

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

por Edwin Espino

Fecha de entrega: 26-oct-2023 03:05p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2208294628

Nombre del archivo: TRABAJO_ACAD_MICO_EDWIN_GUTIERREZ_0210_1.docx (969.12K)

Total de palabras: 15182

Total de caracteres: 91084

1
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO
BENEDICTO XVI
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA



**IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA
GESTIÓN EDUCATIVA**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE SEGUNDA
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA**

AUTOR

Lic. Edwin Gutiérrez Espino

ASESOR

Dr. Aníbal Teobaldo Vergara Vásquez

<https://orcid.org/0000-0002-0924-9131>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Cultura organizacional

TRUJILLO – PERÚ

2023

Informe de originalidad

Autoridades universitarias

Excmo. Mons. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller de la

Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dr. Luis Orlando Miranda Díaz.

Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Silvia Ana Valverde Zavaleta

Vicerrectora académica

Dra. María Geraldine Silva Balarezo

Decana de la Facultad de Humanidades

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Vicerrectora Académico (e) de Investigación

Dr. Winston Rolando Reaño Portal

Director de la Escuela de Posgrado

Dra. Teresa Sofía Reategui Marín

Secretaria General

Página de conformidad del asesor

Yo Dr. Aníbal Teobaldo Vergara Vásquez, con DNI N° 41020020 Como asesor del trabajo de investigación titulado “IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA”, desarrollado por el egresado Edwin Gutiérrez Espino con DNI N° 09461045, egresado del Programa de segunda especialidad, considero que dicho trabajo académico reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden con las normas establecidas en el reglamento de titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad Humanidades. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.


Dr. Aníbal Teobaldo Vergara Vásquez
DOCENTE INVESTIGADOR
ASESOR

Dedicatoria

A Jesús y la virgen María por darme la fortaleza para estudiar mi segunda especialidad.

A mi madre, por darme su apoyo incondicional y motivarme a lograr mi meta en momentos claves.

A mis hermanos, esposa y colegas por demostrarme siempre su disposición, cariño y buenos consejos para seguir mis estudios.

Edwin

Agradecimiento

A Dios, por darme la vida y permitirme la oportunidad de seguir fortaleciendo mi formación profesional, a mis padres y familia por su apoyo moral y por todas sus buenas enseñanzas.

A la universidad católica de Trujillo por permitirme y darme la oportunidad de seguir mis estudios, a la plana docente que me enseñaron en su calidad humana y profesionalismo lo que me ha enriquecido con sus grandes conocimientos académicos universitarios y profesionales.

A mi asesor, Dr. Aníbal Vergara Vásquez por guiarme en el proceso de elaboración de mi tesis de la segunda especialidad, quien con su conocimiento, tolerancia y sabiduría han sabido llevarme al éxito en presente estudio.

El autor

Declaratoria de autenticidad

Yo, Edwin Gutiérrez Espino, con DNI 09461045, egresado del Programa de Estudios de segunda especialidad de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, doy fe que he seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Facultad de Humanidades, para la elaboración y sustentación del trabajo académico titulado: “Importancia del Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa”, el cual consta de un total de 43 Páginas.

Dejo constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaro bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a mi autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizo que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de mi entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 20%, estándar permitido por el Reglamento de grados y títulos de la Universidad Católica de Trujillo.

El autor



Edwin Gutiérrez Espino
DNI 09461045

1 **Localidad**

El contexto de la investigación se encuentra ubicada en la Institución Educativa Pública N° 163 Néstor Escudero del Asentamiento Humano Montenegro, distrito de San Juan de Lurigancho, provincia y departamento de Lima.

El centro de estudios acoge a estudiantes de los Asentamientos Humanos colindantes y cuyos progenitores en su mayoría son procedentes de los diversos departamentos de nuestro país, por lo cual ellos tienen diversas costumbres y desarrollan actividades de su región, así como las propias de esta parte de la región.

Índice de contenidos

PORTADA	i
Autoridades universitarias	ii
Página de conformidad del asesor	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaratoria de autenticidad	vi
Localidad	vii
Índice de contenidos	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Realidad problemática y formulación del problema	12
1.2. Formulación de objetivos	16
1.2.1. Objetivo general	16
1.2.2. Objetivos específicos	16
1.3. Justificación de la investigación	16
II. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes de investigación	19
2.2. Referencial Teórico	24
III. MÉTODOS	54
3.1. Métodos de investigación	54
3.2. Ética investigativa	54
IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	64
Anexo 1: Documentos complementarios	64
Anexo 2: Esquemas, tablas, fotos, entre otros	64

RESUMEN

El presente estudio se titula, importancia del liderazgo transformacional en la gestión educativa, el propósito del trabajo académico, se centra en contribuir a la gestión educativa resaltando la importancia de las dimensiones de la gestión escolar; así como la atención a los compromisos de gestión escolar. Por otro lado, el método utilizado es descriptivo bibliográfico, por tratarse, de un procedimiento de revisión y análisis de teorías, conceptos o ideas con el fin de generar un conocimiento sistematizado, considerando las publicaciones más relevantes. Así mismo, se utilizó la técnica de análisis documental y como instrumento de recolección de la información las fichas bibliográficas y el cuaderno de registro, seleccionado la información más relevante para garantizar una consistencia científica al estudio.

En relación a los hallazgos, se identificaron 60 fuentes y se seleccionaron 36 orientadas al liderazgo transformacional con una antigüedad de los últimos cinco años, ordenadas alfabéticamente y teniendo en cuenta las normas APA séptima edición. Las conclusiones teóricas, determinaron que, el liderazgo transformacional es un enfoque de liderazgo que implica inspirar, motivar y capacitar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial y para lograr objetivos más allá de lo que se pensaba posible. Este estilo de liderazgo se centra en el cambio y la innovación, y busca crear una visión compartida y un sentido de propósito en la organización. Este enfoque de liderazgo también busca fomentar la autonomía y la responsabilidad individual, en lugar de depender del control y la supervisión directa. Los líderes transformacionales son modelos a seguir y ejemplos positivos para los demás, y fomentan el trabajo en equipo y la colaboración para lograr objetivos compartidos

Palabras clave: Liderazgo, Transformacional, Gestión Educativa.

ABSTRACT

The present study is entitled, the importance of transformational leadership in educational management, the purpose of academic work, focuses on contributing to educational management, highlighting the importance of the dimensions of school management; as well as attention to school management commitments. On the other hand, the method used is bibliographic descriptive, since it is a procedure for review and analysis of theories, concepts or ideas in order to generate systematized knowledge, considering the most relevant publications. Likewise, the documentary analysis technique was used and the bibliographic records and the record book were used as an information collection instrument, selecting the most relevant information to guarantee scientific consistency to the study.

In relation to the findings, 60 sources were identified and 36 oriented towards transformational leadership with an age of the last five years, arranged alphabetically and taking into account the APA seventh edition standards, were selected. The theoretical conclusions determined that transformational leadership is a leadership approach that involves inspiring, motivating, and empowering followers to reach their full potential and to achieve goals beyond what was thought possible. This leadership style focuses on change and innovation, and seeks to create a shared vision and sense of purpose in the organization. This leadership approach also seeks to encourage autonomy and individual responsibility, rather than relying on direct supervision and control. Transformational leaders are positive role models and examples for others, fostering teamwork and collaboration to achieve shared goals.

Keywords: Leadership, Transformational, Educational Management.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática y formulación del problema

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2020) señala que, las instituciones educativas enfrentan desafíos en la administración escolar debido a la falta de liderazgo transformador. Los directores escolares se centran principalmente en tareas administrativas, descuidando otras áreas esenciales como la planificación estratégica, la pedagogía y la participación comunitaria. Además, las escuelas encuentran dificultades en la elaboración de planes estratégicos, ya que carecen de objetivos, metas e indicadores coherentes. Esto conduce a una gestión educativa ineficiente y cargada de incertidumbre.

Falta de dirección e inspiración: La ausencia de un líder transformacional puede dar lugar a la falta de una visión clara y atractiva del futuro. Los miembros del equipo pueden sentirse desorientados y carecer de motivación para trabajar hacia objetivos comunes. Resistencia al cambio: Sin un liderazgo transformacional que impulse la mejora continua y el cambio positivo, es probable que los miembros del equipo se aferren a prácticas y procesos obsoletos, lo que dificulta la adaptación a nuevas circunstancias y oportunidades.

En adición a lo mencionado anteriormente Según el informe de la ONU (2017), se destaca que el liderazgo organizacional débil lleva a una gestión educativa insatisfactoria debido a la falta de capacidad para satisfacer las necesidades y demandas del entorno. Esta gestión se caracteriza por no abordar las necesidades y demandas del entorno, lo que genera ineficacia e ineficiencia en la gestión escolar y una tendencia a la improvisación. Esto oculta los resultados perjudiciales para la escuela y tiene un impacto negativo en los beneficiarios del servicio, en detrimento de las futuras generaciones. Además, es responsabilidad de la escuela tener un compromiso social con la comunidad, asegurando que los estudiantes alcancen el perfil de egreso al final de su período escolar.

Falta de desarrollo profesional: Los líderes transformacionales suelen preocuparse por el desarrollo personal y profesional de sus seguidores. En su ausencia, los empleados pueden carecer de oportunidades de capacitación y crecimiento, lo que afecta negativamente su rendimiento y satisfacción laboral. Ambiente de trabajo

desmotivador: La carencia de un líder transformacional puede crear un ambiente de trabajo desmotivador y carente de inspiración. Los empleados pueden sentir que su trabajo carece de significado y propósito, lo que afecta su compromiso y productividad.

El Ministerio de Educación, MINEDU (2016), destaca que la gestión de las instituciones educativas enfrenta dificultades significativas debido a la falta de conocimiento del liderazgo pedagógico por parte de los directivos. Su enfoque se limita a la burocracia en la gestión, perdiendo de vista el liderazgo transformacional necesario en las escuelas, donde la mejora del aprendizaje debe ser el objetivo principal para lograr una gestión que transforme la escuela. Además, el clima escolar y las relaciones interpersonales carecen de un ambiente acogedor que garantice una gestión orientada hacia la comunidad.

