

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en
Equipo en los colaboradores de la red educativa
Adventista AEAMOP - Pucallpa 2019**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada
en Administración con Mención en Gestión Empresarial

Por:

Mavet Calle García

Delky Duverly Huamán Gamonal

Asesor:

Mtro. José Joel Cruz Tarrillo

Tarapoto, julio 2020

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

José Joel Cruz Tarrillo, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "**Liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en equipo en los colaboradores de la red educativa Adventista AEAMOP - Pucallpa 2019**" constituye la memoria que presenta el (la) **Bachiller Mavet Calle García y Delky Duverly Huamán Gamonal** para aspirar al título de Profesional de Licenciada, en Administración con Mención en Gestión Empresarial ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en *Tarapoto*, a los *03 de Febrero* del año 2020.



José Joel Cruz Tarrillo

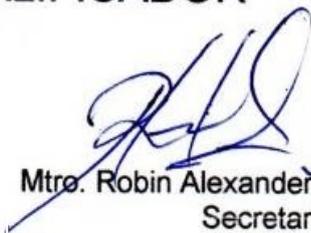
Liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en equipo en
los colaboradores de la red educativa Adventista AEAMOP - Pucallpa
2019

TESIS

Presentada para optar el título profesional de Licenciada en
Administración con Mención en Gestión Empresarial

JURADO CALIFICADOR


Mtro. David Troya Palomino
Presidente


Mtro. Robin Alexander Díaz Saavedra
Secretario


Mtro. Amado Arce Cobeñas
vocal


Mtro. Kelita Guillen Lopez
vocal


Mtro. José Joel Cruz Tarrillo
asesor

Tarapoto, 03 de febrero de 2020

DEDICATORIA

A nuestro Dios quien es nuestro guía en cada segundo de nuestras vidas.

A nuestros padres por su apoyo incondicional para poder cumplir con este proyecto tan importante para nuestras vidas diarias.

A nuestros hermanos y familiares cercanos que confiaron en nosotros y nos motivaron día tras día para ser buenos profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar, a Dios, por permitirnos estudiar esta carrera profesional ya que él es la fuente de conocimiento y de toda ciencia, por habernos guiado en todo el proceso de esta investigación y permitirnos dar un paso más en la vida profesional.

A nuestros padres por su apoyo incondicional, ofreciéndonos su confianza en cada uno de nosotros, en los momentos más importantes de nuestras vidas.

A nuestro asesor José Joel Cruz Tarrillo, por su colaboración y dando sugerencias para lograr culminar nuestro proyecto.

A nuestros dictaminadores Robín Díaz y David Troya por su apoyo en cuanto a las observaciones y sugerencias que nos hicieron.

A la Red Educativa Adventista AEAMOP- PUCALLPA por accedernos el permiso a los colegios que pertenecen a esta red, a los directos y capellanes por facilitarnos el ingreso a cada una de las instituciones y a cada uno de los docentes por participar del desarrollo de las encuestas y así poder realzar nuestro trabajo de campo.

Tabla de contenido

Resumen	xii
ABSTRACT	xiii
Capítulo I.....	14
Introducción.....	14
1.1. Descripción de la situación problemática	14
1.2. Formulación del problema de investigación.....	17
1.2.1. Problema general	17
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Justificación y viabilidad.....	18
1.3.1. Justificación.....	18
1.3.2. Viabilidad.....	19
1.4. Objetivos.....	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	20
1.5. Hipótesis	20
1.5.1. Hipótesis general.....	20
1.5.2. Hipótesis específica.....	21
Capítulo II.....	22
Marco teórico.....	22
2.1. Antecedentes de la investigación	22
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	22
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	24
2.2. Marco histórico	25
2.2.1. Evolución del liderazgo.....	25
2.2.2. Liderazgo transformacional.....	26

2.2.3. Trabajo en equipo.....	27
2.2.3.1. Teorías de trabajo en equipo.	27
2.2.3.1. Teoría de los roles.	28
2.3. Marco filosófico.....	29
2.4. Bases Teóricas	30
2.4.1. Liderazgo	30
2.4.2. Evolución Histórica del liderazgo.....	31
2.4.3. Principales modelos teóricos del liderazgo.....	34
2.4.3.1. Modelo de los rasgos.....	34
2.4.3.2. Modelo de los tres estilos de Liderazgo.....	34
2.4.3.3. Modelo de los cuatro sistemas administrativos.....	35
2.4.3.4. Modelo del liderazgo X&Y.....	36
2.4.3.5. Modelo de la Universidad de Ohio Y Michigan.	36
2.4.3.6. Modelo rejilla gerencial.	36
2.4.3.7. Modelos Contingentes.....	37
2.4.3.8. Modelos Emergentes.....	39
2.4.4. Liderazgo transformacional.....	41
2.4.4.1. Definición del liderazgo transformacional.....	41
2.4.4.2. Liderazgo transformacional desde un enfoque Educativo.....	43
2.4.4.2.1. Dimensiones del liderazgo.....	44
2.4.5. Trabajo en equipo	45
2.4.5.1. Características de los trabajos en equipo.....	48
2.4.5.2. Componentes esenciales del trabajo en equipo.....	49
2.4.5.3. Dimensiones de la variable trabajo en equipo.....	50
2.4.5.3.1. Liderazgo.....	50
2.4.5.3.2. Metas específicas cuantificables.....	51
2.4.5.3.3. Respeto, compromiso y lealtad.....	51
2.4.5.3.4. Comunicación.....	52

2.4.5.3.5. <i>Pensamiento positivo y reconocimiento</i>	52
2.5. Marco conceptual.....	53
Capítulo III	56
Diseño de Investigación.	56
3.1. Tipo de investigación.....	56
3.2. Diseño metodológico.	56
3.3. Población y muestra.	57
3.3.1. Población.....	57
3.3.2. Muestra.....	57
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	58
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	59
Capítulo IV	60
Resultados y discusión	60
4.1. Resultados.....	60
4.1.1. Resultados descriptivos sociodemográficos.....	60
4.1.2. Resultados descriptivos de variables.	62
4.1.2.1. <i>Análisis descriptivo de variables y dimensiones</i>	62
4.1.2.2. <i>Tablas cruzadas</i>	65
4.1.3. Contrastación de hipótesis	68
4.1.3.1. <i>Prueba de normalidad</i>	68
4.1.3.2. <i>Prueba de hipótesis general</i>	69
4.1.3.3. <i>Prueba de hipótesis específica 1</i>	69
4.1.3.4. <i>Prueba de hipótesis específica 2</i>	70
4.1.3.5. <i>Prueba de hipótesis específica 3</i>	71
4.1.3.6. <i>Prueba de hipótesis específica 4</i>	72
4.1.3.7. <i>Prueba de hipótesis específica 5</i>	73
4.2. Discusión	75

Capítulo V	77
Conclusiones y recomendaciones	77
5.1. Conclusiones	77
5.2. Recomendaciones	79
Referencias	81
Anexos	86

Índice de tablas

Tabla 1. Número de docentes de los colegios de la Asociación Educativa Adventista del Oriente Peruano que conforman la muestra de estudio.	57
Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	59
Tabla 3. Información sociodemográfica.....	60
Tabla 4. Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones en colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP - Pucallpa 2019	62
Tabla 5. Análisis descriptivo de la variable trabajo en equipo y sus dimensiones en colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP - Pucallpa 2019	64
Tabla 6. Nivel de relación entre colegio adventista y el liderazgo transformacional.....	65
Tabla 7. Nivel de relación entre el género y el trabajo en equipo	65
Tabla 8. Nivel de relación entre el género y el liderazgo	66
Tabla 9. Nivel de relación entre el género y las metas específicas cuantificables	66
Tabla 10. Nivel de relación entre el género y el respeto, compromiso y lealtad.....	67
Tabla 11. Nivel de relación entre el género y la comunicación	67
Tabla 12. Nivel de relación entre el género y el pensamiento positivo y reconocimiento	67
Tabla 13. Prueba de Kolmogorov Smirnov de las variables y dimensiones	68
Tabla 14. Relación entre liderazgo transformacional y trabajo en equipo	69
Tabla 15. Relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el liderazgo del colaborador	70
Tabla 16. Relación entre el liderazgo transformacional y las metas específicas cuantificables.....	71
Tabla 17. Relación entre el liderazgo transformacional y el respeto, compromiso y lealtad.....	72
Tabla 18. Relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación.....	73
Tabla 19. Relación entre el liderazgo transformacional y el pensamiento positivo	74

Índice de Anexos

Anexo 1. Carta de autorización	86
Anexo 2. Respuesta de solicitud.....	87
Anexo 3. Instrumentos.....	88
Anexo 4. Validaciones.....	92

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en los colaboradores de la Red Educativa adventista AEAMOP, PUCALLPA 2019; la metodología que se utilizó es de tipo básica, porque está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimiento científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad inmediata (Balderrama 2013). Su alcance es descriptivo – correlacional, debido a que se analizara la relación de múltiples variables (independientes) frente al trabajo en equipo, porque su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento indicado. Hernández, Fernández & Baptista 2014, con un diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por 123 docentes encuestados de las diferentes instituciones que pertenecen a la red. Los instrumentos aplicados en este estudio fueron, para la escala de liderazgo transformacional se utilizó el instrumento empleado por Minaya (2014) escala de tipo likert; y para medir el trabajo en equipo, se utilizó el cuestionario creado por Palma Lucho Gissela (2014), ambos instrumentos tuvieron el visto bueno por los juicios de expertos. La confiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional fue mediante el alfa de cronbach con un valor de 0.929 y para el instrumento de trabajo en equipo también fue mediante alfa de cronbach la cual se obtuvo un valor de 0.923, en ambos casos se puede observar una fiabilidad aceptable según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Se llega a la conclusión que si existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo de los docentes en los colegios de la red educativa AEAMOP- Pucallpa ya que se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman igual a 0, 641 y un p valor igual a 0,000.

Palabras claves: Liderazgo, trabajo en equipo, organización.

ABSTRACT

This research has as a general objective to determine the relationship between the transformational leadership of managers and teamwork in the collaborators of the Adventist Education Network AEAMOP, PUCALLPA 2019; the methodology used is of the basic type, because it is intended to provide an organized body of scientific knowledge and does not necessarily produce immediate useful results (Balderrama 2013). Its scope is descriptive - correlational, because the relationship of multiple variables (independent) to teamwork was analyzed, because its purpose is to describe variables and analyze their incidence and interrelation at a given time. Hernández, Fernández & Baptista 2014, with a non-experimental design, the sample consisted of 123 teachers surveyed from the different institutions that belong to the network. The instruments applied in this study were, for the transformational leadership scale the instrument used by Minaya (2014) likert scale was used; and to measure teamwork, the questionnaire created by Palma Lucho Gissela (2014) was used, both instruments were approved by expert judgments. The reliability of the transformational leadership instrument was through the cronbach alpha with a value of 0.929 and for the teamwork instrument it was also through the cronbach alpha which obtained a value of 0.923, in both cases an acceptable reliability can be observed according to (Hernández, Fernández and Baptista, 2014). It is concluded that if there is a significant relationship between the transformational leadership and the teamwork of teachers in the schools of the AEAMOP-Pucallpa educational network since a Spearman Rho coefficient equal to 0.641 and a p value was obtained equal to 0.000.

Keywords: Leadership, teamwork, organization

Capítulo I

Introducción

1.1. Descripción de la situación problemática

Actualmente las organizaciones presentan equipos de trabajo desorganizados, con baja motivación y no tienen en cuenta los planes personales para alinearlos a las metas empresariales impidiendo así que se llegue a los propósitos planteados. Algunos componentes que se deben tener en cuenta a nivel interno, son los valores, ideas, formas de comunicación y de hacer cosas, los cuales se puedan convertir en lazos de convivencia complejos, pues no todos los individuos trabajan de la misma manera ni a un mismo ritmo lo que puede causar que los objetivos no se cumplan o se lleven a cabo en otros tiempos los cuales se establecieron en el procesos de planeación, al igual que generar un desgaste en el personal causando algunas desmotivaciones y bajo rendimiento, de ahí que se debe identificar de forma clara cuales son las habilidades y capacidades de cada integrante para de esa manera poder aprovechar las destrezas y así asignar las diferentes tareas y labores dentro de un grupo de trabajo logrando la optimización de tiempo y de productividad.

El trabajo en equipo esta denominado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar, estará finamente ligado a un positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados, pero a largo plazo. Cuando hablamos de trabajo en equipo tenemos un ejemplo más acertado que es un equipo de futbol, lo cual podemos notar que todos juegan con un mismo objetivo y cumplir lo que su entrenador les indique, así mismo pasa en las diferentes organizaciones todos los trabajadores deben trabajar e ir por la misma ruta que indique el director o jefe superior y de esa manera cumplir cada uno de los objetivos trazados por la institución.

Minaya (2014) menciona que la gestión de la educación en todos los países del mundo, en los últimos 20 años ha sufrido una de las transformaciones más profundas en su historia impulsado por dos fuentes de cambios: el apresurado crecimiento de las nuevas tecnologías, principalmente en las comunicaciones e informática, y la existencia de un mundo cada vez más globalizado altamente competitivo, en el que las instituciones deben ser cada vez más eficaces para liderar los cambios necesarios para adecuarse a una realidad cada vez más compleja.

En el contexto nacional, es decir Perú, habiéndose asumido el rol del maestro en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, se ha emprendido toda una política de reforma educativa, promulgando como parte de ello la Ley N° 29944, ley de la Reforma Magisterial, que tiene su atributo en el principio de la meritocracia, es decir se desea incrementar el nivel de desempeño laboral del docente y directivos en base a la aplicación de una serie de instrumentos, lo cual se demuestra en los resultados últimos alcanzados por los estudiantes en las evaluaciones censal, quizás no se ha mejorada en cantidad pero si de poco a poco se va creciendo, en algunas materias no se ha notado mucha diferencia en algunas habilidades como es el caso de matemáticas, comunicación y ciencias, los cuales sin duda viene a ser herramientas básicas para todo tipo de aprendizaje. Todo ello se está atribuyendo ahora a la necesidad de que los directivos de cada institución educativa deben asumir el rol de liderazgo, innovando constantemente ideas de ser administradores.

