deficiente y, de la misma forma, cuatro solo califican al equipo de gestión como óptimo en sus funciones de liderazgo transformacional.

En cuanto a las dimensiones de la variable, más de la mitad de los encuestados califican como regular la influencia del equipo de gestión en los docentes (56,7 %), el resto se distribuye entre deficiente y aceptable, con excepción de dos de ellos que la califica como óptima.

Así mismo, la motivación/inspiración transmitida por el equipo de gestión a los docentes, es evaluada por los mismos como regular en la mayoría de casos (40,0 %), seguidos por aquellos que evalúan como deficiente y aceptable esta dimensión en proporción muy parecida. En las colas, 11 docentes evaluaron este componente como muy deficiente y cuatro solo, como óptimo.

En cuanto a la consideración intelectual que posee el equipo de gestión para con los docentes, se evidenció que la mayoría de encuestados juzga como deficiente este aspecto del liderazgo (43,3 %), así como regular (30,0 %), seguidos por aquellos que creen que la consideración intelectual es aceptable (16,7 %).

Por último, la dimensión Consideración individual del equipo de gestión según la percepción de los docentes, se calificó, en su mayoría, como deficiente y regular (ambas con 36,7 %). (Tabla 2).

Respecto a la variable *Desempeño docente*, los resultados indican que el promedio de la medida de valoración del desempeño es de 59,49 ( $\pm$  14,38); valor muy parecido a las medias de sus componentes.

El nivel de Desempeño, en su mayoría, da cuenta que el 50 % de los docentes, califican como ocasional su desempeño docente frente al liderazgo transformacional del equipo de gestión.

Por otro lado, tenemos a la dimensión comprometida que alcanzó un 30% del desempeño de los docentes, frente a la influencia que tienen los docentes hacia el equipo de gestión en su labor como docente.

En cuanto al rango muy comprometido tenemos a un 13,3% que si se siente comprometida con la labor de la gestión en su quehacer diario en la Institución Educativa.

Por último, un 6,7% de los docentes se sienten indiferentes a la labor del equipo de gestión en cuanto a su liderazgo transformacional; también se puede mencionar que ningún profesor se siente muy indiferente en su desempeño docente (Tabla 3).

**Tabla N°02:** Descriptivos de la variable Percepción de los docentes sobre el Liderazgo Transformacional

	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	ACEPTABLE	ÓPTIMO	MEDIA
Liderazgo transformacional	4 (3,3%)	64 (43,3%)	57 (36,7%)	20 (13,3%)	4 (3,3%)	45,80 (±17,38)
Influencia en el docente	0 (0,0%)	24 (16,7%)	84 (56,7%)	30 (20,0%)	11 (6,7%)	50,53 (±15,57)
Motivación/ Inspiración	11 (6,7%)	39 (26,7%)	60 (40,0%)	35 (23,3%)	4 (3,3%)	48,47 (±19,37)
Estimulación intelectual	11 (6,7%)	64 (43,3%)	45 (30,0%)	25 (16,7%)	4 (3,3%)	42,78 (±20,32)
Consideración individual	18 (13,3%)	56 (36,7%)	56 (36,7%)	15 (10,0%)	4 (3,3%)	40,14 (±19,59)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°03:** Descriptivos de la variable Desempeño Docente

	MUY INDIFERENTE	INDIFERENTE	OCASIONAL	COMPROMETIDO	MUY COMPROMETIDO	MEDIA
Desempeño Docente	0 (0,0%)	11 (6,7%)	75 (50,0%)	45 (30,0%)	18 (13,3%)	59,49 (±14,38)
Desempeño ético - moral	0 (0,0%)	11 (6,7%)	48 (33,3%)	60 (40,0%)	30 (20,0%)	64,35 (±15,82)
Desempeño con los estudiantes	0 (0,0%)	15 (10,0%)	86 (56,7%)	30 (20,0%)	18 (13,3%)	59,35 (±15,29)
Desempeño social	0 (0,0%)	11 (6,7%)	80 (53,3%)	40 (26,7%)	18 (13,3%)	58,59 (±15,70)
Desempeño institucional	4 (3,3%)	35 (23,3%)	53 (33,3%)	39 (26,7%)	18 (13,3%)	55,65 (±17,32)

Fuente: Elaboración propia.

La prueba estadística utilizada para determinar la relación entre la variable *Desempeño docente* y *Percepción del liderazgo transformacional* y sus componentes, fue la prueba estadística Correlación bivariada de Pearson.

La prueba de correlación de Pearson fue elegida por su pertinencia, luego de encontrar que ambas variables poseen distribuciones normales (K.S. ( $p > 0,5$ )). Entre la variable *Percepción del liderazgo transformacional* y el *Desempeño docente*, existe un coeficiente de correlación de 0,468 ( $p < 0,05$ ). De manera similar, los componentes de la *Percepción del liderazgo transformacional* con *Desempeño docente* obtuvieron coeficientes de correlación entre 0,402 y 0,449 ( $p < 0,05$ ); por lo anterior, se puede afirmar con evidencia estadística que existe una relación significativa entre los componentes analizados, con un tamaño del efecto moderado.