Falta de innovación y creatividad: El liderazgo transformacional fomenta la creatividad y la innovación al alentar a los empleados a cuestionar el status quo y a proponer nuevas ideas. Sin este tipo de liderazgo, la organización puede carecer de un contexto para nuevas soluciones y mejoras. En su ausencia, los miembros del equipo pueden no sentirse parte de un todo cohesionado, lo que puede afectar la comunicación y la colaboración entre los diferentes departamentos y áreas.

Por otra parte, en el contexto local, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN (2019) señala que en las escuelas los directivos carecen de un liderazgo organizacional, porque desconocen de un planeamiento estratégico que conduzca a la escuela en una gestión con objetivos, metas e indicadores hacia el logro de la calidad educativa, lo cual hace predecir una gestión encaminada en la improvisación, en donde genera un efecto nocivo en los aprendizajes de los estudiantes, en quienes recaerá la deficiencia en la gestión conduciéndolos al fracaso escolar, desviándose de la formación integral como finalidad de la educación. Así mismo, la escasa capacitación en liderazgo transformacional, en muchos casos, los líderes educativos pueden no estar capacitados para implementar un liderazgo transformacional efectivo. Esto puede deberse a una falta de formación en liderazgo o una cultura organizacional que no valora o fomenta este estilo de liderazgo.

El liderazgo transformacional genera una gestión educativa ineficaz porque existe una inadecuada comprensión o conocimiento sobre lo que implica el liderazgo

transformacional por parte de los líderes educativos. Esto puede llevar a que no se utilice este estilo de liderazgo que se implemente de manera incorrecta o incompleta. Por otro lado, el liderazgo transformacional puede requerir tiempo y esfuerzo por parte de los líderes educativos. Esto puede resultar difícil en un entorno educativo en el que hay muchas demandas y limitaciones de tiempo y recursos.

Los líderes transformacionales buscan transformar y elevar las metas, valores y aspiraciones de sus seguidores, en lugar de simplemente cumplir con las tareas y objetivos establecidos. Este tipo de liderazgo implica la creación de una visión clara y atractiva del futuro, junto con la comunicación efectiva de esa visión para inspirar a los demás a alcanzarla. Los líderes transformacionales se caracterizan por su carisma, empatía, consideración individualizada y la capacidad de generar confianza en los miembros del equipo. Este enfoque de liderazgo se preocupa no solo por los resultados inmediatos, sino también por el crecimiento personal y profesional de las personas bajo su guía.

Desalineación con las necesidades del cliente: El liderazgo se genera por el usuario. Sin esta orientación, la organización puede perder de vista las expectativas del cliente y, como resultado, perder su competitividad en el mercado. En resumen, la carencia de liderazgo transformacional puede tener un impacto negativo en la organización, afectando la motivación, la productividad, la innovación y la adaptabilidad del equipo. Un liderazgo transformacional efectivo es esencial para inspirar y guiar a los miembros de la organización hacia el éxito, la mejora continua y el logro de metas significativas.

Por otra parte, se presenta un déficit en el respaldo y los recursos proporcionados por la organización para una implementación efectiva del liderazgo transformacional. Esto puede implicar una cultura organizacional que prioriza la conformidad y la estabilidad en lugar de la innovación y el cambio, así como la falta de recursos para brindar capacitación y desarrollo de liderazgo a los líderes educativos. Además, es posible que exista resistencia al cambio por parte del personal, los estudiantes y los padres, lo que dificulta la implementación. Esto puede deberse a una falta de comprensión o apoyo hacia el cambio, o a la preocupación por las posibles repercusiones que este podría tener en la dinámica y la cultura escolar. En consecuencia, la problemática puede involucrar la falta de comprensión y

conocimiento acerca de este estilo de liderazgo, la escasez de tiempo y recursos para su implementación, la ausencia de apoyo y la resistencia al cambio, así como una cultura organizacional que no fomente ni respalde la innovación y el cambio.

Una gestión educativa con una carencia de liderazgo transformacional puede enfrentar diversos desafíos y problemáticas que afectan la formación de los estudiantes y el funcionamiento eficiente de la institución educativa. Los problemas más comunes son los siguientes: falta de una visión clara: La carencia de liderazgo transformacional puede llevar a la falta de una visión clara y atractiva para la institución educativa. Sin una visión compartida, el equipo directivo, docentes y personal administrativo pueden no estar alineados en cuanto a los objetivos y metas a largo plazo.

Poca motivación e inspiración: Los líderes transformacionales suelen inspirar y motivar a los docentes y personal educativo a comprometerse con la misión de la institución. La falta de este tipo de liderazgo puede resultar en una disminución del entusiasmo y compromiso por parte del personal educativo. Resistencia al cambio: Un liderazgo transformacional efectivo es clave para liderar procesos de cambio en la gestión educativa. Sin él, puede generar resistencia al cambio en la implementación de nuevas prácticas o en la mejora de procesos, lo que afecta la innovación y adaptabilidad.

Los líderes transformacionales en la gestión educativa ponen énfasis en el bienestar y desarrollo de los estudiantes. En su ausencia, podría haber una falta de atención a las necesidades individuales de los estudiantes, lo que afecta su aprendizaje y desarrollo integral. Escasa participación y colaboración: El liderazgo transformacional fomenta una cultura de colaboración y participación activa en la comunidad educativa. Sin este tipo de liderazgo, puede haber una disminución en la colaboración entre docentes, personal administrativo y otros actores clave en la institución.

Estancamiento en la calidad educativa: La carencia de liderazgo transformacional puede conducir a un estancamiento en la calidad educativa. Los líderes transformacionales suelen buscar continuamente formas de mejorar y elevar los estándares educativos, mientras que la falta de este enfoque puede llevar a una falta de innovación y mejora continua. Ausencia de desarrollo profesional: Los líderes

transformacionales en la gestión educativa se preocupan por el desarrollo profesional de los docentes y el personal educativo. Sin este tipo de liderazgo, podría haber una falta de oportunidades de capacitación y crecimiento para mejorar las habilidades y competencias del equipo educativo. En conclusión, la carencia de un líder puede afectar negativamente el funcionamiento de la organización en perjuicio de los estudiantes y la calidad de la educación ofrecida. Un liderazgo transformacional efectivo es esencial para inspirar y guiar a la comunidad educativa hacia el logro de metas significativas y el bienestar integral de todos los involucrados.

Con lo descrito previamente, se formula el siguiente problema, ¿Cuál es la importancia del liderazgo transformacional en la gestión educativa?

En ese entorno, se lleva a cabo este estudio académico con el fin de ofrecer una base teórica para la introducción del liderazgo transformacional en el ámbito de las instituciones educativas.

1.2. Formulación de objetivos

1.2.1. Objetivo general

Describir la importancia del liderazgo transformacional en la gestión educativa

1.2.2. Objetivos específicos

Describir la importancia de las dimensiones del liderazgo transformacional en la gestión educativa

Proponer un sistema de gestión de calidad en el liderazgo transformacional en la gestión educativa

1.3. Justificación de la investigación

La investigación, centra su justificación en diversos aspectos que garantizan la coherencia y la consistencia científica al estudio, considerando lo planteado por, Hernández y Mendoza (2018) los aspectos señalados son:

La investigación destaca la relevancia del liderazgo transformacional en el ámbito educativo, lo cual resulta valioso. Este tipo de liderazgo no solo estimula la reflexión, sino que también impulsa la implementación de mejoras en la gestión educativa, generando un impacto significativo en el rendimiento académico de los alumnos. Esto se logra al crear un ambiente propicio para que los estudiantes participen

activamente en su propio proceso de aprendizaje y apliquen los conocimientos adquiridos en situaciones de la vida cotidiana. En resumen, es un elemento fundamental para garantizar una educación de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes.

Un líder transformacional en el ámbito educativo tiene la capacidad de motivar, inspirar y guiar a los docentes, así como de crear un entorno propicio para el aprendizaje activo y significativo de los estudiantes. Esta investigación resalta la necesidad de contar con líderes transformacionales en las instituciones educativas, quienes pueden impulsar mejoras significativas en el proceso educativo y en el desarrollo de los estudiantes.

Del mismo modo, la presente investigación, se considera en relevancia social debido a que la gestión educativa exige responsabilidad social, lo cual, requiere contribuir en la formación integral del futuro ciudadano para que se haga cargo de su realidad y transformarla para mejorar su calidad de vida. En esta intención la gestión escolar juega un papel preponderante, es por ello que requiere conducir adecuadamente el liderazgo transformacional que garantice la formación integral del futuro ciudadano y tendrá la capacidad de contribuir a una sociedad más justa e igualitaria.

En otro aspecto, el estudio incorpora una justificación práctica, porque establece la gestión con liderazgo organizacional, que se fundamenta en un sustento teórico que se ajusta al propósito de la educación en función a un nuevo marco del buen desempeño en la gestión educativa.

Además de lo mencionado anteriormente, la justificación teórica de esta investigación permite explorar la literatura científica existente y revisar las diversas teorías para describirlas en términos de sus dimensiones. Estas teorías científicas fortalecen una gestión educativa con liderazgo transformacional y proporcionan a los directivos las pautas fundamentales para una gestión institucional de calidad en las instituciones educativas.

Asimismo, la justificación metodológica de este estudio se basa en los métodos utilizados, los cuales permitieron describir teorías, conceptos o ideas con el objetivo de generar conocimiento sistematizado sobre el liderazgo transformacional. Se

consideraron las publicaciones más relevantes para llegar a conclusiones que determinaron los objetivos de esta investigación.