Una de las pruebas que dan cuenta del estado de la educación en países de América Latina es la prueba PISA 2016 que ubica a Chile en el primer lugar Latinoamericana en el caso peruano se tiene la prueba ECE 2016. Minedu (2017), nos menciona que solo un 11,5% de los estudiantes del nivel secundaria alcanzan el nivel satisfactorio en matemática

y el 14,3% en lectura. En ambas pruebas más del 57% de los estudiantes se encuentran previos al inicio de aprendizaje.

Se puede observar que cuando se ha efectuado la identificación de las causas y factores asociados a la problemática expuesta, se ha determinado que en muchas de las instituciones educativas el proceso administrativo que sitúan los directivos no es del todo apropiado para optimizar el nivel del desempeño del docente, todas las veces que la gestión de faltas e inasistencias son poco justas y legales, la entrega de materiales educativos son desatinados, los procesos de interacción y comunicación entre directivos y docentes escasamente se basan en el diálogo, por lo mismo posiblemente muchos de los docentes, siguen orientando su práctica pedagógica solamente a la asimilación de los contenidos subordinando en todo momento el desarrollo de las capacidades y valores que permiten actuar al estudiante de manera competente, por lo cual se supone saber pensar, querer y actuar, de igual forma, es posible admitir, que muy pocos docentes demuestran el interés y el énfasis en la conducción didáctica en base al trabajo en equipo entre colegas.

Hoy en día en la mayoría de colegios del estado y colegios privados, incluyendo los colegios adventistas de la zona de Pucallpa que existe un clima escolar conflictivo que prevalece en muchas de las instituciones y tiene como principal factor que afecta de manera directa que es el trabajo de los directivos en el éxito del logro de una gestión educativa eficiente. Lo cual establece un desafío para la dirección y para los demás agentes de la red educativa. Ante esta problemática existen dos factores ligados, como primer factor podemos observar que el liderazgo que irradie el director puede influir de una manera decisivo en el actuar de los docentes con el fin de que estos motiven y ejecuten los programas de intervención que permitan superar algunas deficiencias académicas o personales a los alumnos, comprendiendo que el rol del docente es más que un simple

transmisor de conocimientos, debe ser un moldeador de la personalidad, carácter y ayudar en el crecimiento de cada alumno a su cargo. Como segundo factor, lograr que los docentes asuman el compromiso de trabajar en equipo es una de las metas que todo líder frente a una institución educativa se debe trazar porque de esa manera lograra una mejor comunicación entre director y docente, se lograra que el docente se comprometa y se sienta identificado aún más con la misión y visión de la institución.

1.2. Formulación del problema de investigación

1.2.1. Problema general

¿Existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo de los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el liderazgo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019?
- b. ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y las metas específicas cuantificables en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019?
- c. ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el respeto, compromiso y lealtad en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019?
- d. ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y la comunicación en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019?

- e. ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el pensamiento positivo y reconocimiento en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019?

1.3. Justificación y viabilidad

1.3.1. Justificación.

Hoy en día nadie pone en duda el liderazgo de los directivos en nuestra red de instituciones educativas adventistas, la aplicación de este es un elemento clave para la mejoría del trabajo en equipo, ayudando este en el desarrollo interno de las instituciones educativas, garantizando un mejor clima laboral y a su vez el aprendizaje de todos los alumnos.

Esta investigación se justifica de forma teórica, ya que sin duda ayudara a la red de educación adventista y provincia de Pucallpa a comprender sobre los cambios cognitivos de un centro educativo y su dependencia al plantear nuevas estructuras o cambios organizacionales, pero que a su vez es capaz de organizar su propio cambio bajo un modelo de liderazgo transformador.

Una vez concluida dicha investigación, será de mucho apoyo al personal directivo y equipo de trabajo, a medida que obtendrán resultados, recomendaciones y conclusiones que ayudarán en el desarrollo de la institución educativa.

Esta investigación se justifica de manera metodológica, ya que, aportara la orientación sobre procedimientos técnicas e instrumentos validados y confiables, que pueden servir de apoyo o ser mejorados por investigaciones futuras del mismo rubro de acción de las variables que se estudió, que son liderazgo transformacional y trabajo en equipo.

Por otro lado, dicha investigación beneficiara a cada uno de los docentes, porque se conocerá al líder del grupo en el estilo de liderazgo transformacional, calificado por su

personal. Así mismo ayuda a conocer a cada uno de los miembros con respeto a su trabajo como equipo, permitiendo conocer sus debilidades, para así reforzar sus virtudes encontradas, estableciendo mecanismos y pautas que ayuden a llegar a una buena relación entre cada uno de los componentes, claves para el beneficio y la mejora del servicio educativo.

Por todo lo señalado y más, los resultados de esta investigación permite enfocarnos de manera precisa a los aspectos de la institución que requieran ser revisados o transformados para contribuir de manera íntegra en su desarrollo.

1.3.2. Viabilidad.

Este proyecto es viable ya que cuenta con los medios suficientes para afrontar situaciones que susciten el desarrollo de este proyecto, como por ejemplo se tiene facilidad para ir a las diferentes instituciones que pertenecen a la Red educativa de Pucallpa donde se tomara la muestra para la aplicación del instrumento. De la misma manera se refleja una viabilidad positiva ya que se cuenta con información adecuada, necesaria y el permiso respectivo por parte del Director General de la Red Educativa Adventista AEAMOP, para poder ingresar a los colegios.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo, en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

1.4.2. **Objetivos específicos.**

- a. Determinar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el liderazgo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.
- b. Determinar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y las metas específicas cuantificables en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.
- c. Determinar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el respeto, compromiso y lealtad en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.
- d. Determinar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y la comunicación en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.
- e. Determinar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el pensamiento positivo y reconocimiento en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

1.5. **Hipótesis**

1.5.1. **Hipótesis general.**

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo, en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

1.5.2. **Hipótesis específica.**

- a. Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el liderazgo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.
- b. Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y las metas específicas cuantificables en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.
- c. Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el respeto, compromiso y lealtad en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.
- d. Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y la comunicación en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.
- e. Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el pensamiento positivo y reconocimiento en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

En toda investigación existe un proceso que es del investigar diferentes teorías de investigaciones que sin duda alguna van a servir como referencias primordiales para llevar a cabo el desarrollo esta investigación, que además nos proporcionaran conocimientos valiosos para tener un contexto más claro del problema en estudio y concluir de manera exitosa.

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Vargas (2015), en su investigación “Liderazgo transformacional y capacidad de absorción: predicción de interacciones en el sector automotriz, tesis doctoral, México”, el objetivo de del estudio fue construir un modelo predictivo que indague sobre la influencia directa e indirecta del liderazgo transformacional sobre la capacidad de absorción, a través de la interacción del contrato psicológico relacional, el empoderamiento psicológico a nivel individual y el compromiso afectivo, para el desarrollo de la investigación se usó una metodología aplicada, exploratorio causal, de enfoque cuantitativo, asimismo la población estuvo constituida por 315 empleados, se utilizó para la medición, el cuestionario de escala tipo Likert con cinco alternativas de respuesta. Los resultados de esta investigación indica que el liderazgo transformacional influye de manera directa sobre la capacidad de absorción con una correlación de Pearson positiva de 0,649, y significativa, en el caso de la mediación de empoderamiento psicológico individual con la capacidad de absorción y el compromiso afectivo se tuvo una correlación de Pearson de 0,762 positiva y significativa, se recomienda estudiar y analizar la relación de las dimensiones que conforman un constructor de forma independiente.

Pozo Ayala (2013) en su investigación que lleva por título “Inteligencia emocional, según Daniel Goleman y el liderazgo transformador, según Bernard Bass, como elementos claves en la formación y desarrollo de equipos efectivos en la fuerza comercial de micro finanzas CREDI FE Zona Quito”, tesis de maestría, Ecuador, un estudio descriptivo, de diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, tuvo como objetivo general desarrollar estrategias, habilidades y competencias emocionales para el trabajo en equipo. La metodología que se utilizó fue descriptiva y causal, con una muestra probabilística aleatoria. Se llegó a la conclusión que se logró comprobar la correlación de la inteligencia emocional y el liderazgo transformador, con base en los autores que son Daniel Goleman y Bernard Bass. A través de la correlación se comprobó que la inteligencia emocional juega un papel determinante en el éxito de los líderes. Así mismo se recomienda aplicar encuestas a las demás zonas del país para medir los niveles de inteligencia emocional y liderazgo transformador en los equipos de trabajo y elaborar planes de acción de acuerdo a los resultados.

Quiñones & Peralta (2016) mencionan que el objetivo de dicha investigación es “determinar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la MEN y MES durante el año 2016 Ecuador”. Este trabajo de investigación está desarrollado bajo un alcance descriptivo, de diseño no experimental y correlacional. La población de estudio fue de 157 docentes de los colegios y escuelas adventistas. Se aplicó un instrumento para medir el clima organizacional y desempeño laboral, el cual consta de 55 ítems. Para determinar la confiabilidad de los instrumentos se realizó mediante el Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de 0.918 para la variable de clima organizacional y 0.952 para desempeño laboral. Como resultados se encontró que existe relación significativa entre el clima organizacional y el

desempeño laboral, según el nivel de Rho de Spearman 0,019; lo que significa que, si el clima organizacional se incrementa, mejorara el desempeño laboral en los docentes.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Cabrejos & Torres, L. (2014), en su ensayo busca si “el liderazgo transformacional favorece la gestión pedagógica del director”. La metodología que se utilizó fue de diseño es del tipo descriptivo, cuantitativo con enfoque epistemológico integrativo situacional. Se desarrolló en 10 instituciones educativas públicas del distrito de Lambayeque, con una población de 14 directivos y 189 docentes. Utilizaron dos instrumentos adaptados del cuestionario de IPEBA, una para directores y la segunda para docentes. Los resultados encontrados señalaron una gestión homogénea, enseñanza rutinaria centrada en lo administrativo en un 90% y en un 10% pedagógico, siendo su estructura organizacional estricta con funciones proyectadas en el director con un liderazgo transaccional en 95% de la institución.

Centurion (2015), presento en la Universidad de Piura, la tesis titulada “Factores determinantes del estilo del director de la institución Educativa Jorge Basadre del distrito 26 de octubre de la provincia de Piura”. El objetivo de la investigación es ver la relación del liderazgo del director con la institución educativa, para el desarrollo de dicha investigación se usó la metodología descriptivo- correlacional, se tomó una muestra para el estudio intencional y estuvo conformada por 44 docentes nombrados entre primaria y secundaria. El instrumento que se empleó para la recolección de la información fue el cuestionario y se aplicó una para docentes y otro para el director de la institución educativa. Los resultados finales confirman el no liderazgo del director de la institución educativa Jorge Basadre, debido a que por las respuestas dadas por el grupo de docentes a quienes se les aplicó el cuestionario, no se pudo ubicar ni en el liderazgo transformacional

ni en el transaccional, finalmente el estilo que más prevaleció fue el *laissez faire*, fundamentada por la baja motivación y participación del director, así como la pésima influencia del director a sus docentes.

2.2. Marco histórico

En toda la historia se ha conocido que el liderazgo ha sido una guía para llevar a cabo grandes progresos, sin liderazgo, vendría a ser como un barco a la deriva en aguas turbulentas, sin remos, sin brújula, sin mapas y sin esperanza (Mejía, 2007), la evolución del liderazgo se determina desde el “qué hacer” de algunos líderes que se registra en la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, planeando, organizando estrategias de batallas, encabezando y controlando guerras, entre otros.

Algunos autores en nuestra actualidad como (Zarate Ramirez, n.d.,2013) quien señala que el liderazgo es como una habilidad de guiar, organizar e impulsar a las personas o grupos de personas para que cumplan sus metas y objetivos. En todas partes el liderazgo es considerado como una solución para casi todos los problemas organizacionales. Así mismo (Jannet Marisol Bravo Sánchez & Guizado Oscco, 2018) define que el liderazgo es la planificación de todo un proceso metódico que pautea, y guía un accionar a presente y futuro en función de fines y objetivos previamente establecidos.

2.2.1. Evolución del liderazgo.

Al recordar la historia del liderazgo, ha servido para comprender los modos de producción en las civilizaciones antiguas, edad media y revolución industrial. (Estrada, 2007) presentó la evolución del liderazgo a través de la historia, inicia con los líderes de las civilizaciones antiguas que coordinaban los esfuerzos de toda la comunidad y ayudaban en la división natural del trabajo, acorde con el género y la edad, entre hombres y mujeres; niños, adultos, y ancianos.

Según Maza & Ortega (2015) en la actualidad, se dice que las condiciones materiales y la ética protestante fueron las causantes de la revolución industrial y del desarrollo del capitalismo, lo que acarrió constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales. En nuestros días se reconoce que, para los procesos estratégicos, se necesita de un liderazgo de alta eficiencia, capacitado gerencialmente y de una cultura organizacional proactiva dispuesta a comprometerse con los cambios. Por qué el líder es un agente de transformación de las instituciones u organizaciones.

2.2.2. Liderazgo transformacional.

El comienzo del liderazgo transformacional, fue iniciado por dos grandes líderes que son James MacGregor Burns y Bernad M. Bass, fueron ellos que a través de una descripción de cualidades que definían a un liderazgo empresarial, un liderazgo distinto al que ya se veía, que llevo a darle valor al mundo empresarial. Bass (1990) clasificó al liderazgo en transformacional y transaccional, siendo el transformacional el verdadero líder. “El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas.

Según Bryman (1996) se ha abierto nuevos enfoques sobre liderazgo y es el liderazgo transformacional que genera un estudio más profundo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Dejando a un lado la teoría del súper hombre, para priorizar y enfocarse en las tares y conocer el significado. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Al comparar el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, (Bass, 1999) quien menciona que el liderazgo transformacional es aquel que está más comprometido con el compromiso, la participación, la lealtad y el rendimiento de los seguidores, mientras que el liderazgo transaccional puede provocar situaciones estresantes. Es más nuestro interés por el estudio de dicho liderazgo, que también los líderes transformacionales pueden ser directivos o participativos, autoritarios o democráticos.