**Tabla N°04:** Coeficientes de correlación

	Y. DESEMPEÑO DOCENTE
X. Liderazgo transformacional	0,468**
X1. Influencia en el docente	0,449**
X2. Motivación/Inspiración	0,446**
X3. Estimulación intelectual	0,442**
X4. Consideración individual	0,402**

Fuente: Elaboración propia.

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.05 ( $p < 0,05$ ).

#### 4. Discusión

Los resultados guardan relación con algunas investigaciones nacionales e internacionales. Así, por ejemplo, **Gonzales (2011)** en su estudio “Liderazgo transformacional en los docentes de una colegio de gestión cooperativa en la ciudad de Lima” permitió determinar la percepción de las cinco características del liderazgo transformacional en los docentes y cómo éstos influyen de manera significativa en el compromiso que pueda tener el docente, tanto para los estudiantes como para la institución; en esta investigación se pueden identificar actitudes como la confianza y habilidades sociales que permiten la inserción de nuevos docentes a la institución, actitudes que guardan relación con el desempeño del docente que es materia del presente estudio. ([tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4676](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4676)).

En esta misma línea de acción, los hallazgos de **Calle (2008)** coinciden con los encontrados en el presente trabajo de investigación en cuanto al grado de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores teniendo una visión de futuro definido pudiendo lograr formar futuros líderes en el campo de la gestión. ([repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/.../TM%20CE-Ge%20V35%202014.pdf?](http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/.../TM%20CE-Ge%20V35%202014.pdf?)).

Por su parte, **Martínez (2007)**, en su estudio sobre el liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública identifica las características de liderazgo transformacional y manifestó el grado de influencia que tiene éste con el equipo de docentes. Dichos resultados concuerdan con el presente trabajo de investigación sobre el grado de influencia de una variable con la otra. ([tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4678](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4678)).

Entre las investigaciones internacionales, es importante recalcar el estudio de **Mendoza (2009)**, quien al investigar el liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas, concluye que un buen liderazgo transformacional tiene como efecto un buen clima organizacional. En relación al presente estudio, demuestra que es importante que se dé esta dinámica interrelacional entre los directivos y el equipo docente para el logro de los objetivos. ([https://www.researchgate.net/.../28141930\\_El\\_Liderazgo\\_Transformacional\\_Dimensi..](https://www.researchgate.net/.../28141930_El_Liderazgo_Transformacional_Dimensi..).)

**Torres (2010)** al estudiar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado de directivos, halló relaciones significativas sobre las características de liderazgo transformacional en los directivos y el grado de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo; siendo importante la identificación de ciertas características de liderazgo transformacional en cualquier persona que aspire a un cargo directivo; ya que este impacta en el personal a su cargo. ([cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz\\_cg.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz_cg.pdf))

**Martins (2009)**, al estudiar el liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados, aporta un enfoque multidimensional con mayor énfasis en el impacto afectivo, siendo un factor fundamental la antigüedad laboral; una de las dimensiones en el compromiso organizacional y que, a la vez, ilustra como el impacto emocional del docente repercute en el compromiso institucional. (<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/download/9540/17899/>)

## 5. Conclusiones

Existe una relación significativa entre la variable *Desempeño docente* y *Percepción del liderazgo transformacional* en cinco instituciones educativas privadas de Lima.

Así mismo, existe una relación significativa entre el *Desempeño docente* y los componentes de la variable *Percepción del liderazgo transformacional* en cinco instituciones educativas privadas de Lima.

92

## 6. Literatura citada

- Álvarez, M.** (2010). Liderazgo compartido- Buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Bass, B.M., & Avolio, C.** (2009). Manual de liderazgo: Teoría, investigaciones y aplicaciones gerenciales New York: Free Press.
- Bayona, C.** (2013). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.
- Bernal, J.** (2001). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. Anuario de educación, 1-47.
- Leithwood, K.** (1994) Liderazgo para la reestructuración de las escuelas Revista de Educación, 304.
- Mera, A.** (2014). Liderazgo directivo; factores que determinan su estilo en la IEP Algarrobos. Chiclayo (Tesis de Maestría, Universidad de Piura, Piura, Perú).
- MonroyNecati, C.** (2012). Relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directores y el compromiso organizacional de profesores Universidad de Gazi, Ankara, Turquía.

**REVISTA DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA**



<http://www.ctscafe.pe>

Volumen III- N° 8 Julio 2019

*Contáctenos en nuestro correo electrónico  
[revistactscafe@gmail.com](mailto:revistactscafe@gmail.com)*

100

Página Web:

[www.ctscafe.pe](http://www.ctscafe.pe)

Blog:

<https://ctscafeparaciudadanos.blogspot.com/>

Facebook

<https://www.facebook.com/Revista-CTSCafe-1822923591364746/>