La justificación teórica y metodológica proporciona una base sólida para el desarrollo de esta investigación, ya que se sustenta en la revisión y análisis crítico de la literatura científica existente y se apoya en métodos rigurosos para obtener conclusiones significativas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Antecedentes Internacionales

Se seleccionó el estudio realizado por Herrera (2022), quien se orientó en determinar la relación entre la percepción del liderazgo y el compromiso organizacional. El enfoque de la investigación fue descriptivo básico con un diseño relacional. La muestra estuvo compuesta por 90 trabajadores de áreas administrativas y operativas. Se utilizó un cuestionario debidamente validado y confiable como instrumento de recolección de datos. Los resultados del estudio concluyeron que la percepción del liderazgo está asociada a la forma en que se lleva a cabo la gestión en sus diferentes dimensiones. Además, se encontró que un liderazgo organizacional adecuado tiene como consecuencia un mayor compromiso organizacional. Resumiendo, dicho estudio examinó a relación entre la percepción del liderazgo y el compromiso organizacional en un contexto específico, utilizando un diseño descriptivo y una muestra de trabajadores. Los resultados indicaron que un liderazgo efectivo influye positivamente en la organización. En resumen, el liderazgo transformacional implica inspirar y motivar a los seguidores para lograr un cambio significativo, creando una visión compartida y promoviendo el desarrollo individual y colectivo. Este enfoque de liderazgo ha demostrado tener un impacto positivo en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los miembros del equipo y ha sido ampliamente estudiado y aplicado en diversos ámbitos, incluyendo el empresarial, el educativo y el político.

Así mismo, se seleccionó el estudio realizado por Vidal (2018), orientándose en analizar el impacto del liderazgo transformacional en la gestión y desarrollo de equipos de trabajo exitosos. La investigación tuvo un enfoque básico de nivel descriptivo. El método utilizado fue la revisión y análisis de teorías, conceptos o ideas con el fin de generar un conocimiento sistematizado sobre el tema. El estudio demostró que el liderazgo transformacional es una valiosa herramienta para administrar equipos de trabajo, ya que refuerza y fomenta las cualidades necesarias para lograr un equipo efectivo y exitoso. Estas cualidades incluyen compartir objetivos, resolver problemas, mantener

la motivación y crear sinergia entre los miembros. En resumen, el enfoque del estudio fue analizar cómo el liderazgo transformacional influye en la gestión de equipos de trabajo. A través de la revisión y análisis de teorías, se llegó a la conclusión de que este estilo de liderazgo es esencial para fomentar un ambiente favorable en los equipos, impulsando la colaboración, la motivación y el logro de metas compartidas.

Con la misma intención, se seleccionó el estudio realizado por Rondón (2020), quien se orientó en establecer la conexión entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional. La investigación tuvo un enfoque básico de nivel descriptivo. La muestra consistió en 40 participantes. Se utilizaron dos cuestionarios con 45 ítems, los cuales fueron debidamente validados y demostraron confiabilidad en la medición. El estudio llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional es considerado un factor crucial para el rendimiento general de las organizaciones en comparación con otros estilos de liderazgo. En síntesis, el objetivo del estudio fue analizar la conexión entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en una institución educativa particular. Los resultados resaltaron que el liderazgo transformacional ejerce un impacto significativo en el rendimiento global de las organizaciones en comparación con otros enfoques de liderazgo.

Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional, se ha seleccionado el estudio realizado por Miguel (2019), quien se orientó en demostrar la conexión entre el liderazgo transformacional y el compromiso escolar. La investigación tuvo un enfoque descriptivo correlacional básico. La muestra estuvo conformada por 150 estudiantes del contexto de estudio. Se utilizaron dos cuestionarios con escala de Likert debidamente validados y confiables como instrumentos de recolección de datos. Los hallazgos del estudio concluyeron que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, ya que se garantiza una gestión centrada en los aprendizajes, donde cada miembro desempeña un papel fundamental y colabora en una auténtica gestión educativa orientada a las demandas y necesidades de los estudiantes. En resumen, el objetivo del estudio fue examinar cómo el

liderazgo transformacional se relaciona con el compromiso escolar de los estudiantes en una institución educativa concreta. Los hallazgos destacaron que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el progreso educativo de los estudiantes, al fomentar una gestión educativa enfocada en sus necesidades y al promover la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa.

Así mismo, se seleccionó el estudio realizado por De la Cruz (2019) cuyo estudio se orientó en demostrar la conexión entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica. La investigación tuvo un enfoque descriptivo correlacional básico. La muestra estuvo conformada por 70 docentes del contexto de estudio. Se utilizaron dos cuestionarios con escala de Likert debidamente validados y confiables como instrumentos de recolección de datos. Los hallazgos del estudio concluyeron que el liderazgo transformacional ejerce influencia en la gestión pedagógica, al proporcionar a los docentes las herramientas necesarias para un desempeño óptimo. Además, contribuye a generar un buen clima laboral que repercute en el compromiso asumido por los colaboradores. Resumiendo, los resultados resaltaron que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la gestión pedagógica, al capacitar a los docentes y promover un ambiente laboral favorable que influye en el compromiso de los colaboradores.

En otro ámbito, se ha seleccionado el estudio realizado por Valderrama (2018), quien se orientó en determinar la influencia del liderazgo transformacional del director en la gestión educativa de la institución. La investigación tuvo un enfoque básico de nivel descriptivo correlacional y causal. La muestra estuvo compuesta por 68 docentes de la Institución Educativa 3098. Se utilizaron dos cuestionarios, uno sobre liderazgo transformacional y otro sobre gestión educativa, ambos debidamente validados y confiables. Los resultados del estudio indicaron que a medida que aumenta la efectividad del liderazgo transformacional del director, se aprecia más la gestión educativa. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de fomentar el liderazgo transformacional entre los docentes para mejorar la gestión educativa en el ámbito público y, en consecuencia, la calidad de la educación.

En resumen, el estudio destaca que un liderazgo transformacional eficaz por parte del director se relaciona con una mejor valoración de la gestión educativa.

Con el mismo propósito, se ha seleccionado el estudio realizado por Mormontoy (2018), quien orientó su investigación en determinar la relación entre el liderazgo transformacional directivo y la gestión educativa. La investigación tuvo un enfoque básico de nivel descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 35 directoras de instituciones educativas de nivel inicial. Se utilizaron dos cuestionarios con escala de Likert debidamente validados y confiables como instrumentos de recolección de datos. Los resultados del estudio concluyeron que el liderazgo transformacional es una condición fundamental para la gestión educativa, ya que garantiza niveles de desempeño que promueven un clima de trabajo propicio y una adecuada calidad en el servicio educativo. Resumiendo, los resultados destacaron que el liderazgo transformacional es esencial para la gestión educativa, ya que contribuye a generar un ambiente laboral favorable y asegurar una calidad adecuada en el servicio educativo.

Antecedentes locales

En el ámbito local, se seleccionó el estudio realizado por Muñoz (2022) quien orientó su investigación en determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la percepción docente. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo descriptivo comparativo. La muestra estuvo compuesta por 50 docentes del contexto de estudio. La técnica utilizada fue la encuesta, y se empleó un cuestionario debidamente validado y confiable como instrumento de recolección de datos. Los resultados del estudio señalaron que el liderazgo transformacional tiene una influencia significativa en los docentes, quienes perciben que su desempeño laboral es más eficiente cuando el director adopta este estilo de liderazgo. En resumen, los hallazgos destacaron que el liderazgo transformacional tiene un impacto importante en la percepción de los docentes, ya que estos sienten que su trabajo es más efectivo cuando el director muestra un enfoque de liderazgo transformacional.

De manera similar, se eligió el estudio llevado a cabo por Guzmán (2019), cuya investigación se orientó en demostrar la conexión entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los docentes. La investigación adoptó un enfoque descriptivo correlacional básico. La muestra estuvo compuesta por 23 docentes del entorno del estudio. Se utilizaron dos cuestionarios validados y confiables como instrumentos de recolección de datos. Los resultados del estudio concluyeron que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en el desempeño de los docentes, lo cual se refleja en niveles más altos de rendimiento y contribuye a promover una identidad y un compromiso compartidos con la visión de la institución educativa.

Asimismo, con el mismo objetivo, se seleccionó la investigación realizada por Ulloa (2019), cuyo estudio se orientó en determinar la conexión entre el coaching educativo y el liderazgo transformacional. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo correlacional transversal. La muestra estuvo compuesta por 75 docentes del contexto de estudio. La técnica empleada fue la encuesta, y se utilizaron dos cuestionarios debidamente validados y confiables como instrumentos de recolección de datos. Las conclusiones del estudio revelaron una conexión relevante entre el coaching educativo y el liderazgo transformacional en la Institución Educativa.

Por último, se eligió el estudio realizado por Marín (2018), quien orientó su investigación en demostrar que el liderazgo transformacional contribuye a mejorar el trabajo en equipo. La investigación tuvo un enfoque aplicado, con un diseño cuasi experimental. La muestra estuvo compuesta por 21 docentes del contexto de estudio. La técnica utilizada fue la encuesta, y se utilizó un cuestionario debidamente validado y confiable como instrumento de recolección de datos. Los resultados del estudio concluyeron que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la mejora del trabajo en equipo, lo cual se refleja en la promoción del trabajo colaborativo y el aprendizaje en conjunto. Resumiendo, los resultados destacaron que el liderazgo transformacional desempeña un papel crucial en la promoción de un trabajo en equipo efectivo, lo cual tiene un impacto positivo en la colaboración entre colegas y en el aprendizaje colaborativo.

2.2. Referencial Teórico

1.2.1 Liderazgo transformacional

Según Chiavenato (2020), sostiene que el liderazgo transformacional se caracteriza por su enfoque integral y transversal, cuyo principal es impulsar cambios significativos dentro del objetivo de una organización. Estos cambios se centran en mejorar y fortalecer las relaciones entre los miembros del grupo, así como en incrementar los niveles de motivación, los líderes transformacionales se distinguen por su carisma, proactividad y habilidad para escuchar activamente a los demás. Para ellos, el cambio no se limita únicamente a las empresas, sino que se produce en las personas que forman parte de ellas.

La perspectiva presentada por Chiavenato destaca la importancia escuchar y comprender a los demás les permite identificar oportunidades de mejora y fomentar la participación activa de todos los miembros de la organización.