2.2.3. Trabajo en equipo.

A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, surgen aquellos principios de Taylor y Fayol, que nos habla acerca del proceso administrativo dentro de las empresas. Taylor impulso un método para emprender el trabajo, tomando en cuenta los diversos aspectos entre ellos: los materiales, el equipo y las habilidades de cada persona; esto lo decidieron llamar proceso de “tiempos y movimientos”, en la actualidad conocido como procedimientos del sistema. Fayol es llamado el padre del proceso administrativo lo cual llevo a identificar cinco reglas o cinco deberes de la administración las cuales son: planeación, organización, dirección y control. Dichos autores clásicos se satisficieron con una idea de motivación reducida a la pequeña expresión (Lapo & Jácome, 2015).

2.2.3.1. Teorías de trabajo en equipo.

Dentro de una organización de trabajo, las personas son llamadas y reunidas; para que inmediatamente sean distribuidas y asignadas a un grupo determinado de trabajo, desde donde podrán cumplir con las tareas encargadas. Los colaboradores ocupan posiciones laborales concretas y definidas intencionalmente, como parte de los diferentes grupos a partir de los que se configura un entramada social, que atribuye distintos requisitos de papeles o roles a las personas.

2.2.3.1. Teoría de los roles.

Aritzeta & Ayestarán (2003) nos brinda, un concepto de rol o papel definiéndolo aquello como un acumulado de diversos modelos de conducta anhelados y atribuidos a alguna persona, que domina un enfoque determinado en una equipo social. Esta perspectiva específica, define al mismo tiempo cada una de las responsabilidades de la persona a favor de un grupo. El concepto de rol se basa en una expectativa, de conducta del ser humano. Desde la apariencia psicosocial esta perspectiva, la analizaron como un constructo cognitivo que establece, pronostica y anuncia la manera de comportarse en su accionar y compromiso en el contexto del grupo.

Katz & Khna (como se citó en Guach, 2006) este modelo de construcción del rol, destaca dos etapas cognoscitivas y perceptivas entre los dos actores: por una parte, la organización y el propio grupo que es quien crea las expectativas y el individuo que las percibe, para responder con una conducta o comportamiento real. En una primera etapa estos roles son determinados por la organización, es ella la que prescribe sus pautas y las modalidades para su desempeño. Olvidar que la organización es un entramado de roles, por cuyo motivo, son realmente las personas quienes adjudican los roles a otras personas.

Debemos tener en cuenta los modos en que una organización adjudica sus roles son diferentes de los que presentan en la espontaneidad de una dinámica de grupo. Si bien, el establecer los roles en el equipo, es finalmente un proceso de saber llevar a cabo una negociación en cada persona vinculada al grupo y los integrantes restantes del equipo. Es un motivo por el cual una persona no puede apoderarse de un rol sino tiene el reconocimiento del equipo porque dicho reconocimiento es el que en definitiva da al ser humano la dicha de saber que es útil en el equipo para las funciones asignadas o determinadas.

2.3. Marco filosófico

Eclesiastés 4:9-10, “mejores son dos que uno, porque tienen mejor paga de su trabajo. Porque si cayeren, el uno levantara a su compañero: pero ¡ay del solo! que cuando cayere no habrá segundo que lo levante”. Dios es el que ilumina a los hombres a trabajar en equipo, sabiendo que en la unión y cooperación esta la fortaleza para de esa manera poder conseguir logros, y en cada logro que se consigue se va escalando un peldaño hacia el éxito.

El trabajo que Dios requiere de equipo es que sea comprometido de ayuda mutua, idónea y pertinente que eleve a todos sus integrantes, no debe haber interés personales, el egoísmo se dejara de lado, el yo tiene que ser reemplazado por el nosotros, los intereses serán comunes, en todas las organizaciones que han establecido sus planes estratégicos con una misión y visión establecida, no queda espacio para el trabajo individual, no hay un solo trabajador que dependa de sí mismo para cumplir con sus actividades asignadas, siempre va a depender de otros como también otros dependerá del trabajo que reporte.

Se puede observar un claro ejemplo de Jesús cuando vino a esta tierra a cumplir la misión de: buscar y salvar lo que había perdido, no lo hizo solo, él pudo haberle hecho solo, claro que, si porque era Dios y hombre al mismo tiempo, pero sin embargo no lo hizo, él busco y formo su equipo de trabajo, que fueron sus discípulos, a quienes enseño a través del ejemplo la misión que deberían cumplir. Este equipo de doce integrantes más su líder, debería estar comprometido con su nueva responsabilidad, (Lucas 5:28) y dejándolo todo siguieron a Jesús, ahora ellos serían pescadores de hombre. El trabajo debe ser bien hecho, con agrado y con regocijo, de tal manera que los beneficiaron estén satisfechos con el desempeño realizado, en donde al final se pueda decir tarea cumplida y bien realizada.

Colosenses 3:23 “y todo lo que hagáis hacedlo de corazón, como para el señor y no para los hombres” este pasaje bíblico se considera que es el principio del buen trabajo, en donde el desempeño desarrollado por el colaborador es óptimo y trae la satisfacción bilateral.

Docentes, ¡qué gran oportunidad tenéis! ¡Qué privilegio el tener un conocimiento de poder ayudar a dar un alcance de moldear la mente y el carácter de los jóvenes que tiene bajo su responsabilidad! ¡Qué regocijo y alegría será para vosotros poder volver a verlos en rededor del trono celestial y saber que hicieron lo correcto para prepararlos para la inmortalidad! Si vuestra labor resiste la prueba del gran día, como aquella música más dulce sonara en vuestros oídos dicha la bendición del maestro. (Elena G. White. La Educación. P.43).

La noble labor de los docentes, no solo es importante, relevante, sino que también apunta a ser trascendente, es decir no solo trata de la buena trasmisión de conocimientos, sino que su labor va más allá de formar mentes con conocimientos actualizados usando las mejores tecnologías, sino que prepara al individuo para la eternidad.

2.4. Bases Teóricas

2.4.1. Liderazgo

Definir la eficacia del liderazgo en diferentes contextos no es sencillo, el liderazgo va más allá de lo que las personas dicen o hacen, se construye día con día con las interacciones beneficiosas que surgen de la trama relacional de la institución y esto influye directamente con el individuo, sin embargo no se trata de hacer cambiar de parecer a las personas, porque un líder también tiene a capacidad de tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, pero siempre recordando que un trabajo en equipo con el líder da los mejores resultados. El liderazgo es clave para que las instituciones educativas o empresas

funcionen. El liderazgo no es plano, dependiendo el contexto donde se aplique y desarrolle determinara la clase de transformación.

Chiavenato (2003) define que el “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, ha observado otros tipos de liderazgo, parecidas a las diferentes formas que uno ejerce en la autoridad: el líder con carisma; este tipo de líder es cuando los liderados le conceden condiciones y “poderes” distintos hasta superiores a los de los demás; líder tradicional, es una persona que hereda el poder, ya sea que lleva tiempo en el mismo cargo, por la costumbre o pertenece a una familia que ya desde hace mucho tiempo lleva en el poder; y finalmente está el líder legal, es el líder que sube de puesto por el método tradicional, ejemplo unas elecciones o por votación, además ha demostrado una experiencia en el puesto que ejerce y supera a los demás.

Cervera (2012) detalla que a pesar del rechazo que a veces manifiestan los propios directivos y el profesorado en general a asumir el rol del liderazgo en la educación, casi toda la literatura sobre el tema subraya la importancia que el ejercicio de un cierto liderazgo institucional, quien busque la calidad en educación, debe asegurarse la presencia de líderes potenciales, y de igual modo, debe crear las condiciones para que surjan de las propias comunidades educativas.

2.4.2. Evolución Histórica del liderazgo.

La Historia del liderazgo hace un breve recorrido desde las antiguas civilizaciones como sumeria, babilonia, china y griega; así como la edad media y la revolución industrial identificando el rol, dichas evoluciones crearon impactos positivos en la sociedad que hoy se puede notar. Estrada (2007) presentó la evolución del liderazgo a través de la historia,

donde los líderes de la antigua civilización, planificaban las tareas y deberes que realizarían cada persona, según su género y edad, estos líderes deberían de conocer la fuerza y las habilidades de la comunidad para saber dividirlos y darles los trabajos que cada uno necesitaba.

Los documentos de la civilización de Sumeria (Siglo L y XLIX a.C.) presentaron evidencias sobre el liderazgo organizacional, los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido, además debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote. En el siglo XX a.C., Babilonia estableció un conjunto de regulaciones, destacando las normas legales que se establecían, los babilonios tenían una clara visualización de controlar los procesos y a las personas mediante un pensamiento administrativo.

En el Siglo XII a.C., el líder hebreo Moisés atento al consejo de su suegro, la cual le sugirió, elegir hombres que deberían tener la capacidad de liderar, para ellos les delegó autoridad para que les represente, ya que eran muchos en el pueblo. Al finalizar el siglo II a.C., surgieron los griegos como cultura dominante, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos, y profundos pensadores en la ideología moderna, adicionalmente en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración.

En el siglo XVIII el emperador Federico II el Grande, con el propósito de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar para asesorar el mando militar. En el caso de la Iglesia, la misma cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una cabeza ejecutiva, como es el caso del Papa (Estrada, 2007). En el siglo XVI, Venecia se convirtió en la mayor instalación industrial

del mundo y se preocupó de reducir los costos y aumentar la eficiencia, los venecianos que dirigían el arsenal desarrollaron y emplearon habilidades planificadoras y de dirección personal. En la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos, la autoridad era el terrateniente, el mismo que tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio (Estrada, 2007).

A mediados del siglo XV, llegó la abolición del feudalismo y la consecución de la libertad por parte de los siervos, así mismo el nacimiento de distintos métodos de administración agrícola y nuevos sistemas de manufactura. En el siglo XVII, el sistema fabril empezó a adquirir forma con la inversión en fábricas y equipos por parte de los mercaderes en predios especializados. En la actualidad, se dice que las condiciones materiales y la ética protestante fueron las causantes de la revolución industrial y del desarrollo del capitalismo, lo que acarreó constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales. En el siglo XVII con la revolución industrial que se inicia en Inglaterra se buscaba la mecanización con el fin de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante, la máquina más importante es la de vapor que funcionaba con carbón que influyó en el transporte y la fabricación, entre otros.

Los protagonistas en esta etapa fueron la burguesía y los obreros. La segunda etapa se presenta en el siglo XIX, donde se buscaba la automatización, descubriendo grandes inventos con el propósito de mejorar la producción: el dinamo, el motor de explosión, teléfono que funcionaba con electricidad y petróleo. En esta etapa la burguesía y los terratenientes tenían el poder, la clase media y la clase popular eran los subordinados. La tercera etapa entre el siglo XX y XXI, aparece la robotización que funcionaba con electricidad, petróleo, atómica, eólica, solar e hidráulica. Los protagonistas de esta etapa

fueron las personas que tenían alguna especialización y que renovaban los conocimientos de su profesión (Estrada, 2007).

2.4.3. Principales modelos teóricos del liderazgo.

2.4.3.1. Modelo de los rasgos.

Su principal autor es Fayol, quien en realidad no planteo un modelo en sí mismo, sino que plasmo de forma implícita las características propias de los individuos considerados líderes, de acuerdo con su concepción. Machola (2008) determina que el primer denominado como capacidad Técnica, es aquello que posee el líder, orientado a la efectividad, para lograr sus objetivos, obteniendo buenos resultados. Por otro lado, el segundo que lo define como capacidad administrativa, es más las habilidades del líder para trabajar en equipo, ello le permitirá relacionarse con su liderados y conseguir los objetivos.

2.4.3.2. Modelo de los tres estilos de Liderazgo.

Estos tipos de modelos observan la conducta del líder y lo clasifican, notando así el nivel de autoridad que posteriormente influirá con sus seguidores, identificados 1939, a partir de estudios en niños de 10 y 11 años, (Peralta & Besio, 2007)

Amaya (2017) detalla estos estilos de la siguiente manera:

Autocrático: Es autoritario, dogmático e impuesto y se identifica mediante conductas controladoras, que centralizan el poder través de recompensas y castigos.

Democrático: esta persona demuestra confianza porque expresa esa confianza hacia sus liderados, participa, incluye a los demás, se deja identificar ya que mediante las conductas de líder delega autoridad, eso le permite que se fomente la toma de decisiones.

Pasivo: son líderes independientes, el detalle es que carecen de autoridad, puesto que no dan la iniciativa ni pueden tener control.

2.4.3.3. Modelo de los cuatro sistemas administrativos.

Se enfocó en las organizaciones que usa un cuestionario de 105 aspectos, basado en siete características o conductas propias de los líderes, que les permiten ser clasificados en cuatro sistemas administrativos (Amaya, 2017)

Características:

- ❖ **Carácter de las fuerzas motivadoras:** es una cualidad que el líder posee, ya que mediante su desempeño incentiva a sus liderados en la consecución de objetivos.
- ❖ **Carácter del proceso de comunicación:** sabe llegar a sus liderados porque además de conocer, convence y comunica su objetivo, tareas y necesidades de sus liderados.
- ❖ **Carácter de los procesos de interacción e influencia:** son hábiles para relacionarse, ejerciendo una influencia, de esa manera logran que el colaborador coopere.
- ❖ **Carácter de los procesos de toma de decisiones:** la experiencia y el conocimiento del líder le permite involucrarse en la toma de decisiones.
- ❖ **Carácter de la fijación de objetivos:** el líder no lo hace solo si no también en equipo fija los objetivos, logrando que sea aceptado por los colaboradores.
- ❖ **Carácter de los procesos de control:** debemos saber que este proceso las características del líder son observadas a través de su grado de supervisión, delegación y poder.
- ❖ **Características de la actuación o desempeño:** se mide a través del desempeño del líder, según la confianza y la satisfacción que ha dado a su colaboradora.