Este enfoque se enfoca en fomentar el cambio y la innovación, y busca establecer una visión compartida y un sentido de propósito en la organización. A través de su carisma, empatía y capacidad de comunicación efectiva, inspiran a los demás a superar obstáculos y perseguir metas ambiciosas. En resumen, el éxito poderoso transformacional es un enfoque que impulsa el desarrollo y el de las organizaciones al promover una cultura de cambio.

Un enfoque de liderazgo ampliamente estudiado y conocido en el ámbito de la psicología y la administración. A continuación, se mencionan algunos puntos importantes sobre el liderazgo transformacional, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual el líder inspira, motiva y estimula a sus seguidores para lograr un cambio positivo y significativo. Se enfoca en elevar las metas y aspiraciones de los miembros del equipo.

El liderazgo transformacional es fundamental en el mundo empresarial y organizacional. Los líderes transformacionales tienen la capacidad de generar un impacto positivo en sus seguidores y en la organización en su conjunto. Al inspirar y motivar a los demás, pueden impulsar el cambio y la innovación, lo que a su vez contribuye al crecimiento y al logro de metas más ambiciosas. Además, el enfoque en el desarrollo personal y profesional de los seguidores crea un ambiente propicio para el crecimiento y el aprendizaje.

Según García (2019), el liderazgo transformacional se refiere a la capacidad de gestionar de manera efectiva y eficiente la administración educativa, con el objetivo de ofrecer un servicio educativo de calidad. Este enfoque se centra en garantizar las condiciones y expectativas de los beneficiarios del servicio educativo. Además, el liderazgo transformacional se preocupa por satisfacer las necesidades y expectativas de los colaboradores, ya que reconocen que, al brindarles un ambiente favorable, se asegura la prestación de un servicio orientado al cliente. Este enfoque de liderazgo también busca fomentar la autonomía y la responsabilidad individual, en lugar de depender del control y la supervisión directa.

Los líderes transformacionales utilizan habilidades de comunicación efectiva, empatía, confianza y creatividad para inspirar a sus seguidores y lograr un rendimiento destacado. Además, se dedican a promover el desarrollo de los miembros del equipo, permitiéndoles contribuir de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Pedraza et al. (2021), el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en la calidad de las instituciones de educación superior. Este enfoque de liderazgo se centra en los comportamientos y actitudes que impulsan un desempeño excepcional y el compromiso con la excelencia. Varios estudios respaldan esta afirmación al vincular el liderazgo transformacional con una serie de factores organizacionales deseables, como el rendimiento laboral.

El liderazgo transformacional en el enfoque por procesos es una combinación poderosa que impulsa la mejora continua y la eficiencia en una organización. El enfoque por procesos se basa en identificar, diseñar, implementar y mejorar sistemáticamente los procesos organizacionales para lograr resultados óptimos y satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios.

Cuando se integra el liderazgo transformacional en este enfoque, se obtienen los siguientes beneficios:

- Inspiración y compromiso:** Los líderes transformacionales inspiran y motivan a los miembros de la organización a abrazar el enfoque por procesos y participar activamente en la mejora continua. Su visión clara y atractiva del futuro motiva a los empleados a comprometerse con el cambio y a trabajar hacia metas compartidas.
- Fomento de la innovación:** Los líderes transformacionales estimulan la creatividad y la innovación en el diseño y mejora de los procesos. Al alentar a los empleados a cuestionar el status quo y a proponer nuevas ideas, se promueve una cultura de mejora continua y adaptabilidad.
- Apoyo al desarrollo de habilidades:** Los líderes transformacionales se preocupan por el desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo. Proporcionan capacitación y recursos para mejorar las habilidades y competencias necesarias para gestionar y mejorar los procesos.
- Impulso del trabajo en equipo:** Los líderes transformacionales promueven la comunicación abierta y el diseño y ejecución de los procesos, lo que fortalece la eficacia de las operaciones.
- Orientación a resultados y mejora continua:** El liderazgo transformacional enfocado en resultados impulsa a la organización a centrarse en la eficiencia y en la satisfacción del cliente. Los líderes establecen metas desafiantes y alientan a los empleados a buscar constantemente oportunidades de mejora en los procesos.
- Adaptabilidad y gestión del cambio:** Los líderes transformacionales ayudan a la organización a adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y a las nuevas oportunidades. Su enfoque en la mejora continua y en el desarrollo de

habilidades prepara a la organización para enfrentar desafíos y aprovechar nuevas oportunidades. En resumen, la combinación del liderazgo transformacional con el enfoque por procesos crea una cultura de mejora continua, colaboración y eficiencia en la organización. Los líderes transformacionales inspiran a los empleados a abrazar el cambio y a trabajar juntos para alcanzar resultados sobresalientes. Esto permite que la organización se adapte rápidamente a los cambios del entorno y logre una ventaja competitiva sostenible.

² Los líderes transformacionales tienen la capacidad de fomentar un compromiso con la excelencia y un desempeño excepcional. Al crear un ambiente de confianza, colaboración con los líderes pueden impulsar el rendimiento laboral y promover una cultura de mejora continua.

Los líderes transformacionales tienen como objetivo elevar y transformar las metas, valores y aspiraciones de sus seguidores, en lugar de limitarse a cumplir las tareas y metas establecidas. Este tipo de liderazgo implica la formulación de una visión del futuro que sea clara y atractiva, y la comunicación efectiva de esta visión para inspirar a otros a alcanzarla. Los líderes transformacionales se destacan por su carisma, empatía, consideración individualizada y la capacidad de generar un alto nivel de confianza y respeto entre los miembros del equipo. Además, suelen fomentar la creatividad y la innovación entre sus seguidores, alentándolos a desarrollar sus habilidades y capacidades. Este enfoque de liderazgo se centra no solo en lograr resultados inmediatos, sino también en promover el crecimiento personal y profesional de las personas que están bajo su orientación.

Según García (2019), las características de un líder transformacional suelen incluir las siguientes:

Inspirador y visionario: ⁴ Los líderes transformacionales tienen una visión clara y atractiva del futuro y son capaces de comunicarla de

manera inspiradora. Motivan a los seguidores a comprometerse con esa visión y a trabajar hacia metas más elevadas. Carisma: Poseen una personalidad magnética y carismática que atrae y cautiva a los demás. Su presencia y energía positiva influyen en el entusiasmo y la dedicación de los seguidores. Empatía y consideración individualizada: Son sensibles a las necesidades, inquietudes y aspiraciones de sus seguidores. Se preocupan por el bienestar personal y profesional de cada miembro del equipo. Estimulan la creatividad y la innovación: Fomentan un ambiente propicio para el desarrollo de nuevas ideas y soluciones creativas. Valorán la diversidad de pensamiento y están abiertos a nuevas perspectivas. Estimulan la capacitación y brindan oportunidades para mejorar habilidades y competencias. Comunicación efectiva: Tienen habilidades excelentes de comunicación y son capaces de articular sus ideas de manera clara y persuasiva. Escuchan activamente a sus seguidores y les brindan retroalimentación constructiva. Generan confianza y respeto: Construyen relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. Su integridad y coherencia entre sus palabras y acciones refuerzan la confianza de los seguidores en ellos. Motivación intrínseca: Estimulan la motivación intrínseca de los seguidores, ayudándolos a encontrar un propósito y significado en su trabajo más allá de las recompensas externas. Fomentan la colaboración: Promueven el trabajo en equipo y la colaboración, creando un ambiente donde las ideas y las contribuciones de todos son valoradas. Aceptan el cambio y la adaptación: Están dispuestos a abrazar el cambio y a adaptarse a nuevas circunstancias. En conjunto, estas características permiten que un líder transformacional inspire, guíe y motive a su equipo para lograr cambios positivos y significativos, tanto a nivel individual como colectivo.

Características del líder transformacional: Los líderes transformacionales suelen ser carismáticos, inspiradores y visionarios. Son capaces de comunicar una visión clara y atractiva del

futuro, lo que motiva a los seguidores a comprometerse con los objetivos del grupo. Además, se preocupan por el bienestar y desarrollo de sus seguidores, mostrando empatía y consideración individualizada.

En síntesis, el liderazgo transformacional implica la inspiración y motivación de los seguidores para lograr un cambio de gran alcance, mediante la creación de una visión compartida y la promoción del desarrollo tanto individual como grupal. Este enfoque de liderazgo ha demostrado tener un efecto positivo en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los integrantes del equipo, y ha sido extensamente estudiado y aplicado en diversos campos, como los negocios, la educación y la política.

1.2.2 Dimensiones del liderazgo transformacional

Según, (Díaz, 2017), el liderazgo transformacional, presente las siguientes dimensiones:

A. Propósitos

Los propósitos son la visión común que los miembros de una organización comparten en relación a un objetivo específico. En el contexto del liderazgo transformacional, estos propósitos son conocidos como "expectativas de cambio", que se refieren a la disposición de las personas para generar y aceptar la transformación. Al alinear los propósitos y expectativas de cambio, el liderazgo transformacional puede inspirar un mayor compromiso y colaboración en la organización, lo que a su vez puede conducir a resultados positivos y a un crecimiento continuo.

B. Personas

Las personas son la piedra angular para un líder transformacional. Esto se refiere a la identificación y comprensión profunda de los grupos o individuos con los que el líder interactúa y busca influir. Para lograr un proceso de cambio exitoso, es fundamental conocer

a fondo a las personas, incluyendo sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes y otros aspectos relevantes.

Al comprender las necesidades y características individuales de los miembros del equipo, un líder puede adaptar su enfoque y estrategias de manera efectiva. Esto facilita la creación de un entorno de trabajo favorable, donde se fomenta el crecimiento personal y se potencia el talento de cada individuo.

C. Estrategias

Las estrategias representan los métodos utilizados para implementar los cambios y están influenciadas por las particularidades de la organización o grupo de trabajo, como el tamaño del equipo, los objetivos, las expectativas, el nivel de diversidad, la edad, entre otros elementos. La adaptación de las estrategias a las necesidades específicas de la organización es fundamental para lograr resultados exitosos. Además, considere que la planificación cuidadosa y la evaluación continua son fundamentales para asegurar que las estrategias de cambio sean efectivas y se ajusten a la dinámica del entorno.

D. Cultura

La cultura organizacional es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan en la filosofía de la organización, a menudo alineándose con su visión y misión. Es la manera en que los cambios se definen en una parte fundamental de la identidad y del modo de funcionamiento de la organización. Es esencial que los líderes comprendan y promuevan los valores y las normas culturales que respalden el cambio, y que se fomente una cultura abierta al aprendizaje, la innovación y la mejora continua.

¹ Por otro lado, Pedraza et al. (2021), sostienen que, el liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones centrales:

A. Influencia idealizada

Este término se refiere tanto a las características que los seguidores atribuyen al líder como a cómo este se comporta como un modelo a seguir y actúa de manera ética. Incluye expectativas de altos estándares de rendimiento, comunicación de valores y la presentación de una visión atractiva, una misión organizativa y un propósito.

B. La motivación inspiracional

Por su parte, esto implica que el líder presenta una visión convincente para inspirar a los seguidores a tomar acción. Los líderes transformacionales motivan e inspiran a sus seguidores para que se esfuercen y logren sus objetivos. A menudo, estos líderes tienen una visión clara y apasionada que comparten con su equipo, utilizando técnicas de comunicación efectiva y motivación para estimular a los seguidores a trabajar arduamente y alcanzar los objetivos de la organización.

C. La estimulación intelectual

Este término se refiere a los líderes que fomentan la creatividad de los seguidores al presentar nuevas ideas desafiantes y diferentes enfoques para resolver problemas.

D. La consideración individualizada

Los líderes que muestran atención a las necesidades individuales de las personas se caracterizan por brindar empatía, crear un entorno de apoyo y ofrecer oportunidades de desarrollo y aprendizaje. En relación a la cultura innovadora, esta se define como un conjunto de valores y principios que fomentan la innovación dentro de las organizaciones. Esta cultura promueve el ingenio, la apertura a nuevas ideas y la capacidad de respuesta en la toma de decisiones. Su enfoque está orientado hacia el futuro, utilizando ideas innovadoras y creando un entorno de trabajo desafiante y creativo. Además, se desarrolla dentro de un marco de autonomía, que brinda espacio para asumir riesgos y un compromiso constante con la generación de innovaciones.

Al brindar apoyo, empatía y oportunidades de crecimiento a los miembros del equipo, se fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador. Asimismo, una cultura innovadora impulsa la creatividad, el pensamiento crítico la toma de decisiones y el crecimiento sostenible de la organización en un entorno cambiante.

Además, Pérez y Moreno (2019) afirman que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones:

Carisma o Influencia Idealizada: Esta dimensión se refiere al nivel en el cual el líder enfatiza la importancia del compromiso, asume una posición en situaciones y aspectos complejos, y se relaciona con sus seguidores a un nivel emocional. A través de su presencia, personalidad y atractivo personal. Transmiten una visión inspiradora y la comunican con entusiasmo y energía, generando un alto grado de compromiso y lealtad en sus seguidores.

Motivación Inspiradora: Esta dimensión se refiere al nivel en el cual el líder es capaz de presentar una visión atractiva del futuro, desafiar a sus seguidores a alcanzar altos estándares, expresarse con entusiasmo y optimismo, y darles significado a las tareas necesarias. Los líderes transformacionales inspiran y motivan a su equipo a través de su visión y valores, estableciendo metas desafiantes y significativas para el grupo.

Estimulación intelectual: Esta dimensión se caracteriza por desafiar suposiciones, asumir riesgos y solicitar ideas a los seguidores. Los líderes transformacionales fomentan y alientan la creatividad en sus subordinados, animándolos a pensar de manera innovadora y aportar nuevas ideas.

Consideración individualizada: Esta dimensión se refiere al nivel en el cual el líder trata a los demás como individuos, teniendo en cuenta sus necesidades personales, capacidades y aspiraciones. Los líderes transformacionales escuchan atentamente, brindan recomendaciones y ofrecen enseñanzas personalizadas. Numerosas investigaciones han

respaldado la importancia de estos componentes en el liderazgo transformacional.

¹ Del mismo modo, López et al. (2017), sostiene las siguientes dimensiones en el liderazgo transformacional:

Influencia idealizada

Esta dimensión evalúa cómo los líderes son idealizados por sus colaboradores y cómo esto afecta el logro de metas y objetivos individuales. La confianza entre el colaborador y el líder promueve la disposición a asumir retos importantes en la carrera profesional. Además, la actitud de los líderes puede influir en cómo los colaboradores perciben su trabajo.

Motivación inspiracional

² La dimensión de la motivación inspiradora se relaciona con la capacidad de los líderes para generar compromiso y motivación en los miembros de la organización. Inspirar a los colaboradores no es una tarea fácil, pero cuando se logra de manera efectiva, se pueden establecer metas más altas de lo que se esperaba inicialmente.

Además, al establecer metas ambiciosas y desafiantes, se ¹ crea un ambiente propicio para la superación personal y el crecimiento profesional. Sin embargo, es importante que la motivación inspiradora esté respaldada por acciones concretas y apoyo en el desarrollo de habilidades y recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Estimulación emocional

En la dimensión de estimulación emocional, se examina cómo los líderes impulsan la creatividad, la innovación y el desarrollo de nuevas formas de abordar los conflictos. Es esencial que los líderes fomenten esta actitud en su equipo de trabajo, ya que esto empodera a los colaboradores y promueve el crecimiento del talento humano en la organización

Al promover la estimulación emocional, se fomenta el desarrollo del talento humano y se abre paso a nuevas oportunidades y enfoques. Esto puede llevar a la mejora continua y al éxito en el entorno laboral.

Consideración individualizada

Esta dimensión implica responder a las necesidades individuales de cada colaborador. Reconociendo la individualidad de cada persona, el líder puede brindar apoyo y coaching, generando un sentido de valoración y evitando que los colaboradores se sientan simplemente como parte de un grupo.

Según García (2019), el liderazgo transformacional generalmente se compone de cuatro dimensiones principales, que describen las diversas formas en que los líderes transformacionales interactúan con sus seguidores y logran influir en ellos positivamente. Estas dimensiones son: Carisma e Inspiración: Esta dimensión se refiere a la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores mediante una visión convincente del futuro. Los líderes transformacionales son carismáticos y pueden comunicar de manera persuasiva una visión inspiradora que motive a los demás a seguirlos y comprometerse con los objetivos del grupo. Estimulación intelectual: Los líderes transformacionales fomentan la creatividad y la innovación entre sus seguidores. Buscan estimular el pensamiento crítico y desafiar las ideas preestablecidas, alentando a los miembros del equipo a cuestionar el status quo y proponer nuevas soluciones. Consideración individualizada: Esta dimensión se centra en el cuidado y atención personal que el líder transformacional muestra hacia sus seguidores. Reconocen las necesidades individuales de cada miembro del equipo y brindan apoyo y orientación de manera personalizada. Influencia idealizada: También conocida como "modelo a seguir", esta dimensión implica que los líderes transformacionales son vistos como modelos a seguir por sus seguidores. Son respetados y admirados por su ética, valores y comportamiento ético, lo que inspira a los demás a seguir su ejemplo.

Es importante destacar que estas dimensiones no son independientes entre sí, sino que están interconectadas y se complementan para formar un liderazgo transformacional efectivo. Los líderes transformacionales que poseen estas dimensiones tienen el poder de impactar positivamente en sus seguidores, fomentar el crecimiento personal y profesional, y lograr un cambio significativo y sostenible en sus equipos y organizaciones.

Dimensiones del liderazgo transformacional: El liderazgo transformacional se compone típicamente de cuatro dimensiones principales: carisma e inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada e influencia idealizada (modelo a seguir).

Impacto en el desempeño: Los líderes transformacionales suelen lograr altos niveles de compromiso, motivación y satisfacción entre los miembros del equipo, lo que se traduce en mejores resultados y rendimiento.

Aplicaciones en diversos contextos: El liderazgo transformacional ha sido aplicado con éxito en diferentes contextos, como empresas, organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas, gobierno y otros campos. Su enfoque en el desarrollo personal y en el logro de metas compartidas lo hace adaptable a diversas situaciones.

Importancia en la gestión del cambio: El liderazgo transformacional es especialmente relevante en contextos de cambio y transformación organizacional. Los líderes transformacionales pueden inspirar y guiar a los miembros de la organización a través de períodos de cambio, ayudando a superar la resistencia y a adoptar nuevas formas de trabajo. En general, el liderazgo transformacional se considera una forma efectiva y positiva de liderazgo que puede generar un impacto significativo en las personas y las organizaciones, promoviendo la mejora continua y el crecimiento personal y colectivo.

1.2.3 Importancia del liderazgo transformacional

Según Antesana y Macedo (2018), el líder transformacional tiene la capacidad de reconocer en los resultados negativos la oportunidad para el cambio. Los momentos de crisis y las emociones negativas pueden ser utilizados como catalizadores para que las personas puedan reflexionar y encontrar un propósito que les motive. Esta perspectiva optimista y orientada al crecimiento resalta la importancia del liderazgo transformacional en la gestión del cambio y el desarrollo personal. En general, el párrafo presenta una visión valiosa al destacar que el líder transformacional puede transformar las adversidades en oportunidades de crecimiento y superación.

Al reconocer y abordar los resultados negativos como puntos de partida para el cambio, los líderes transformacionales pueden motivar a las personas a superar obstáculos y alcanzar su máximo potencial. Esta mentalidad positiva y enérgica es fundamental para promover la resiliencia y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante evolución.