2.4.3.4. Modelo del liderazgo X&Y.

Fue desarrollado en el año 1960 por Douglas McGregor, este autor en su libro “El Aspecto Humano de las Empresas”, presenta dos teorías denominadas respectivamente teoría X y teoría Y (Ramió, 2010) que de acuerdo a la personalidad y efectividad del liderazgo del líder, de manera precisa lo van clasificando (Hurtado & Escandon, 2016).

2.4.3.5. Modelo de la Universidad de Ohio Y Michigan.

Este tipo de modelos utiliza un análisis factorial, para saber continuamente las conductas que le sucede a los líderes, de esa manera se podrá identificar el estilo de liderazgo que cada uno de ellos posee, a través de dos dimensiones, que él autor lo denomina estructura inicial y consideración (Ramió, 2010)

- ❖ Consideración: es cuando el líder transmite a través de su conducta, se puede relacionar y se dejan entender por sus liderados, por ejemplo, cuando transmiten confianza.
- ❖ Estructura inicial: esta dimensión abarca el todo del líder que permite lograr sus objetivos, pasando de una organización y delegar responsabilidades o como lo llamaríamos división de trabajo.

2.4.3.6. Modelo rejilla gerencial.

Este tipo de modelo desarrollado por Robert R. Blake y Jane Mouton (Hurtado & Escandon, 2016) por los años 60's estos hombres estipularon este modelo a través de las conductas del líder, la cual hacían minuciosamente observación con respecto a dos variables:

1. El interés por el relacionamiento con sus seguidores
2. el interés por la producción de metas.

Ubicaremos al líder en cinco estilos que posee, que a continuación detallaremos:

- ❖ **Administración empobrecida:** el relacionamiento que tiene el líder, tiene un nivel bajo; esto se da ya que los líderes no motivan ni logran comprender a sus liderados.
- ❖ **Administración club campestre:** se interesa por relacionarse con sus liderados, pero no se enfoca en los resultados, no se interesa en resultados.
- ❖ **Gestión a medio camino:** este tipo de líder busca un nivel intermedio de resultados, pero se queda en eso, a lo que llamamos conformista, pero si se relaciona con los liderados.
- ❖ **Gestión Autoritaria:** este líder deja a un lado el relacionamiento de sus liderados para enfocarse en planear los resultados y buscar tareas para conseguir los objetivos.
- ❖ **Gestión en equipo:** Refleja las conductas de un líder óptimo que se preocupa tanto por los resultados, además compromete a sus liderados ganándose la confianza a través de su relacionamiento, de esa manera obtiene los objetivos propuestos.

2.4.3.7. Modelos Contingentes.

2.4.3.7.1. Modelo Líder-Miembro

Fue creado por Fried Fiedler (Amaya, 2017) su principal característica es identificar las orientaciones del líder, además el liderazgo que ejerce según la situación y contexto que se encuentra, (Peralta & Besio, 2007) con base a los “patrones y las relaciones, que pueden servir como pautas para otras situaciones similares”.

2.4.3.7.2. Modelo Situacional:

(Amaya, 2017) detalla que sus autores más representativos son Hensey y Blanchard, dichos autores proponen este modelo en base a la situaciones que vive el líder, por ejemplo la capacidad que tienen por su liderados según el alto o bajo nivel que posee el líder, según

estos análisis el líder debe escoger que tipo de estilo de liderazgo es más apropiado basándose en su situación y características, no presentan cuatro situaciones distintas, esto se describe a continuación:

- A. *Escenarios*: Escenario (M1): El nivel de madurez y de competencias del subordinado son bajas Escenario (M2): El nivel de madurez es alto, pero bajo de competencias del seguidor Escenario (M3): El nivel de es madurez bajo, pero el seguidor tiene altas competencias. Escenario (M4): El nivel de madurez y de competencias del subordinado son altas
- B. *Estilos*: Directivo (E1): se preocupa más por el controlar las tareas, dejando a un lado emocionalmente a su colaborador. Coaching (E2): se preocupa en controlar las tareas, y está conectado emocionalmente con los colaboradores. Apoyo (E3): no se interesa en el control de las tareas, pero si está conectado emocionalmente con los colaboradores. Delegación (E4): no tiene ni interés en las tareas mucho menos en la conexión emocional con los colaboradores

2.4.3.7.3. *Modelo Trayectoria-Meta.*

Es un modelo creado por Robert House en 1971 (Lussier & Achua, 2011) es el estudio conductuales del líder, que dejan un legado por lo cual sus liderados deben continuar, minimizando los obstáculos que deben afrontar, tendrán que superar sus dificultades que se les presentan en el camino, para el logro de los objetivos, donde serán recompensados. Este buscara motivar a su liderados, de esa manera unira su satisfacción personal junto con la secuencia de metas organizacionales, partiendo de los factores internos y externos de las circunstancias (Lussier & Achua, 2011)

2.4.3.7.4. *Modelo Líder – Participación.*

Fue desarrollado por Victor Vroom y Phillip Yetton en 1973 y modificado por Vroom y Jago en 1988, donde el líder no solo conozca lo que debe hacer, sino también que al tomar sus decisiones tengan más opciones, esto a través de reducción y priorización. (Torres, 2016).

Mediante este modelo de carácter normativo, que además sigue algunas normas, reflejando las conductas del líder, relacionado esta con el trabajo de las tareas, también se podrá visualizar el nivel de participación de los colaboradores. Evaluado con estas variables: (Lussier & Achua, 2011).

- ❖ RQ: Relevancia de la calidad en la decisión
- ❖ RC: Requisitos del Comportamiento del líder ante el seguidor
- ❖ IL: Grado de información con el que cuenta el líder para tomar la decisión
- ❖ EP: Grado de dificultad o nivel de estructura del problema
- ❖ PC: Probabilidad de que el seguidor se comprometa con su labor
- ❖ CM: Alineación de intereses del seguidor con la meta fijada por el líder
- ❖ CS: existencia de conflictos entre subordinados
- ❖ IS: Grado de información del subordinado para tomar decisiones

2.4.3.8. Modelos Emergentes.

2.4.3.8.1. Modelo de intercambio transaccional.

Es un modelo que surgió en el año 1978, con los aportes teóricos de Hollander y Burns. Quienes muestran una lista de factores que mantiene el orden jerárquico, considerando el liderazgo no es más que un fenómeno *transaccional*, donde el líder y su liderado realizan una transacción de intereses, obteniendo al final cada uno sus propios beneficios,

utilizando recompensas y castigos que atienden las expectativas y requerimientos de los liderados, como lo menciona (Lapo & Jácome, 2015)

Describe:

- ❖ Consideración individualizada: Satisfacer las necesidades de cada colaborador
- ❖ Recompensa contingente: reflexionar según los logros obtenidos mediante incentivos.
- ❖ Liderazgo correctivo evitado: Corregir falencias en colaboradores
- ❖ Dirección por excepción activa: Identificar desviaciones y redirecciones previniendo
- ❖ Liderazgo pasivo evitado: toma decisiones solo cuando existe un problema grave
- ❖ Dirección por excepción pasiva: Actuar dependiendo de la gravedad del problema
- ❖ Laissez faire: no hay liderazgo o simplemente se evita.

2.4.3.8.2. *Modelo transformacional.*

Fue un modelo que planteo en un principio (Bass, 1999), a través del estudio de las cualidades de los líderes políticos de la época, y que profundizo Bass en 1985, que menciona que la evaluación que se le hace al líder debe ser según las respuestas y los cambios que se han realizado en sus seguidores (Kaufmann, 2010), “para que trasciendan sus propios intereses individuales, de modo que orienten su comportamiento a la consecución de metas colectivas”. Veremos algunos factores que describen el liderazgo transformacional. Según (Bass, 1990) el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas:

- 1) Inspiración (motivar para altas expectativas)

- 2) Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
- 3) Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

Líneas posteriores describiremos cada característica.

2.4.4. Liderazgo transformacional.

Según Burns & Fairholm (2001) Para definir este liderazgo, tenemos dos conceptos, por un lado tenemos a Burns y Bass (campo no educativo), detallan que el transformacional es superior al transaccional: por su parte (Leithwood, 2009) en la campo educativo, el liderazgo instructivo como una superación.

2.4.4.1. Definición del liderazgo transformacional.

Bass (1990) detalla que el liderazgo transformacional busca motivar a las personas para realizar más cambios, de lo que ellos mismos esperan realizar, de esa manera se producirá cambios en las organizaciones y la sociedad. Por lo tanto, se relaciona a las necesidades humanas, centrándose en el desarrollo personal, autoestima y autorrealización.

Kaufmann (2010) lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Además Bass, (1999) , manifiesta que un líder transformacional se caracteriza por su influencia idealizada, es decir, se destacan por ser admirados, respetados y confiables, hasta el punto de querer ser imitados por los subordinados.

Bass (1990) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: El liderazgo transformacional ¿modelo para

organizaciones educativas que aprenden? A continuación, definimos las cuatro características.

- 1) ***Influencia idealizada:*** El líder muestra su carisma y llega a ganarse el aprecio y admiración de sus liderados, llega a ser un modelo y ejemplo. Tiene una personalidad única además que sus capacidades inigualables. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, Bernal (2001). En tal sentido, los docentes y directivos de nuestras instituciones educativas deben transmitir confianza, entusiasmo y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma íntegra, honesta y servicial.
- 2) ***Inspiración o motivación:*** el lidera sabe cómo transmitir su visión a sus seguidores, llega a convencerlos a través de la palabra y de su propio ejemplo, mostrando una visión atractiva y presentando métodos y estrategias para llegar a ellos, por lo cual el líder debe mostrar su compromiso personal en la visión, solo de esa manera podrá entusiasmar a sus liderados.
- 3) ***Estimulación intelectual:*** Incitar la creatividad e innovación en el seguidor. El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, les permite tener errores para que puedan aprender a solucionarlas, crea en ellos interrogantes de cómo hacer las cosas Se trata de estimular la actuación de este personal, de esa manera busquen generar nuevos enfoques, nuevas ideas, buscando asumir responsabilidades (Bernal, 2001). Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, obtendrán seguidores que con propias perspectivas únicas e innovadores resolverán sus propios problemas (Manchola, 2008).
- 4) ***Consideración individualizada:*** atender, satisfacer, valorar e incluir al colaborador. Es la labor de este tipo de líder, preocupándose por guiar a su colaborador, es como un entrenador, haciendo que tenga oportunidades y apoyándolo, no solo los escucha

sino también delega. Bajo este concepto, se puede decir que los docentes que ejercen un liderazgo dentro de la educación, deberían aplicar este tipo de liderazgo.

Avolio & Bass (2006) mencionan que el liderazgo transformacional, es más un trabajo enfocado en la estimulación de la conciencia de los colaboradores, para que se puedan convertir en colaboradores productivos, pues deben aceptar y comprometerse con los objetivos de la organización, dejando a un lado los intereses particulares, para dar prioridad a los intereses colectivos.

Asimismo, Covey (1997) manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional impulsar a los seguidores a creer en ellos mismos, motivándolos a que ellos hagan el cambio, por ellos cambiaran su mente, su perspectiva para que sean productivos, eficientes, porque el líder transformacional requiere iniciativa, valentía, fe en sí mismo y visión.

2.4.4.2. Liderazgo transformacional desde un enfoque Educativo.

Leithwood, (2009) y su equipo en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood (2009) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma.

Por lo tanto, podemos determinar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente.

Leithwood (2009) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- 1) propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- 2) personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- 3) estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- 4) cultura (promover una cultura propia y colaborativa). p. 57-60

2.4.4.2.1. Dimensiones del liderazgo.

Leithwood, (2009) El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación explicitamos:

- 1) **Construir una visión de la escuela.** Si no existe una visión en las escuelas, además denoten los esfuerzos de cambio, pues no habrá ninguna mejora. Puesto que el liderazgo en ese contexto es el cambio, haciendo que los demás lo identifiquen lo que es importante en todos los niveles, mostrando los distintos puntos de vista. Es ahí cuando el líder entra a tallar, deberá direccionar a los colaboradores para lograr dicha visión, mostrando los procesos individuales para el logro de las mejoras.
- 2) **Establecer las metas.** Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
- 3) **Proveer estímulos intelectuales.** Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- 4) **Ofrecer apoyos individualizados.** Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que

la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

- 5) ***Proporcionar modelos de las mejoras prácticas***, según los valores propuestos por la organización, realizar modelos de ejemplo que deberían seguir el personal.
- 6) ***Inducir altas expectativas de realización (resultados)***. Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
- 7) ***Construir una cultura escolar productiva***. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
- 8) ***Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares***. Le da oportunidad a los colaboradores para que participen en las decisiones.

Por lo tanto, el proceso de liderazgo en un enfoque educativo, implica que los administrativos educadores líderes, deben dar una respuesta emocional al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo equipo.

2.4.5. Trabajo en equipo

Al empezar a hablar de este tema del trabajo en equipo vamos a encontrar diversos proyectos acerca de su planteamiento, así como conceptos que conforman el tema, tenemos a Reza (2007), quien define el trabajo en equipo

Como la asociación de dos o más individuos que interactúan de una manera uniforme antes del cumplimiento de metas comunes. Un determinado grupo hace una unión de varias personas que ayudan en las interacciones y entre dichos grupos dan lugar a nuevas

fuerzas y propiedades, las cuales deben ser identificadas y analizadas por sí mismas.

Además se refiere que para llegar a tener un trabajo en equipo de manera eficaz se debe ver cuán importante es que este tenga las siguientes dimensiones: Liderazgo, metas específicas cuantificables, respeto, compromiso y lealtad y comunicación, pensamiento positivo y reconocimiento (p 24).