Según Suhana et al. (2019), se describe a un líder transformacional como aquel que guía a un grupo de individuos y los motiva para que desarrollen sus habilidades. Este estilo de liderazgo se centra en la capacidad del líder para transformar la visión de las personas, con el objetivo de alcanzar una meta común. Además, se destaca que este liderazgo impulsa a los seguidores y líderes a alcanzar niveles más altos de moral y motivación. Además, Describe la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores, así como la importancia de trabajar juntos hacia un objetivo común. Además, resalta la influencia positiva que este estilo de liderazgo puede tener en la moral y motivación de los individuos.

Según Ramos (2019), la implementación del liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el progreso empresarial y el bienestar de los empleados. Este enfoque de liderazgo beneficia

no solo en entornos laborales, sino también en otras situaciones. Los cuatro componentes del liderazgo transformacional están relacionados con emociones positivas en el lugar de trabajo. Un líder transformacional inspira y busca el interés común. Es fundamental alinear a los equipos con este estilo de liderazgo para aumentar la satisfacción laboral, la moral de los empleados y la motivación. En resumen, el liderazgo transformacional genera resultados favorables al generar emociones positivas, impulsar la colaboración y fomentar el desarrollo individual y colectivo de los miembros del equipo.

Así mismo, Antesana y Macedo (2018), sostienen que, el liderazgo transformacional es un enfoque poderoso y efectivo para la gestión y liderazgo en diversas organizaciones, incluyendo las instituciones educativas. A continuación, se describen algunas de las razones por las cuales el liderazgo transformacional es importante:

Fomenta el cambio y la innovación: Los líderes transformacionales poseen una visión clara y una mentalidad innovadora que les permite impulsar el cambio y la innovación dentro de la organización. Al inspirar a su equipo y guiarlos hacia la consecución de metas significativas.

Motiva y empodera a los seguidores: El liderazgo transformacional se centra en el desarrollo personal y profesional de los seguidores. Estos líderes crean un entorno de trabajo que fomenta la autonomía, la responsabilidad y el crecimiento de los miembros del equipo. Al empoderar a los seguidores, los líderes transformacionales los motivan a alcanzar su máximo potencial y a asumir roles de liderazgo.

Mejora el clima laboral y la satisfacción de los empleados: Los líderes transformacionales cultivan relaciones de confianza y respeto con sus seguidores, lo que genera un clima laboral positivo y propicio para el crecimiento y el trabajo en equipo. Esta relación de apoyo y colaboración contribuye a aumentar la satisfacción laboral de los empleados y su compromiso con la organización

Fomenta el crecimiento personal y profesional. El liderazgo transformacional se dedica a desarrollar las habilidades, competencias y talentos individuales de cada miembro del equipo, lo que puede incrementar su motivación y compromiso con su trabajo.

Mejora la colaboración y el trabajo en equipo. Los líderes transformacionales promueven la colaboración, el trabajo en equipo y una comunicación abierta y efectiva. Esto puede aumentar la cohesión y el compromiso del equipo, lo que se traduce en mejores resultados y mayor satisfacción laboral.

Impulsa la adaptabilidad y la flexibilidad. Los líderes transformacionales promueven un enfoque innovador y una mentalidad de aprendizaje constante en su equipo, lo que facilita que la organización se adapte ágilmente a los cambios y desafíos del entorno. Opinión personal: Considero que el liderazgo transformacional es fundamental en un mundo empresarial dinámico y cambiante. Los líderes que fomentan la adaptabilidad y la flexibilidad en sus equipos están preparando a su organización para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen. Al impulsar una mentalidad de aprendizaje continuo y la búsqueda constante de soluciones innovadoras, los líderes transformacionales pueden ayudar a crear una cultura organizacional resiliente y orientada al cambio. Esto no solo beneficiará a la organización, sino también al desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo, quienes estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual.

Suhana et al. (2019) destacan la relevancia de mejorar la motivación y el compromiso del personal educativo: Los líderes transformacionales en la gestión educativa tienen la capacidad de motivar y comprometer al personal educativo a través de su visión y valores. Esto puede generar un mayor entusiasmo y compromiso por parte del personal, lo que se traduce en una mejor calidad de enseñanza y un mayor

rendimiento estudiantil. Al sentirse inspirados y valorados, los docentes pueden sentirse más motivados para ofrecer su mejor esfuerzo en su labor educativa.

Promueve el cambio y la innovación en la educación: El liderazgo transformacional en la gestión educativa impulsa un enfoque innovador y una mentalidad de aprendizaje continuo en el personal educativo. Los líderes transformacionales fomentan la exploración de nuevas estrategias, metodologías y tecnologías educativas, lo que permite una constante mejora y adaptación a los cambios en el entorno educativo. Esta disposición al cambio y la innovación contribuye a elevar la calidad de la enseñanza y el rendimiento estudiantil, al brindar a los estudiantes experiencias educativas más enriquecedoras y relevantes.

El liderazgo transformacional es importante por varias razones fundamentales: Inspiración y motivación: Esta inspiración impulsa a los miembros del equipo a esforzarse más allá de sus capacidades actuales y a alcanzar metas más elevadas. Estimulan el desarrollo de habilidades, competencias y talentos, lo que ayuda a los miembros del equipo a alcanzar su máximo potencial y a sentirse valorados. Genera lealtad en sus seguidores. Al mostrar una consideración individualizada y preocuparse por el bienestar de cada miembro del equipo, construyen relaciones basadas en la confianza y el respeto. Fomenta la innovación y la creatividad: El liderazgo transformacional promueve un ambiente donde se alienta la creatividad y la innovación. Los líderes transformacionales estimulan el pensamiento crítico y desafían el status quo, lo que conduce a la generación de nuevas ideas y soluciones. Mejora el desempeño organizacional: Los líderes transformacionales tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional. Su capacidad para motivar y guiar a los miembros del equipo hacia objetivos compartidos lleva a un mayor compromiso, productividad y rendimiento general. Crea un sentido de propósito y

significado: Los líderes transformacionales ayudan a los miembros del equipo a comprender la importancia y el propósito de su trabajo. Al conectar las tareas diarias con una visión más amplia, los seguidores encuentran un sentido de significado en su labor. En resumen, el liderazgo transformacional es importante porque crea un ambiente de trabajo motivador, fomenta el desarrollo personal y profesional, mejora el desempeño organizacional y promueve una cultura de innovación y compromiso. Los líderes transformacionales tienen un impacto positivo en la vida de las personas y en el éxito de las organizaciones a largo plazo.

El liderazgo transformacional en la gestión educativa es una herramienta poderosa que puede tener un impacto significativo en la calidad de la educación y en el desarrollo integral de los estudiantes. Los líderes transformacionales en el ámbito educativo adoptan un enfoque que va más allá de la simple administración de tareas y se centra en inspirar, motivar y empoderar a todos los miembros de la comunidad educativa para lograr una mejora continua.

Proporcionan oportunidades de capacitación y crecimiento para mejorar las habilidades y competencias del personal educativo.

Consideración individualizada: Reconocen las necesidades y aspiraciones individuales de los docentes y estudiantes. Brindan apoyo personalizado y buscan crear un ambiente donde cada individuo se sienta valorado y apreciado. Estimulación del pensamiento crítico: Los líderes transformacionales en la gestión educativa fomentan el pensamiento crítico y la creatividad entre los docentes y estudiantes. Valorizan las nuevas ideas y soluciones innovadoras que puedan mejorar el proceso educativo. Promoción de la participación estudiantil: Estos líderes alientan la participación activa de los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje. Crean un ambiente propicio para que los estudiantes sean protagonistas de su educación y tomen decisiones informadas sobre su desarrollo académico. Construcción de una cultura de colaboración: Los líderes

transformacionales en educación promueven la colaboración y el trabajo en equipo. Fomentan la comunicación abierta y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Impulso de la mejora continua: Buscan constantemente la mejora y la excelencia en la educación. Estos líderes no se conforman con el statu quo, sino que buscan formas de innovar y avanzar para lograr resultados óptimos. Orientación a resultados: Aunque se centran en el desarrollo humano y en el bienestar de los estudiantes y docentes, los líderes transformacionales también se preocupan por los resultados académicos y el rendimiento escolar. Buscan equilibrar el enfoque en el proceso educativo con el logro de objetivos académicos sólidos. En conjunto, el liderazgo transformacional en la gestión educativa puede crear un entorno propicio para el aprendizaje, el desarrollo personal y la excelencia académica. Los líderes transformacionales tienen el poder de motivar y guiar a los miembros de la comunidad educativa hacia el éxito, creando así un impacto positivo a largo plazo en la calidad de la educación y en el futuro de los estudiantes.

El liderazgo transformacional juega un papel fundamental en la implementación exitosa de la mejora continua dentro de una organización. La mejora continua es un enfoque que busca constantemente identificar oportunidades para mejorar procesos, prácticas y resultados con el objetivo de alcanzar la excelencia y satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios de manera más efectiva. A continuación, se destacan cómo el liderazgo transformacional impulsa la mejora continua: Visión y dirección: Los líderes transformacionales tienen una visión clara del futuro y de cómo la mejora continua puede beneficiar a la organización. Comunican esta visión de manera inspiradora, lo que ayuda a alinear a los empleados en torno a un objetivo común y a motivarlos para lograr mejoras significativas. Fomento de la innovación: Los líderes transformacionales estimulan la creatividad y la innovación en la

búsqueda de soluciones para mejorar los procesos y resultados. Alentando a los empleados a proponer ideas y sugerir cambios, se crea un ambiente propicio para la innovación y la experimentación.

Empoderamiento y participación: Los líderes transformacionales empoderan a los empleados dándoles el espacio y la autonomía para tomar decisiones y contribuir activamente a la mejora continua. Fomentan una cultura en la que todos se sientan parte del proceso y tengan voz en la toma de decisiones. Establecimiento de metas ambiciosas: Los líderes transformacionales establecen metas desafiantes y realistas para la mejora continua. Estas metas inspiran a los empleados a superar sus límites y a buscar constantemente formas de superar sus propios logros. Aprendizaje y desarrollo: Los líderes transformacionales valoran el aprendizaje y el desarrollo profesional de los empleados. Proporcionan oportunidades de capacitación y crecimiento, lo que fortalece las habilidades y capacidades necesarias para impulsar la mejora continua. Reconocimiento y recompensa: Los líderes transformacionales reconocen y celebran los logros y esfuerzos en la mejora continua. El reconocimiento y la recompensa refuerzan el compromiso de los empleados y estimulan la perseverancia en la búsqueda de la excelencia. Enfoque en el cliente: Los líderes transformacionales enfatizan la importancia de centrarse en las necesidades y expectativas del cliente como motor principal para la mejora continua. Esta orientación hacia el cliente garantiza que las mejoras estén alineadas con las demandas del mercado y los usuarios finales. En conclusión, el liderazgo transformacional proporciona la inspiración, el impulso y el enfoque necesario para implementar con éxito la mejora continua en una organización. Al crear una cultura de innovación, aprendizaje y participación, los líderes transformacionales aseguran que la mejora continua sea un proceso continuo y sostenible, lo que conduce a una organización más ágil, competitiva y centrada en el cliente.

El liderazgo transformacional ² desempeña un rol esencial en la ejecución exitosa de la mejora continua dentro de una organización. La mejora continua, como enfoque, se dedica constantemente a identificar oportunidades para perfeccionar procesos, prácticas y resultados, con el propósito de alcanzar la excelencia y satisfacer de manera más efectiva las necesidades de los clientes o usuarios. A continuación, se resaltan cómo el liderazgo transformacional respalda la mejora continua:

Visión y dirección: Los líderes transformacionales poseen una visión nítida del futuro y de cómo la mejora continua puede beneficiar a la organización. Comunican esta visión de forma inspiradora, alineando así a los empleados en torno a un objetivo compartido y motivándolos para lograr mejoras significativas. **Fomento de la innovación:** ³ Los líderes transformacionales estimulan la creatividad y la innovación en la búsqueda de soluciones que perfeccionen procesos y resultados. Al alentar a los empleados a presentar ideas y sugerencias de cambio, se establece un entorno propicio para la innovación y el experimento.

Empoderamiento y participación: Los líderes transformacionales empoderan a los empleados concediéndoles el espacio y la autonomía para tomar decisiones y contribuir activamente a la mejora continua. Fomentan una cultura en la que todos se sientan parte del proceso y tengan voz en la toma de decisiones. **Establecimiento de metas ambiciosas:** Los líderes transformacionales establecen metas desafiantes y realistas para la mejora continua. Estas metas inspiran a los empleados a superar sus propios límites y a buscar constantemente maneras de superar sus propios logros.

Aprendizaje y desarrollo: Los líderes transformacionales valoran el aprendizaje y el desarrollo profesional de los empleados. Proporcionan oportunidades de capacitación y crecimiento que refuerzan las habilidades y competencias necesarias para impulsar la mejora continua. **Reconocimiento y recompensa:** Los líderes transformacionales reconocen y celebran los logros y esfuerzos relacionados con la mejora continua. Estos reconocimientos y

recompensas refuerzan el compromiso de los empleados y fomentan la persistencia en la búsqueda de la excelencia.

Enfoque en el cliente: Los líderes transformacionales enfatizan la importancia de centrarse en las necesidades y expectativas del cliente como el principal motor de la mejora continua. Esta orientación hacia el cliente garantiza que las mejoras estén alineadas con las demandas del mercado y los usuarios finales.

En síntesis, el liderazgo transformacional implica la inspiración y motivación de los seguidores para lograr un cambio de gran alcance, mediante la creación de una visión compartida y la promoción del desarrollo tanto individual como grupal. Este enfoque de liderazgo ha demostrado tener un efecto positivo en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los integrantes del equipo, y ha sido extensamente estudiado y aplicado en diversos campos, como los negocios, la educación y la política.

1.2.4 Sistema de Gestión de la Calidad

Figura 1.: Sistema de Gestión de la Calidad en el liderazgo transformacional



Nota: Elaborado por el Ministerio de Educación, Minedu (2018)

PE: Dirección y Liderazgo



Nota: Elaborado por el Ministerio de Educación, Minedu (2018)

PO. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar



Nota: Elaborado por el Ministerio de Educación, Minedu (2018)

PS: Soporte al funcionamiento de la EI



Nota: Elaborado por el Ministerio de Educación, Minedu (2018)

¹ La propuesta de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en el liderazgo transformacional de la gestión educativa consta de diferentes procesos:

La planificación estratégica y la gestión de la calidad garantizan que la institución educativa esté enfocada en ofrecer un servicio de calidad, brindando a los estudiantes las mejores oportunidades de aprendizaje. Además, estos procesos contribuyen a una gestión eficiente y eficaz de la institución educativa, promoviendo la excelencia en la educación y el desarrollo integral de los estudiantes.

Los procesos direccionales de un sistema de gestión de calidad (SGC) se refieren a las actividades relacionadas con la dirección, planificación y control de una organización. Estos procesos son fundamentales para garantizar que la organización esté enfocada en alcanzar sus objetivos y mejorar de manera continua su rendimiento. A continuación, se detallan los principales procesos direccionales de un SGC:

Planificación estratégica: es un proceso esencial que implica la definición de la estrategia global de la organización, incluyendo sus objetivos, metas y planes de acción. Esta etapa permite establecer una dirección clara y alinear las actividades con los objetivos estratégicos para el logro del éxito organizacional.

Por otro lado, la gestión de riesgos es un proceso esencial en un sistema de gestión de calidad (SGC) que se encarga de identificar, evaluar y mitigar los riesgos que pueden afectar el rendimiento de la organización. En el marco de un SGC, la gestión de riesgos se concentra en identificar y evaluar los riesgos que pueden tener un impacto en la calidad de los productos o servicios, así como en la satisfacción de los clientes.

Al identificar y evaluar estos riesgos, se pueden tomar medidas preventivas y correctivas para garantizar la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los estándares de calidad. La gestión de riesgos es una herramienta poderosa que contribuye a la mejora continua y al logro de la excelencia en la gestión de calidad.

La organización y planificación de competencias, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, así como la disponibilidad de materiales y recursos educativos adecuados, contribuyen a la creación de un entorno de aprendizaje efectivo y enriquecedor.

Los procesos operacionales del sistema de gestión de calidad (SGC) abarcan la planificación, ejecución y control de las actividades necesarias para producir o entregar los productos y servicios de una organización. La planificación operativa implica definir

las actividades requeridas y asignar los recursos adecuados. La ejecución de los procesos operacionales implica llevar a cabo las actividades planificadas de manera eficiente y efectiva, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Por su parte, el control operacional se encarga de monitorear y medir el desempeño de los procesos, identificar posibles desviaciones y tomar acciones correctivas para asegurar la calidad y buscar la mejora continua.

Es crucial establecer y mantener una ejecución eficiente y efectiva de los procesos operacionales, así como implementar un control adecuado para lograr los objetivos de calidad y buscar constantemente la mejora en todos los niveles de la organización.

Los procesos de soporte en el sistema de gestión de calidad (SGC) tienen como objetivo brindar el apoyo necesario para fortalecer el desempeño docente, mejorar la gestión de los aprendizajes y garantizar un servicio educativo de calidad. Estos procesos desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como en el uso adecuado de los recursos y materiales educativos. La mejora del desempeño docente es uno de los aspectos clave abordados en estos procesos de soporte. Se promueve el trabajo colaborativo, la actualización e innovación pedagógica, y se brinda asesoría para fortalecer las habilidades y conocimientos de los docentes. Esto contribuye a elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la institución.

Los procesos de soporte en el SGC son esenciales para fortalecer el desempeño docente, mejorar la gestión de los aprendizajes y asegurar un servicio educativo de calidad. Al proporcionar el apoyo necesario y garantizar el cumplimiento de las normas, estos procesos contribuyen al éxito y desarrollo de la institución educativa.

Gestión de recursos humanos: Este proceso se enfoca en la gestión del personal de la organización. Incluye la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo, el reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño y la gestión del personal de la organización.

La Gestión de Recursos Humanos administra de manera eficiente y efectiva el capital humano de la organización, abarcando la selección, desarrollo, evaluación y gestión del personal. Contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al bienestar de los empleados. El reclutamiento y selección atraen candidatos calificados, la evaluación del

desempeño evalúa el rendimiento en relación a objetivos establecidos, y la gestión del personal maneja relaciones laborales, políticas y procedimientos, resuelve conflictos y promueve un ambiente laboral positivo.

El liderazgo transformacional en el enfoque por procesos es una combinación poderosa que impulsa la mejora continua y la eficiencia en una organización. El enfoque por procesos se basa en identificar, diseñar, implementar y mejorar sistemáticamente los procesos organizacionales para lograr resultados óptimos y satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios.

Cuando se integra el liderazgo transformacional en este enfoque, se obtienen los siguientes beneficios:

- Inspiración y compromiso:** Los líderes transformacionales inspiran y motivan a los miembros de la organización a abrazar el enfoque por procesos y participar activamente en la mejora continua. Su visión clara y atractiva del futuro motiva a los empleados a comprometerse con el cambio y a trabajar hacia metas compartidas.
- Fomento de la innovación:** Los líderes transformacionales estimulan la creatividad y la innovación en el diseño y mejora de los procesos. Al alentar a los empleados a cuestionar el status quo y a proponer nuevas ideas, se promueve una cultura de mejora continua y adaptabilidad.
- Apoyo al desarrollo de habilidades:** Los líderes transformacionales se preocupan por el desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo. Proporcionan capacitación y recursos para mejorar las habilidades y competencias necesarias para gestionar y mejorar los procesos.
- Impulso del trabajo en equipo:** El liderazgo transformacional enfocado en resultados impulsa a la organización a centrarse en la eficiencia y en la satisfacción del cliente. Los líderes establecen metas desafiantes y alientan a los empleados a buscar constantemente oportunidades de mejora en los procesos.
- Adaptabilidad y gestión del cambio:** Los líderes transformacionales ayudan a la organización a adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y a las nuevas oportunidades. Su enfoque en la mejora continua y en el desarrollo de habilidades prepara a la organización para enfrentar desafíos y aprovechar nuevas oportunidades.