De la misma manera, Arraigada, presenta que:

El trabajo en equipo logra tener una definición como aquella acción que, para especificarse imperiosamente, se requiere la colaboración de varios individuos; lo que involucra una necesidad recíproca de compartir destrezas y conocimientos, donde la confianza debe ser la base primordial que permita confiar en el compañero gran parte del trabajo propio, en la seguridad de que este cumplirá intachablemente su cometido. (p. 1)

El autor Mahieu (2011), citado por Balazero (2014), indica que,

El trabajo en equipo es una característica de pronunciar diferentes actividades laborales de un grupo humano con distintos fines de metas y de resultados a lograr. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los compañeros de un grupo que participan y obtienen una gestión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo aprecia la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, otros modelos de trabajo solo proporcionan prioridad al logro de una manera individual y por lo tanto la competencia, la jerarquía y la división del trabajo pierden con frecuencia el sentido, desmotivan a las personas y no muestran resultados eficientes. (P. 61)

Según Acosta (2011),

El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo ordenado donde los integrantes interactúan e intercambian sus anécdotas y experiencias, respetan sus funciones, las

actividades que realizan para poder lograr los objetivos planteados al momento de realizar una tarea designada. (p. 98)

Sin embargo, García (2000), especifica el trabajo en equipo como:

Un pequeño grupo que colabora y que mantiene una comunicación regular para así realizar una acción previa. Cuando los integrantes del equipo conocen sus objetivos ayudan a contribuir de una manera responsable y entusiasta para así poder realizar las tareas con apoyo mutuo.

Desde la perspectiva de Covey (2001), el trabajo en equipo es:

Una modalidad de pronunciar las actividades laborales de un grupo de personas en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. Mientras el trabajo en equipo valora la comunicación, la colaboración y la solidaridad entre cada integrante; otros modelos de trabajo solo dan prioridad al logro de una manera individual y por lo tanto la competencia, la jerarquía y la división del trabajo muchas veces pierde el sentido, desmotivan a las personas y no dan resultados eficientes. El trabajo en equipo se determina por la fluidez de la comunicación entre las personas, que se basa en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Está centrada en las metas establecidas en un clima que inspire confianza y de apoyo recíproco entre cada uno de sus integrantes.

En consecuencia, según Koontz & Weinhrinch, H. (2001), el trabajo en equipo está conformado por un pequeño grupo de personas que ayudan con colaboración para mantener un contacto regular y así realizar una acción coordinada. Los miembros deben conocer cada uno de sus objetivos para contribuir de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas, para así decir que se está realizando un trabajo en equipo. Los factores que ayudan a mejorar el desarrollo de este tipo de actividad son los siguientes: un

ambiente propicio, adecuación entre habilidades y las exigencias de los papeles, metas de orden superior y premios al equipo.

2.4.5.1. Características de los trabajos en equipo

Según Mejia (2014) citado por Guerrero y Ordaya (2018) una adecuación conformación y constitución del trabajo en equipo, quedan caracterizados por evidenciar:

Ambiente propicio. Según Rodríguez (2011), es una de las características de los trabajos en equipo, ya que hay mayor número de probabilidades de que se logre el trabajo en equipo cuando la dirección crea un buen ambiente de trabajo que los apoye. Este tipo de medidas contribuye a mejorar la cooperación, la confianza y la compatibilidad, de modo que los supervisores necesitan desarrollar una cultura organizacional que cree estas condiciones.

Habilidades y calidad de roles, los integrantes del equipo deben estar bien calificados para realizar su trabajo y tener deseo de cooperar, además solo pueden trabajar juntos cuando existe un grado de comprensión y afinidad entre miembros del grupo, todos ellos enfocados en un mismo objetivo.

Metas de orden superior. Es una responsabilidad principal de los gerentes lo cual consiste en tratar de que los integrantes del equipo no pierdan de perspectiva su trabajo global.

Premios del equipo. Otro componente capaz de ayudar a mejorar el trabajo en equipo es la presencia de premios del equipo. Puede tratarse de algún premio financiero o bien solo de algún reconocimiento. Entre los premios otorgados a un equipo innovador por su comportamiento responsable podríamos mencionar la autoridad para seleccionar a nuevos integrantes del grupo, hacer recomendaciones respecto a seleccionar a un nuevo supervisor o bien plantear la disciplina que se aplicará a los miembros del equipo.

2.4.5.2. Componentes esenciales del trabajo en equipo.

Según Johnson (2002) para lograr entender la participación hay que saber comprender bien los cinco componentes que son esenciales para que esta funcione. Los profesores tienen que saber cómo llevar a cabo la planificación y la implementación de las distintas actividades de aprendizaje formal, las del aprendizaje cooperativo informal, los grupos cooperativos se basa y las guías de aprendizaje cooperativo para actividades repetidas o rutinas de aula.

Para que la cooperación tenga un buen funcionamiento, los profesores deben estructurar rotundamente cinco componentes esenciales en cada actividad:

El primer componente que viene ha ser el más importante: la interdependencia positiva. Esta se estructura de una manera exitosa cuando los integrantes del grupo sienten que están emparentados con el resto de tal modo que un solo integrante no podrá alcanzar el éxito si todos los demás no lo lograr alcanzar.

El segundo componente de trabajo en equipo es la interacción promotora, preferentemente cara a cara. Cuando los integrantes logran establecer la interdependencia de manera positiva y así aumentar las oportunidades de favorecer el éxito de los demás ayudándoles, apoyándolos, alentándolos en sus esfuerzos de aprendizaje. La interacción promotora contiene la explicación de forma oral de cómo resolver problemas, la enseñanza de los adecuados conocimientos de los compañeros y la relación entre el aprendizaje presente y pasado.

El tercer componente del trabajo en equipo es la responsabilidad individual. El objetivo de cada grupo de aprendizaje cooperativo es alcanzar que cada integrante sea una persona más fuerte. La responsabilidad individual asegura que los integrantes de cada grupo sepan

quién requiere de más ayuda, apoyo y estímulo para concretar las tareas y tome conciencia de que no puede esperar para depender del trabajo de los demás.

El cuarto componente del trabajo en equipo está formado por las destrezas interpersonales y de los pequeños grupos. En dichos grupos de aprendizaje cooperativo se pide a los integrantes del grupo que aprendan temas relacionados a su carrera, así como habilidades interpersonales, necesarias para funcionar como parte de un equipo de trabajo. Esto hace que el trabajo en equipo sea fundamentalmente más complicado que el aprendizaje competitivo.

El quinto componente del trabajo en equipo es el procesamiento grupal. Este se da cuando los integrantes del grupo discuten como están alcanzado sus objetivos y cuan fuertes son sus relaciones de trabajo. Lo diversos grupos deben analizar que acciones de cada uno de sus miembros son útiles y cuales son inútiles y de acuerdo a ellos tomar las decisiones necesarias sobre cada una de las conductas que desean mantener y las que se debe cambiar.

2.4.5.3. Dimensiones de la variable trabajo en equipo.

2.4.5.3.1. Liderazgo.

El liderazgo se denomina como la influencia interpersonal ejercida en un entorno dirigido mediante el proceso de comunicación humana lo cual tiene la consecución de uno o más objetivos específicos.(Chiavento, 1993, citado por stucchi, 2007.)

Así mismo se entiende como liderazgo la capacidad para poder influir de forma no coercitiva en cada uno de los miembros de cada grupo para que estos orientes sus esfuerzos a una tarea común y de forma voluntaria. (Robbins y otros, 2012.)

Para Reza (2007), un buen liderazgo:

Hace permisible que los empleados realicen sus trabajos con satisfacción; los buenos líderes no realizan las cosas a su gente, sino que hacen las cosas con su gente. Aquellos se gana el respeto de los demás y aprender a escuchar, tiene un extenso conocimiento que les ayuda a dirigir de manera correcta. Un líder formado debe tener la visión concreta y saber hacia dónde va la organización y tiene que ser capaz de comunicar a su equipo las metas de dicha organización que así los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

2.4.5.3.2. Metas específicas cuantificables

Desde la proposición de Reza (2007), considera que las metas específicas cuantificables:

Son intenciones que ayudan a sus integrantes a saber hacia dónde se dirigen. Un equipo tendrá mayor probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y logren comprender su propósito y metas. Si existiera alguna confusión o algún desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de obtener.

Por otro lado, las metas específicas cuantificables, deben ser acreditadas y reconocidas por el equipo y sus integrantes, estos deben estar definidos tanto a nivel temporal como cuantitativo o cualitativo. (Zuluaga, 2011.)

2.4.5.3.3. Respeto, compromiso y lealtad.

Se puede pensar que el respeto mutuo entre cada uno de los miembros del equipo y los líderes es una de las características fundamentales para que los equipos sean eficaces. Así mismo va a existir una disposición a hacer un esfuerzo extra siempre y cuando se tenga presente la lealtad y el compromiso con las metas.

Así mismo Del Rio (2010) hace mención del compromiso como:

La misión que siempre se debe usar claramente el verbo pedir para así poder hacer y solicitar el compromiso del compañero para efectuar algún acuerdo. Se debe aprender a construir una misión común, lo cual significa que cada integrante del equipo podrá tener la comprobación de este entendimiento cuando se evalué cada acción realizada por los otros miembros.

2.4.5.3.4. Comunicación

Para Ongallo (2007)

La comunicación, es la transmisión de un mensaje de una persona a un grupo o a otra persona, que requiere siempre de la existencia de una buena voluntad de querer interactuar entre quien la transmite y quien la recibe.

Martínez (s/f), define que la comunicación es:

El proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y este espera la respuesta final, ya sea una opinión, una actitud o una conducta.

Así mismo Zuluaga (2011) menciona que:

Los integrantes de un equipo de trabajo se comuniquen de forma adecuada cuando el procesos de comunicación grupal sea conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. Y tiene una gran importancia el saber escuchar para si conocer las diferencias culturales de sus integrantes.

2.4.5.3.5. Pensamiento positivo y reconocimiento.

Según plantea Reza (2007), respecto a pensamiento positivo y reconocimiento nos menciona que:

Ayuda que cada idea fluya de manera libre, ninguna idea debe ser criticada, las nuevas ideas son bienvenidas y ayudan a asumir los riesgos pero deben ser valoradas e estimuladas y de esa manera poder ver los errores como oportunidades de alcanzar un aprendizaje de crecimiento. El reconocimiento es una clave para la motivación, el reconocimiento puede ser tan siempre vista como una expresión verbal del ejemplo: “bien hecho”. En conclusión el equipo tiene que ser reconocido por sus esfuerzos y sus resultados.

2.5. Marco conceptual

Liderazgo. Es la capacidad de transformar la visión en realidad, y permite incentivar a los individuos que trabajen en forma comprometida y siempre con un objetivo en común y de esa manera llegar a alcanzar el éxito.

Liderazgo transformacional. Es un proceso en el que líder motiva a los subordinados a tener ideales más elevados, estimula el interés entre los integrantes y subordinados para que puedan observar su trabajo desde ciertas perspectivas que transmite conciencia de la misión del equipo y de la organización, desarrolla niveles de diversas habilidades en los subordinados, y los motiva a ir más allá de sus propios logros en favor de los intereses que benefician al grupo que conforman. (López, 2011)

Consideración individual. Se debe tener en cuenta las necesidades de cada individuo para guiar a cada uno según su potencial. El líder actúa como un entrenador, generando oportunidades de aprendizaje e implantando un clima de apoyo y sabe delegar funciones a sus subordinados.

Estimulación intelectual. El líder inicia nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. Al mismo tiempo incita intelectualmente a su gente estimulándoles a realizar preguntas, cuestionando los modos usuales de desenvolver las cosas.

Motivación inspiradora. El líder genera una visión estimulante y que llama la atención para cada uno de sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de un modo decisivo con palabras y también con su propio ejemplo.

Tolerancia psicológica. Es un factor muy importante saber manejar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para de esa manera aprender a resolver conflictos y saber manejar los momentos duros.

Trabajo en equipo. Es el conjunto de personas que son asignadas, de acuerdo a sus distintas destrezas y competencias específicas, para desempeñar una determinada meta bajo el manejo de un líder. Según Katzenbach y K. Smith, nos menciona que trabajo en equipo viene a ser un número mínimo de personas con distintas capacidades que complementan, están comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, planteamientos comunes y con una responsabilidad mutua compartida.

Liderazgo. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), define al liderazgo como: “actividades del directivo, mediante el cual influye en cada conducta de las personas y grupos asignados que van hacia un resultado deseado.”

Metas específicas cuantificables. Sin una meta no hay equipo, y tener metas específicas ayuda a los miembros del grupo a alcanzar las metas y saber hacia dónde van. Un equipo tendrá más posibilidades de lograr el éxito en la medida en que todas sus unidades conozcan y logren comprender su propósito y metas.

Respeto, compromiso y lealtad. El respeto mutuo entre cada uno de los individuos del equipo y los líderes, es otra característica de aquellos equipos eficaces. El respeto, compromiso y lealtad son pilares importantes en el crecimiento y el desempeño de la misión y visión de una organización.

Comunicación. La comunicación se basa en las redes que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Pensamiento positivo y reconocimiento. Permite que las ideas fluyan libremente, ninguna idea debe ser crítica, al contrario, las ideas deben ser bien recibidas y asumir el riesgo debe ser valorado. El reconocimiento es fundamental para la motivación; el equipo tiene que ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

Capítulo III

Diseño de Investigación.

3.1. Tipo de investigación.

La metodología que se utilizó es de tipo básica, porque está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimiento científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad inmediata (Balderrama 2013). Su alcance es descriptivo – correlacional, debido a que se analizara la relación de múltiples variables (independientes) frente al trabajo en equipo, porque su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento indicado. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Después de los análisis se pretende identificar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo en la Red Educativa Adventista – Pucallpa, que nos permitirá proponer mejoras en la gestión.

3.2. Diseño metodológico.

El diseño de la investigación está basado en el libro de metodología de la investigación científica propuesta por (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Mencionaremos que este estudio fue abordado a través de un diseño no experimental, debido a que no se manipulo ninguna variable ni a los sujetos que conformaran la muestra, sino que se observara o evaluara los datos tal como se manifiestan. Cuya recolección de información fue de corte transversal debido a que la recolección de datos se realizó en una sola ocasión, por lo que los participantes del estudio no tuvieron que responder, más de una vez a las preguntas establecidas en el instrumento.

3.3. Población y muestra.

3.3.1. Población.

La población en estudios está conformada por todos los docentes que conforman parte de la Red Educativa Adventista AEAMOP de la ciudad de Pucallpa.

3.3.2. Muestra.

Para el estudio se consideró una muestra de

$$n = \frac{Z_0^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z_0^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño muestra

N: tamaño Población

Z₀: Valor de distribución normal estándar

P: probabilidad de éxito (sugerencia tomar p = q = 0.5)

q: probabilidad de fracaso

e: Error de muestreo

Tabla 1. *Número de docentes de los colegios de la Asociación Educativa Adventista del Oriente Peruano que conforman la muestra de estudio.*

N°	NOMBRE DE LA I.E.	CIUDAD	DOC. 2018
1	Amazonas	Iquitos	36
2	Atalaya	Atalaya	13

3	Fernando Stahl	Tocache	9
4	Maranatha	Pucallpa	18
5	Tercer Milenio	Pucallpa	13
6	San Martin	Tingo María	14
7	Ucayali	Pucallpa	20

123

Para la inclusión de la muestra, se consideró a los docentes y el personal de mantenimiento. Se excluyeron a los directores, sub directores, financieros y Regentes, de esta manera a través de nuestra investigación, notaremos el liderazgo que muestran los administradores de las instituciones educativas.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se utilizará la técnica de encuesta, cuyo instrumento será el cuestionario que contenía temas de liderazgo transformacional y trabajo en equipo. El cuestionario de liderazgo transformacional está compuesto por 36 ítems y distribuidos en cuatro dimensiones: consideración individual (9 ítems), estimulación intelectual (9 ítems), Motivación/inspiración (9 ítems) y Tolerancia psicológica (9 ítems); cada ítem presento respuestas tipo Likert. El cuestionario de trabajo en equipo consiste en 28 ítems, distribuidos en cinco dimensiones: liderazgo (6 ítems), metas específicas cuantificables (4 ítems), respeto compromiso y lealtad (7 ítems), comunicación (4 ítems) y pensamiento positivo y reconocimiento (7 ítems).

La confiabilidad de Alfa de Cronbach, muestra que la variable liderazgo transformacional obtuvo un índice de fiabilidad de 0,929 correspondiente a 36 ítems y la variable trabajo en equipo tuvo un índice de 0,923 equivalente a 28 ítems; el cual señala que la confiabilidad del instrumento es buena, ya que el valor es mayor a 0,70 siendo necesario para aceptar la confiabilidad y demostrar que el instrumento fue válido para la población de estudio.

Tabla 2. *Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach*

Variables	Alfa de Cronbach	Items
Liderazgo transformacional	0,929	36
Trabajo en equipo	0,923	28

Fuente: elaboración propia

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Para el procesamiento y análisis para hacer un análisis eficiente de los datos se utilizará el SPSS versión 25. Una vez los datos sometido a un análisis estadístico para determinar la distribución de frecuencias de cada una de las variables utilizadas en esta investigación. Para verificar la hipótesis y el programa SPSS se aplicó la prueba estadística de correlación de Pearson. Con respecto a la validación del instrumento se tomó dos instrumentos que están validados y se adaptó a la realidad y a la finalidad de la investigación. Adicional a ello se trabajó también con juicio de expertos que sin duda ayudaron a que el instrumento adaptado sea más confiable. El procedimiento estadístico para la relación entre el liderazgo transformacional y trabajo en equipo fue Rho Spearman, debido a que la escala de ambas variables es de 05 y que además son medidos en escala tipo Likert.

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1. Resultados

Este capítulo muestra los resultados obtenidos de la presente investigación en donde se da a conocer la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional y trabajo en equipo, tomándose como muestra a 123 colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP de la ciudad de Pucallpa periodo 2019.

4.1.1. Resultados descriptivos sociodemográficos.

La tabla 3 muestra que un 54% estuvo conformado por el género masculino y un 46% fueron conformados por el género femenino. Con relación a la edad, un 19% tuvo entre 20 a 30 años, un 37% entre 31 a 40 años, y un 41% tuvo entre 41 a 50 años. Asimismo, el 23% de los participantes es soltero y un 66% es casado. Según el colegio adventista de procedencia con mayor participación, un 29% pertenece al colegio Amazonas, un 15% al colegio Maranatha y un 16% al colegio Ucayali.

Con respecto a la condición laboral que ocupan, un 73% es contratado y un 27% es empleado. En cuanto al tiempo de servicio laborando en la institución, un 27% tuvo menos de un año, un 26% entre 1 a 2 años, un 21% entre 3 a 4 años y un 26% tuvo tiempo de servicio mayor a 5 años. Finalmente, el 76% es de religión adventista, un 14% son católicos y un 10% de otras religiones.

Tabla 3. Información sociodemográfica

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	66	53.7%
	Femenino	57	46.3%
	Total	123	100.0%

Edad	20 - 30 años	23	18.7%
	31 - 40 años	46	37.4%
	41 - 50 años	50	40.7%
	51 - 60 años	3	2.4%
	61 años a más	1	0.8%
	Total	123	100.0%
	Soltero	28	22.8%
Estado Civil	Casado	81	65.9%
	Conviviente	9	7.3%
	Divorciado	5	4.1%
	Total	123	100.0%
	Amazonas	36	29.3%
	Atalaya	13	10.6%
	Fernando Sthal	9	7.3%
Colegio	Maranatha	18	14.6%
Adventista	Tercer Milenio	13	10.6%
	San Martín	14	11.4%
	Ucayali	20	16.3%
	Total	123	100.0%
Condición laboral	Contratado	90	73.2%
Tiempo de servicio	Empleado	33	26.8%
	Total	123	100.0%
	Menos de 1 año	33	26.8%
	1 a 2 años	32	26.0%
	3 a 4 años	26	21.1%
	5 años a más	32	26.0%
	Total	123	100.0%
	Adventista	94	76.4%
Religión	Católico	17	13.8%
	Otras	12	9.8%
	Total	123	100.0%

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Resultados descriptivos de variables.

4.1.2.1. Análisis descriptivo de variables y dimensiones.

La tabla 4 presenta el análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones en colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP - Pucallpa 2019. El 76% considera que casi siempre los directivos ejercen un buen liderazgo hacia sus subordinados. Un 66% señala que casi siempre los directivos consideran las necesidades de cada colaborador. Asimismo, un 68% manifiesta que casi siempre los directivos estimulan a desarrollar nuevas habilidades de trabajo en equipo. El 59% indica que casi siempre los directivos motivan e inspiran a sus colaboradores. Finalmente, un 68% percibe que casi siempre los directivos manejan un buen sentido de tolerancia para indicar observaciones a sus colaboradores. Es así, que tanto el liderazgo transformacional como las dimensiones de la misma casi siempre se desarrollan eficazmente.

Tabla 4. Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones en colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP - Pucallpa 2019

		Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo transformacional	A veces	16	13.0%
	Casi siempre	93	75.6%
	Siempre	14	11.4%
	Total	123	100%
Consideración individual	Pocas veces	1	0.8%
	A veces	25	20.3%
	Casi siempre	81	65.9%
	Siempre	16	13.0%
Estimulación individual	Total	123	100%
	Pocas veces	1	0.8%
	A veces	19	15.4%

	Casi siempre	83	67.5%
	Siempre	20	16.3%
	Total	123	100%
	A veces	21	17.1%
Motivación/Inspiración	Casi siempre	73	59.3%
	Siempre	29	23.6%
	Total	123	100%
	Pocas veces	1	0.8%
Tolerancia psicológica	A veces	25	20.3%
	Casi siempre	84	68.3%
	Siempre	13	10.6%
	Total	123	100%

Fuente: elaboración propia

La tabla 5 muestra el análisis descriptivo de la variable trabajo en equipo y sus dimensiones en colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP - Pucallpa 2019. El 72% califica que casi siempre los directivos trabajan en equipo. Un 57% indica que casi siempre los directivos desempeñan un buen liderazgo. Asimismo, un 60% señala que casi siempre los directivos establecen metas específicas cuantificables. El 63% percibe que casi siempre los directivos practican el respeto, el compromiso y la lealtad con su equipo de trabajo. Un 67% considera que pocas veces los directivos mantienen una comunicación frecuente con sus colaboradores. Finalmente, un 55% señala que casi siempre los directivos poseen un pensamiento positivo y de reconocimiento hacia sus colaboradores. Es así, que el trabajo en equipo como las dimensiones de la misma casi siempre trabajan mutuamente para el logro de los objetivos.

Tabla 5. *Análisis descriptivo de la variable trabajo en equipo y sus dimensiones en colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP - Pucallpa 2019*

		Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	A veces	4	3.3%
	Casi siempre	89	72.4%
	Siempre	30	24.4%
	Total	123	100%
Liderazgo	A veces	12	9.8%
	Casi siempre	70	56.9%
	Siempre	41	33.3%
	Total	123	100%
Metas específicas	A veces	12	9.8%
	Casi siempre	74	60.2%
	Siempre	37	30.1%
	Total	123	100%
Respeto, compromiso y lealtad	A veces	11	8.9%
	Casi siempre	77	62.6%
	Siempre	35	28.5%
	Total	123	100%
Comunicación	Pocas veces	82	66.7%
	A veces	41	33.3%
	Total	123	100%
Pensamiento positivo y reconocimiento	A veces	16	13.0%
	Casi siempre	68	55.3%
	Siempre	39	31.7%

Género	Masculino	13	10.6%	53	43.1%	66	53.7%
	Femenino	13	10.6%	44	35.8%	57	46.3%
	Total	26	21.1%	97	78.9%	123	100%

Fuente: elaboración propia

La tabla 8 expone que del 54% formado por el género masculino, el 22% señala que el liderazgo se encuentra en un nivel medio y el 32% en un nivel alto. También del 46% correspondiente al género femenino, el 18% califica al liderazgo en un nivel medio y un 28% en un nivel alto.

Tabla 8. Nivel de relación entre el género y el liderazgo

		Liderazgo					
		Medio		Alto		Total	
Género	Masculino	27	22.0%	39	31.7%	66	53.7%
	Femenino	22	17.9%	35	28.5%	57	46.3%
	Total	49	39.8%	74	60.2%	123	100%

Fuente: elaboración propia

La tabla 9 presenta que del 54% conformado por el género masculino, el 25% indica que las metas específicas cuantificables están en un nivel medio y el 29% en un nivel alto. Además del 46% que corresponde al género femenino, el 16% considera a las metas específicas cuantificables en un nivel medio y el 30% en un nivel alto.

Tabla 9. Nivel de relación entre el género y las metas específicas cuantificables

		Metas específicas cuantificables					
		Medio		Alto		Total	
Género	Masculino	30	24.4%	36	29.3%	66	53.7%
	Femenino	20	16.3%	37	30.1%	57	46.3%
	Total	50	40.7%	73	59.3%	123	100%

Fuente: elaboración propia

La tabla 10 expone que del 54% constituido por el género masculino, el 17% considera que el respeto, compromiso y lealtad se encuentran en un nivel medio y el 37% en un nivel

alto. Asimismo, del 46% que pertenece al género femenino, el 12% indica que el respeto, compromiso y lealtad está en un nivel medio y el 34% en un nivel alto.

Tabla 10. *Nivel de relación entre el género y el respeto, compromiso y lealtad*

Respeto, compromiso y lealtad							
		Medio		Alto		Total	
Género	Masculino	21	17.1%	45	36.6%	66	53.7%
	Femenino	15	12.2%	42	34.1%	57	46.3%
	Total	36	29.3%	87	70.7%	123	100%

Fuente: elaboración propia

La tabla 11 presenta que del 54% formado por el género masculino, el 24% califica que la comunicación está en un nivel medio y el 30% en un nivel alto. Además, del 46% perteneciente al género femenino, el 17% señala que la comunicación es de nivel medio y el 29% de nivel alto.

Tabla 11. *Nivel de relación entre el género y la comunicación*

Comunicación							
		Medio		Alto		Total	
Género	Masculino	29	23.6%	37	30.1%	66	53.7%
	Femenino	21	17.1%	36	29.3%	57	46.3%
	Total	50	40.7%	73	59.3%	123	100%

Fuente: elaboración propia

La tabla 12 presenta que del 54% constituido por el género masculino, el 15% califica que el pensamiento positivo y reconocimiento se encuentra en un nivel medio y el 39% en un nivel alto. Asimismo, del 46% correspondiente al género femenino, el 13% considera que el pensamiento positivo y reconocimiento está en un nivel medio y el 33% en un nivel alto.

Tabla 12. *Nivel de relación entre el género y el pensamiento positivo y reconocimiento*

Pensamiento positivo y reconocimiento							
--	--	--	--	--	--	--	--

Género		Medio		Alto		Total	
	Masculino	18	14.6%	48	39.0%	66	53.7%
	Femenino	16	13.0%	41	33.3%	57	46.3%
	Total	34	27.6%	89	72.4%	123	100%

Fuente: elaboración propia

4.1.3. Contrastación de hipótesis

4.1.3.1. Prueba de normalidad

La tabla 13 presenta a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov la existencia de una distribución no normal en los datos de la muestra, puesto que los valores obtenidos son menores al 5% del nivel de significancia ($p < 0.05$) y corresponde el uso de pruebas no paramétricas en el análisis de datos. Asimismo, mediante el coeficiente de contingencia Rho Spearman se estudió la causalidad de la relación entre las variables y sus dimensiones, cuya muestra estudiada es de 123 individuos (< 40).

Tabla 13. Prueba de Kolmogorov Smirnov de las variables y dimensiones

	Estadístico	gl	Sig.
V1 Liderazgo transformacional	.383	123	.000
D1 Consideración individual	.425	123	.000
D2 Estimulación intelectual	.348	123	.000
D3 Motivación/inspiración	.343	123	.000
D4 Tolerancia psicológica	.305	123	.000
V2 Trabajo en equipo	.367	123	.000
D1 Liderazgo	.316	123	.000
D2 Metas específicas	.332	123	.000
D3 Respeto, compromiso y lealtad	.347	123	.000
D4 Comunicación	.426	123	.000
D5 Pensamiento positivo	.297	123	.000

Fuente: elaboración propia

4.1.3.2. Prueba de hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

H₁: Sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Regla de decisión

Si el p valor > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa.

La tabla 14 muestra que el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo obtuvieron un coeficiente Rho de Spearman del 0,641** que señala una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0,01 bilateral y un p valor igual a 0,000 (p<0,05). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H₀ y se acepta la hipótesis alternativa H₁, es decir, sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Tabla 14. Relación entre liderazgo transformacional y trabajo en equipo

	Trabajo en equipo		
	Rho	p valor	n
Liderazgo transformacional	,641**	,000	123

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

Fuente: elaboración propia

4.1.3.3. Prueba de hipótesis específica 1

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el liderazgo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

H₁: Sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el liderazgo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Regla de decisión

Si el p valor > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa.

La tabla 15 presenta que tanto el liderazgo transformacional de los directivos como el liderazgo del colaborador lograron un coeficiente Rho de Spearman del 0,618** que significa una correlación positiva moderada en un nivel de significancia de 0,05 bilateral y con un p valor igual a 0,000 (p<0,05). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H₀ y se acepta la hipótesis alterna H₁, es decir, sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el liderazgo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Tabla 15. *Relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el liderazgo del colaborador*

	Liderazgo		
	Rho	p valor	n
Liderazgo transformacional	,618**	,000	123

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: elaboración propia

4.1.3.4. Prueba de hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y las metas específicas cuantificables en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

H₁: Sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y las metas específicas cuantificables en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Regla de decisión

Si el p valor > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa.

La tabla 16 presenta que el liderazgo transformacional y las metas específicas alcanzaron un coeficiente Rho de Spearman del 0,603** que indica una correlación positiva moderada, cuyo nivel de significancia es de 0,01 bilateral y un p valor igual a 0,000 (p<0,05). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H₀ y se acepta la hipótesis alterna H₁, es decir, sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y las metas específicas cuantificables en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Tabla 16. *Relación entre el liderazgo transformacional y las metas específicas cuantificables*

	Metas específicas		
	Rho	p valor	n
Liderazgo transformacional	,603**	,000	123

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

Fuente: elaboración propia

4.1.3.5. Prueba de hipótesis específica 3

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el respeto, compromiso y lealtad en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

H₁: Sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el respeto, compromiso y lealtad en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Regla de decisión

Si el p valor > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa.

La tabla 17 señala que tanto el liderazgo transformacional como el respeto, compromiso y lealtad obtuvieron un coeficiente Rho de Spearman del 0,544** que significa una correlación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0,01 bilateral y un p valor igual a 0,000 (p<0,05). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H₀ y se acepta la hipótesis alternativa H₁, es decir, sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el respeto, compromiso y lealtad en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Tabla 17. *Relación entre el liderazgo transformacional y el respeto, compromiso y lealtad*

	Respeto, compromiso y lealtad		
	Rho	p valor	n
Liderazgo transformacional	,544**	,000	123

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

Fuente: elaboración propia

4.1.3.6. Prueba de hipótesis específica 4

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y la comunicación en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

H₁: Sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y la comunicación en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Regla de decisión

Si el p valor > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa.

La tabla 18 muestra que el liderazgo transformacional y la comunicación obtuvieron un coeficiente Rho de Spearman del 0,455** que indica una correlación positiva baja, significativa en el nivel 0,01 bilateral y con un p valor igual a 0,002 (p<0,05). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H₀ y se acepta la hipótesis alterna H₁, es decir, sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y la comunicación en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Tabla 18. *Relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación*

	Comunicación		
	Rho	p valor	n
Liderazgo transformacional	,455**	,000	123

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

Fuente: elaboración propia

4.1.3.7. Prueba de hipótesis específica 5

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el pensamiento positivo y reconocimiento en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

H₁: Sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el pensamiento positivo y reconocimiento en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Regla de decisión

Si el p valor > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa.

La tabla 19 indica que tanto el liderazgo transformacional como el pensamiento positivo y reconocimiento obtuvieron un coeficiente Rho de Spearman del 0,496**, el cual significa una correlación positiva baja en el nivel 0,01 bilateral y un p valor igual a 0,000 (p<0,05). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H₀ y se acepta la hipótesis alternativa H₁, es decir, sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el pensamiento positivo y reconocimiento en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019.

Tabla 19. *Relación entre el liderazgo transformacional y el pensamiento positivo y reconocimiento*

	Pensamiento positivo y reconocimiento		
	Rho	p valor	n
Liderazgo transformacional	,496**	,000	123

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

Fuente: elaboración propia

4.2. Discusión

En esta investigación el objetivo general fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019, mediante un instrumento confiable que permitió estudiarlos y presentar los resultados que demuestran el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alterna.

Con respecto al objetivo general, los resultados obtenidos demuestran que existe una relación positiva y moderada entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo, donde el coeficiente de correlación de 0,641** y un sig. de 0.000. Este resultado es diferente a la investigación realizada por Apolinario (2018) quien concluye la existencia de una relación significativa entre liderazgo transformacional y trabajo en equipo en enfermeras del servicio de pediatría en el hospital Alberto Sabogal Sologur de la Provincia Constitucional del Callao, obteniendo un correlación positiva alta ($Rho=0.742$, $p=0,000$) que indica que si los directivos conservan un notable liderazgo transformacional en la institución habrá mejores resultados en el equipo de trabajo. Asimismo, la investigación de Raymundo (2017) afirma que existe una correlación positiva considerable ($r=0,733^{**}$, $p=0,000$) entre el liderazgo y el trabajo en equipo de la empresa Jai Plast S.R.L, distrito de San Martín de Porres, lo que significa que el estilo de liderazgo influye positivamente en el trabajo en equipo, siendo un indicador relevante en el crecimiento de la misma y la obtención de mejores resultados. Dichos resultados concuerdan con la teoría propuesta por Bass (1990) quien sostiene que un líder con un estilo transformacional motiva a sus colaboradores a dar lo mejor de sí y a poseer una actitud de proactividad, el cual traerá como consecuencia mejores resultados en los grupos de trabajo, organizaciones y sociedad

en general. De la misma manera con la teoría de Avolio & Bass (2006) quien sustenta que el liderazgo transformacional es un proceso que se enfoca en la estimulación y reconocimiento de los colaboradores, con el único propósito de convertirlos en personas productivas, que acepten y se comprometan en la consecución de los objetivos, poniendo de lado sus intereses personales y centrándose exclusivamente en el bien colectivo. Es así, que en las instituciones educativas de la red educativa adventista AEAMOP Pucallpa los colaboradores consideran que el liderazgo transformacional del directivo es un factor relevante en el mejoramiento del trabajo en equipo, ya que el 72% indica que el liderazgo transformacional está un nivel alto y un 79% que el trabajo en equipo también es de nivel alto, afirmando la existencia de una relación positiva media entre las variables, porque depende del liderazgo transformacional que posee el directivo para que el trabajo en equipo mejore.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Después de haber desarrollado la presente investigación titulada “Liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP - Pucallpa 2019 y mediante las técnicas de procesamiento de datos e interpretación de los resultados obtenidos, se presenta las siguientes conclusiones según los objetivos propuestos:

Con respecto al objetivo general, se determinó que existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019, presentando un coeficiente de correlación positiva y moderada ($Rho = 0,641^{**}$; $p = 0,000$), el cual afirma que los colaboradores seguirán trabajando en equipo con total compromiso y responsabilidad compartida si los directivos de la red educativa adventista AEAMOP siguen estimulando al desarrollo de nuevas competencias y motivando a sus colaboradores hacia ideales muy altos que beneficie no solo de forma individual sino a todo el grupo de trabajo. Por tanto, si el liderazgo transformacional mejora el trabajo en equipo aumentará entre sus miembros.

En referencia al primer objetivo específico, se determinó que existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el liderazgo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019, obteniendo un coeficiente de correlación positiva moderada ($Rho = 0,618^{**}$; $p = 0,020$), es decir, que si colaboradores ejercen un buen liderazgo en sus puestos de trabajo es porque dependen de manera progresiva del liderazgo transformacional de sus directivos, puesto que es un factor relevante que afecta el desarrollo del liderazgo en los equipos de trabajo.

Asimismo en el segundo objetivo específico, se determinó que existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y las metas específicas cuantificables en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019, mostrando un coeficiente de correlación positiva moderada ($Rho = 0,603^{**}$; $p = 0,000$), que significa que los objetivos específicos de los miembros del grupo seguirán alcanzando el éxito de forma progresiva en la medida en que los directivos desempeñen un notable liderazgo transformacional.

En cuanto al tercer objetivo específico, se determinó que existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el respeto, compromiso y lealtad en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019, expresando un coeficiente de correlación positiva moderada ($Rho = 0,544^{**}$; $p = 0,000$), el cual significa que al desarrollar un eficaz liderazgo transformacional el respeto, compromiso y lealtad crecerá progresivamente. Por tanto, si el liderazgo transformacional de los directivos aumenta, el respeto, compromiso y lealtad será mayor por parte de los colaboradores.

Del mismo modo en el cuarto objetivo específico, se determinó que existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y la comunicación en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019, indicando un coeficiente de correlación positiva baja ($Rho = 0,455^{**}$; $p = 0,000$), el cual afirma que los colaboradores mantienen una buena comunicación aunque los directivos en algunas ocasiones no los estimulan a cumplir la misión del equipo de trabajo ni los motivan para alcanzar sus más altos ideales.

Finalmente en el quinto objetivo específico, se determinó que existe relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y el pensamiento positivo y reconocimiento en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP, Pucallpa 2019, obteniendo un coeficiente de correlación positiva baja ($Rho = 0,496^{**}$; $p = 0,000$), es decir, que el

pensamiento positivo y reconocimiento de los colaboradores está alcanzando un nivel óptimo en los equipos de trabajo pero no necesariamente porque estén contentos con el estilo de liderazgo que reciben por parte de los directivos, ya que el pensamiento positivo del colaborador no influye considerablemente en el liderazgo transformacional del directivo.

5.2. Recomendaciones

Luego de haber presentado y analizado los resultados de esta investigación, y considerando diversas fuentes bibliográficas sobre las variables de estudio se sugiere a la administración de la red educativa adventista AEAMOP Pucallpa considerar las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar cursos de formación continua para directores y docentes pertenecientes a la red educativa adventista MOP de forma trimestral durante el año pedagógico, exponiendo temas principales como: curso taller para resolver problemas, habilidades blandas, formulación y evaluación de competencias, etc. con la finalidad de fortalecer las competencias de sus colaboradores y reforzar el trabajo en equipo hacia la consecución de los objetivos institucionales, puesto que se verá reflejado en el grado de compromiso de las tareas asignadas y en la responsabilidad de las funciones de todos sus miembros. Asimismo, se debe realizar un seguimiento al funcionamiento de los programas al término de la misma, cuyo objetivo será mantener y mejorar los índices de formación y evaluación continua tanto a nivel de dirección como área docente.
2. Propiciar planes de capacitación y talleres de motivación cada seis meses dirigido a los directores de cada institución y a los docentes adscritos con el propósito de potenciar sus habilidades de liderazgo, manejo y negociación de equipos de trabajo, dirección y resolución de conflictos.

3. Realizar de forma periódica (cada fin de mes) reuniones de coordinación sobre las actividades a realizar, en la que se involucren tanto directivos como docentes con el objetivo de establecer metas específicas y realizables en el tiempo, haciendo que el equipo de trabajo se dirija a un objetivo en común y cumpla con responsabilidad sus tareas asignadas.
4. Ejecutar un programa de reconocimiento e incentivo (carta de felicitación, bonos, premios, reconocimientos públicos etc.) de forma anual a los docentes que practican una actitud de respeto, compromiso y lealtad en las labores asignadas, estimulando así a crear un equipo de trabajo sólido y comprometido con el cumplimiento de la misión y la visión de la institución.
5. Realizar actividades recreativas y de confraternidad cada tres meses con los colaboradores de la red educativa adventista MOP Pucallpa (directores y docentes), en la cual permita crear lazos de confianza y fortalecer la comunicación entre los miembros del grupo. Estas actividades tendrán como propósito promover el bienestar y el compromiso de los colaboradores, al mismo tiempo de mejorar los canales de comunicación entre director y colaborador, para luego verse reflejado en un notable liderazgo transformacional.
6. Cada director debe realizar evaluaciones de forma trimestral sobre el desempeño laboral de sus docentes con el fin de premiarlos y reconocerlos (regalos, bonos de consumo, diploma de reconocimiento, viaje, día libre, etc.) por su esfuerzo y metas alcanzadas. Asimismo, en cada institución debe colocarse un buzón de sugerencias para luego ser compartidas en las reuniones de trabajo con todo personal y ser valorados como parte de las estrategias de mejora institucional.

Referencias

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid- España.
- Amaya Mojica, J. A. (2017). *El Liderazgo y su Evolucion: Una Revision de sus Principales Teorias, Enfoques y Modelos desde el siglo xx hasta la actualidad*. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16893/AMAYAMOJICAJIMMYALEXANDER2017.pdf;jsessionid=1BE935BE242F6D1B88B1DE6447F285C4?sequence=1>
- Avolio, B & Bass, B. (2006). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional *Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership* (Vol. 15).
- Balazero, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa *SAN MIGUEL DRIVE*. Ecuador.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Iransformational Leadership: Learning to Share the Vision*.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bryman, A. (1996). *On Charisma and Need for Leadership Paper presented at the workshop on Transformational On Charisma and Need for Leadership*. (February).
- Burns, J. M., & Fairholm, M. R. (2001). *The Themes and Theory of Leadership Center for Excellence in Municipal Management*. Retrieved from www.TeachingLeaders.org
-

- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier.
- Covey, S. R. *El liderazgo centrado en principios / Stephen R. Covey.*, (1997).
- Cabrejos, H., & Torres, L. . (2014). El Liderazgo transformacional como apoyo en la Gestion pedagogica del director. *Revista de Investogación y cultura UCV*, 10-16.
- Centurion, J. (2015). *Factores determinantes del estilo del director de la institución Educativa Jorge Basadre del distrito 26 de octubre de la provincia de Piura*. Piura.
- Cervera Cajo. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas*. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Covey, S. (2001). *Trabajo en equipo*. Argentina.
- Díaz, H. (2009). *Carrera Pública Magisterial Desafíos para el Gobierno y los docentes, 2008-2011*.
- Estrada, M. (2007). Liderazgo a Traves De La Historia. *Scientia et Technica*, 34(ISSN), 0122–1701.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de investigación. *Journal of chemical information and modeling*.
- Hurtado Ayala, D. M., & Barbosa Escandon, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Jannet Marisol Bravo Sánchez, B., & Guizado Oscoco, F. (2018). *planeamiento estratégico y la gestión educativa en los docentes de la RED 12-2017 Carabayllo*. Lima.
-

- José Luis Bernal Agudo. (2001). *Liderar El Cambio: El Liderazgo Transformacional*.
- Koontz, H., & Weinhrinch,H. (2001). *administracion una perspectiva global y empresarial*. Mexico.
- Kaufmann, A. E. (2010). Liderazgo transformador y formación continua. *Reis*, (77/78), 163. <https://doi.org/10.2307/40183942>
- Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas : aportes desde la investigación*. Fundación Chile.
- López, A. (2011). *Mujeres y Liderazgo: una nueva forma de dirigir*. vValencia: publicacion de la universidad de valencia.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. In *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.
- María del Carmen Lapo Maza, & Mariella Johanna Jácome Ortega. (2015). *El Liderazgo y su Evolución Histórica*.
- Maza, M. del C. L., & Ortega, M. J. J. (2015). *El Liderazgo y su Evolución Histórica*.
- Medina, D. (2010). *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. Lima: Pontificia Universidad católica del Perú.
- Mejia. (2014). *Indicadores de eficiencia y eficacia en los procesos*.
- Mejía, E. (2007). Liderazgo a Traves De La Historia. *Scientia et Technica*, 34(ISSN), 0122–1701. <https://doi.org/10.22517/23447214.5621>
-

- Minaya, M. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia un compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084*. Lima.
- Minedu. (2017). *Resultados ECE 2016*. Lima: Minedu.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*.
- Pautt Torres, G. (2016). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(1), 213–228.
<https://doi.org/10.18359/rfce.2269>
- Peralta, C., & Besio, V. (2007). *LIDERAZGO, CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES* (Vol. 2). Retrieved from
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
- Ramió, C. (2010). *Teoría de la Organización y Administración Pública Carles Ramió Capítulo 1. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1. Las dimensiones y los elementos de las organizaciones públicas*. Retrieved from
[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria de la organización.pdf?sequence=1](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria%20de%20la%20organizacion.pdf?sequence=1)
- Sánchez M. (2008). *Estilos De Dirección Y Liderazgo En Las Organizaciones Propuesta De Un Modelo Para Su Caracterización Y Análisis*.
- Vargas. (2015). *Liderazgo transformacional y capacidad de absorción: predicción de interacciones en el sector automotriz*. México.
- Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de grupos cooperativos*. LIMA : Pontificia Universidad Católica del Perú.
-

Zarate Ramirez, D. (n.d.). *UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS*

"La Decana de América";

Zuluaga, M. (2011). *Equipos de trabajo*. Colombia.

Anexos

Anexo 1. Carta de autorización

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

Pucallpa, miércoles 15 de abril de 2019

JULIO CESAR ABARCA SURCO
GERENTE AEAMOP

Apreciado Hno.:

Es grato poder manifestarle mi afectuoso saludo deseando siempre que Dios lo siga bendiciendo en el lugar donde se encuentre. Ante Ud. Respetuosamente me present y espongo:

Que habiendo culminado la carrera de ADMINISTRACION, en la UPeU, solicito a Ud. Permiso para realizar el trabajo de investigación sobre: *Liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP - Pucallpa 2019*, para optar el grado de Licenciado; la cual se tomara a los docentes de las instituciones educativas para una encuesta.

Quedo muy agradecido por su atención y por su generoso apoyo, deseando que Dios siga haciendo grandes cosas a través de su liderazgo.

Fraternalmente,



Delky Duverly Huamán Gamonal
Mavet Calle Garcia
Tesistas

Anexo 2. Respuesta de solicitud

Apreciado Delky

Por medio de la presente hacemos llegar la respuesta a su solicitud de aplicación de tesis, mencionando que fue aceptada bajo voto de junta (adjunto el voto), para que su persona realice la aplicación de su tesis.

2019-017 APLICACIÓN DE TESIS EN LA AEAOP – APROBAR
SE PROPONE, aprobar la aplicación de tesis mediante encuestas en la AEAOP, de la siguiente persona:

Nombres y Apellidos	Título de Tesis
Delky Huamán Gamonal	Liderazgo transformacional y trabajo en equipo

Atentamente,
Julio C. Abarca Surco
Gerente Financiero
AEAOP
Cel. 988081135

Anexo 3. Instrumentos

Cuestionario de Liderazgo Transformacional y trabajo en equipo

El presente cuestionario tiene la finalidad de recoger información sobre el Liderazgo Transformacional de los directivos de la institución educativa y el trabajo en equipo de los colaboradores con fines estrictamente académicos, para lo cual se pide su colaboración. Por favor se le pide contestar las afirmaciones marcando con una (X) de forma precisa y veraz; su apoyo contribuirá a resolver un aspecto importante de la problemática educativa.

INSTRUCCIONES:

A continuación, encontrará una lista de afirmaciones y deberá calificar en una escala de puntuación del 1 al 5 según su criterio respecto al liderazgo transformacional de los directivos.

DATOS GENERALERS:

1. **Género:** F () M ()
2. **Edad:**... años.
3. **Estado Civil:** a) Soltero b) Casado c) Conviviente d) Divorciado e) Viudo
4. **Colegio adventista:**
5. **Condición Laboral:** a) Contratado b) Empleado c) Misionero
6. **Tiempo de Servicio:** a) menos de 1 años b) 1-2 años c) 3- 4 años c) 5 años a más
7. **Religión:** a) Adventista b) Católico c) otras

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

Liderazgo transformacional		1	2	3	4	5
	Consideración individual					
1	Los directivos (personal administrativo y director) prestan atención personalizada a los asuntos de los trabajadores.					
2	Los directivos conceden atención personal en situaciones problemáticas de la institución educativa.					
3	Los directivos suelen tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas.					
4	Los directivos están al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas.					

5	Los directivos consultan antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.					
6	Los directivos están dispuestos a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.					
7	Los directivos ayudan mucho al personal a su cargo cuando recién llegan a prestar servicio en la institución educativa.					
8	Los directivos apoyan mis acciones e ideas.					
9	Los directivos conocen las fortalezas y debilidades del personal en general de la institución educativa.					
Estimulación intelectual						
10	Los directivos animan a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.					
11	Los directivos dan razones para cambiar mi forma de pensar sobre los problemas.					
12	Los directivos animan a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo en la institución educativa.					
13	Los directivos estimulan al personal a desarrollar ideas innovadoras y a ser creativos.					
14	Los directivos proporcionan nuevos enfoques ante situaciones problemáticas.					
15	Los directivos motivan a hacer más de lo que un principio se pensaba hacer sobre cuestiones de la institución educativa.					
16	Los directivos intentan aplicar la razón y la lógica en lugar de opiniones sin fundamento.					
17	Los directivos facilitan que las cosas se hagan antes de imponerlas.					
18	Los directivos animan a ser crítico.					
Motivación / inspiración						
19	Los directivos muestran el futuro de modo optimista, construyendo una visión motivante del mismo.					
20	Los directivos motivan a los demás en tener confianza en sí mismo					
21	Los directivos son capaces de llevar a los docentes a hacer más de lo que esperaban hacer.					
22	Los directivos exponen a los demás los beneficios de alcanzar las metas organizacionales.					
23	Los directivos contribuyen a desarrollar en mí un sentido de pertinencia e identidad con el colegio					
24	Los directivos ayudan a identificar y reconocer las prioridades en las tareas					
25	Los directivos hablan con entusiasmo de las metas institucionales, expresando confianza en que se alcancen					
26	Los directivos me involucran en la consecución de los objetivos del colegio					
27	Confío en los directivos para lograr los objetivos propuestos.					
Tolerancia psicológica						
28	Los directivos usan el sentido del humor para clarificar su visión					

29	Los directivos emplean el sentido del humor para resolver los conflictos que surgen en la institución					
30	Los directivos acuden al sentido del humor para indicarme mis equivocaciones					
31	Los directivos son tolerantes con los errores o defectos de los demás					
32	Los directivos suelen utilizar los errores para aprender y mejorar					
33	Los directivos son capaces de modificar sus puntos de vista, después de escuchar las opiniones de mí o de los demás.					
34	Los directivos discuten abiertamente con los profesores los lemas controvertidos o los que originan fuertes disconformidades					
35	Los directivos suelen tratar adecuadamente los problemas que originan incertidumbre o ambigüedad en el centro educativo.					
36	Los directivos son creativos planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los diferentes problemas del centro educativo.					
Trabajo en equipo		1	2	3	4	5
Liderazgo						
37	El líder en la institución está dado por la persona de mayor experiencia y preparación académica.					
38	El líder del equipo propicia un clima de trabajo agradable, en base a los objetivos que el equipo se ha trazado.					
39	El líder del equipo es aceptado por todos los miembros del equipo.					
40	Se comunica entre los miembros del equipo y el líder de manera clara, fluida y precisa.					
41	El líder dirige y coordina la información y la participación de todos los integrantes del equipo.					
42	El líder se encarga de que la comunicación entre los miembros del equipo debe estar orientada principalmente a aspectos operativos y técnicos					
Metas específicas cuantificables						
43	Para tomar decisiones de equipo lo realizan por consenso a fin de lograr los objetivos propuestos.					
44	Es más factible que se logren los objetivos trazados si trabajan todos los integrantes del equipo coordinadamente.					
45	Los objetivos del equipo son claros, aceptados y asumidos por todos sus integrantes.					
46	Las metas del grupo están a las de la institución.					
Respeto, compromiso y lealtad						
47	Rectifico mis opiniones si alguien del equipo me demuestra que estaba equivocado.					
48	Respeto las opiniones de los integrantes del equipo.					
49	Los miembros del equipo comparten mutuamente tanto los éxitos como los problemas.					

50	La motivación de los integrantes del equipo permite llevar adelante las tareas asignadas.					
51	Respeto las ideas de los integrantes del equipo					
52	Guardo discreción a los distintos acuerdos asumidos entre los miembros del equipo					
53	Acepto las críticas de los integrantes del equipo y las asumo con espíritu autocritico					
Comunicación						
54	Estoy informado sobre los logros y perspectivas de la institución.					
55	Estoy informado sobre los problemas y dificultades que se presentan en la institución					
56	Cuando trabajamos en equipo mantenemos un dialogo fluido entre los integrantes del equipo sobre temas institucionales					
57	Cuando trabajamos en equipo respetamos la opinión de todos sus integrantes.					
Pensamiento positivo y reconocimiento						
58	Cuando trabajamos en equipo no discriminamos a ninguno de sus miembros por sus ideas o creencias					
59	Cuando trabajamos en equipo los integrantes expresan sus ideas en forma abierta y sincera.					
60	Trabamos unidos para resolver los conflictos que surgen y se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas					
61	Motivamos emocionalmente a nuestros compañeros para llevar a cabo el trabajo en equipo					
62	Trabajamos mutuamente para solucionar problemas que se haya presentado en algún compañero o colega de la institución					
63	Durante el trabajo en equipo siempre doy las gracias a mis colegas de trabajo por los aportes dados					
64	Cuando alguien del equipo hace las cosas bien, se lo hago saber con mucho afecto.					

Anexo 4. Validaciones

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

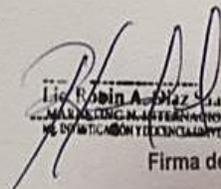
(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad determinar el liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en Equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP – Pucallpa 2019, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento: **Liderazgo transformacional y Trabajo en equipo**

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 01 Fecha actual: 17/07/19
Nombres y Apellidos del Juez: Robín Alexander Díaz Saavedra
Institución donde labora: Universidad Peruana Unión
Años de experiencia profesional o científica: 4 años


Lic. Robín A. Díaz Saavedra
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE INVESTIGACIÓN Y DEPENDENCIA UNIVERSITARIA
Firma del Juez.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad determinar el liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en Equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP – Pucallpa 2019, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento: **Liderazgo transformacional y Trabajo en equipo**

Instrucciones

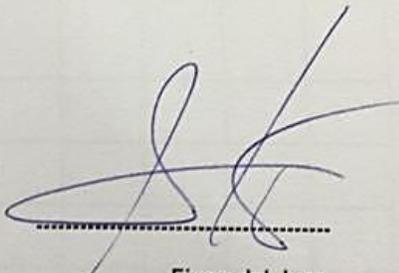
La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: _____ Fecha actual: 05/09/19

Nombres y Apellidos del Juez: David Proya Palomino

Institución donde labora: UPeV

Años de experiencia profesional o científica: 12 años



Firma del Juez.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad determinar el liderazgo transformacional y su relación con el trabajo en Equipo en los colaboradores de la red educativa adventista AEAMOP – Pucallpa 2019, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento: **Liderazgo transformacional y Trabajo en equipo**

Instrucciones

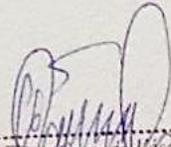
La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: _____ Fecha actual: _____

Nombres y Apellidos del Juez: Elmer Cruzado Vásquez

Institución donde labora: Universidad Peruana Unión

Años de experiencia profesional o científica: 5 años



Mtro. Elmer Cruzado Vásquez
Especialista en Marketing y
Negociación
Firma del juez:
DNI 44100679