En resumen, la combinación del liderazgo transformacional con el enfoque por procesos crea una cultura de mejora continua, colaboración y eficiencia en la organización. Los líderes transformacionales inspiran a los empleados a abrazar el cambio y a trabajar juntos para alcanzar resultados sobresalientes. Esto permite que la organización se adapte rápidamente a los cambios del entorno y logre una ventaja competitiva sostenible.

El liderazgo transformacional juega un papel fundamental en la implementación exitosa de la mejora continua dentro de una organización. La mejora continua es un enfoque que busca constantemente identificar oportunidades para mejorar procesos, prácticas y resultados con el objetivo de alcanzar la excelencia y satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios de manera más efectiva. A continuación, se destacan cómo el liderazgo transformacional impulsa la mejora continua: **Visión y dirección: Los líderes transformacionales tienen una visión clara del futuro y de cómo la mejora continua puede beneficiar a la organización.** Comunican esta visión de manera inspiradora, lo que ayuda a alinear a los empleados en torno a un objetivo común y a motivarlos para lograr mejoras significativas. **Fomento de la innovación: Los líderes transformacionales estimulan la creatividad y la innovación en** la búsqueda de soluciones para mejorar los procesos y resultados. Alentando a los empleados a proponer ideas y sugerir cambios, se crea un ambiente propicio para la innovación y la experimentación. **Empoderamiento y participación: Los líderes transformacionales empoderan a los empleados dándoles el espacio y la autonomía para tomar decisiones y contribuir activamente a la mejora continua.** Fomentan una cultura en la que todos se sientan parte del proceso y tengan voz en la toma de decisiones. **Establecimiento de metas ambiciosas: Los líderes transformacionales establecen metas desafiantes y realistas para la mejora continua.** Estas metas inspiran a los empleados a superar sus límites y a buscar constantemente formas de superar sus propios logros. **Aprendizaje y desarrollo: Los líderes transformacionales valoran el aprendizaje y el desarrollo profesional de los empleados.** Proporcionan oportunidades de capacitación y crecimiento, lo que fortalece las habilidades y capacidades necesarias para impulsar la mejora continua. **Reconocimiento y recompensa: Los líderes transformacionales reconocen y celebran los logros y esfuerzos en la mejora continua.** El reconocimiento y la recompensa refuerzan el compromiso de los empleados y estimulan la perseverancia en la búsqueda de la excelencia. **Enfoque en el cliente: Los líderes transformacionales enfatizan la importancia de centrarse en las necesidades y expectativas del cliente como motor principal para la mejora continua.** Esta orientación hacia el cliente garantiza que las mejoras estén alineadas con las demandas del mercado y los usuarios finales. En conclusión, el liderazgo transformacional proporciona la inspiración, el impulso y el enfoque necesario para implementar con éxito la mejora continua en una organización. Al crear una cultura de innovación, aprendizaje y participación, los líderes

transformacionales aseguran que la mejora continua sea un proceso continuo y sostenible, lo que conduce a una organización más ágil, competitiva y centrada en el cliente.

Es un enfoque ampliamente estudiado y conocido en el ámbito de la psicología y la administración. A continuación, se mencionan algunos puntos importantes sobre el liderazgo transformacional, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual el líder inspira, motiva y estimula a sus seguidores para lograr un cambio positivo y significativo. Se enfoca en elevar las metas y aspiraciones de los miembros del equipo. Características del líder transformacional: Los líderes transformacionales suelen ser carismáticos, inspiradores y visionarios. Son capaces de comunicar una visión clara y atractiva del futuro, lo que motiva a los seguidores a comprometerse con los objetivos del grupo. Además, se preocupan por el bienestar y desarrollo de sus seguidores, mostrando empatía y consideración individualizada.

Aplicaciones en diversos contextos: El liderazgo transformacional ha sido aplicado con éxito en diferentes contextos, como empresas, organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas, gobierno y otros campos. Su enfoque en el desarrollo personal y en el logro de metas compartidas lo hace adaptable a diversas situaciones. Importancia en la gestión del cambio: El liderazgo transformacional es especialmente relevante en contextos de cambio y transformación organizacional. Los líderes transformacionales pueden inspirar y guiar a los miembros de la organización a través de períodos de cambio, ayudando a superar la resistencia y a adoptar nuevas formas de trabajo. En general, el liderazgo transformacional se considera una forma efectiva y positiva de liderazgo que puede generar un impacto significativo en las personas y las organizaciones, promoviendo la mejora continua y el crecimiento personal y colectivo.

III. MÉTODOS

3.1. Métodos de investigación

El propósito principal de este estudio fue enriquecer el marco teórico a través de la investigación básica o teórica. Se utilizaron teorías científicas para respaldar y proporcionar una base sólida a la investigación. Además, se llevó a cabo una investigación bibliográfica para recopilar hallazgos y utilizar la literatura científica relevante en el estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

La investigación utilizó el método descriptivo, que consistió en describir la variable de interés y enriquecerla teóricamente mediante diversas fuentes. Asimismo, se utilizó el método bibliográfico para recopilar citas y referencias relevantes relacionadas con el estudio. Además, se empleó el método documental para analizar documentos y garantizar un respaldo teórico sólido para la investigación (Gallardo, 2017).

En el estudio, se utilizaron técnicas como la revisión bibliográfica, el análisis documental y la revisión de gabinete para recopilar información relevante. Estas técnicas permitieron describir y consolidar la teoría científica relacionada con el tema de estudio (Baena, 2017).

Además, se emplearon instrumentos como fichas bibliográficas y de resumen para recopilar y extraer la información pertinente asociada a los componentes de la variable en investigación, en línea con los objetivos del estudio (Tacillo, 2017).

3.2. Ética investigativa

El estudio se adhirió a los principios éticos de investigación según Hernández y Mendoza (2018), que se describen a continuación:

El principio de autenticidad garantiza que la información utilizada en la investigación sea genuina y basada en datos reales, lo que le otorga originalidad y confiabilidad al estudio.

El principio de confidencialidad demuestra el compromiso de proteger la privacidad de los participantes y de mantener la confidencialidad de la información recopilada, lo cual es fundamental para generar confianza en la investigación.

El principio de derecho de autoría asegura el reconocimiento adecuado de las fuentes consultadas, evitando el plagio y respetando los derechos de autor.

Por último, el principio de beneficencia destaca el propósito beneficioso del estudio, que busca mejorar los niveles de comprensión lectora en el nivel secundario.

Además, cumplimiento de estos principios éticos en el estudio demuestran un enfoque ético y responsable en la investigación. Al seguir estas normas, se garantiza la integridad y calidad del estudio, así como el respeto a los derechos y bienestar de los participantes. Además, el cumplimiento de las normas legales vigentes fortalece la validez y credibilidad de la investigación.

IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS

El presente trabajo de investigación, luego de la indagación bibliográfica y revisión de diversas fuentes, considera las siguientes conclusiones teóricas, las cuales guardan estrecha relación con los objetivos propuestos:

Primera:

El liderazgo transformacional es importante en la gestión educativa, porque propone habilidades personales, sociales y directivas a quienes están al frente de las Instituciones educativas.

Esta conclusión es ratificada por, Herrera (2022) quien, en su estudio, demostró que, la percepción del liderazgo está asociado a la forma en que se lleva la gestión en sus diversas dimensiones y si esta gestión se realiza de manera adecuada, el compromiso organizacional se encamina como consecuencia de un liderazgo organizacional adecuado.

Así mismo, la conclusión es corroborada por, García (2019) sostiene que el liderazgo transformacional, responde al manejo eficaz y eficiente de la gestión educativa para generar un servicio de calidad, centrado en garantizar las condiciones y expectativas de quienes reciben el servicio educativo. Así mismo, este tipo de liderazgo se preocupa en satisfacer las necesidades y expectativas de sus colaboradores, porque cuando se centra en sus colaboradores, el servicio en función del cliente, está garantizado

Así mismo, la conclusión es revalidada por, Guzmán (2019) quien demostró en su estudio que, el liderazgo transformacional tiene una influencia directa sobre el desempeño docente, lo cual repercute en los niveles de desempeño y permite generar identidad y compromiso con la visión compartida de la institución educativa.

Con la misma intención, la conclusión es seguida por, Miguel (2019) quien en su estudio, demostró que, el liderazgo transformacional tiene una influencia directa en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, porque se garantiza una gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes, en donde cada estamento cumple una función principal y en conjunto se moviliza para una auténtica gestión educativa centrada en las demandas y necesidades de los estudiantes.

Aunado a lo anterior, la conclusión es seguida por, De la Cruz (2019) quien en su estudio demostró que, el liderazgo transformacional tiene una influencia en la gestión pedagógica,

porque otorga a los docentes las herramientas necesarias para un óptimo desempeño, además contribuye a generar un buen clima laboral con repercusión en el compromiso asumido por los colaboradores.

Por otro lado, la conclusión es contradictoria al estudio realizado por González (2017) quien demostró que, existen dos bloques, por un lado, un grupo de docentes señalan estar de acuerdo con la gestión, porque consideran que sus demandas son atendidas y que las decisiones se toman por consenso y de manera democrática; sin embargo, otro sector de docentes señala no estar satisfechos con el liderazgo asumido debido a que se sienten excluidos en sus demandas, lo cual genera descompromiso en su desempeño.

Segunda:

Las dimensiones del liderazgo transformacional en la gestión educativa, porque está centrado en los propósitos, personas, estrategias y cultura.

Al respecto, según, Díaz (2017), el liderazgo transformacional, presente las siguientes dimensiones de propósitos, personas, estrategias y cultura

De acuerdo con Pedraza et al. (2021), el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones fundamentales que son las siguientes: la influencia idealizada, que se refiere a las características atribuidas al líder por los seguidores y a su comportamiento ejemplar; la motivación inspiracional, que implica la capacidad del líder para articular una visión convincente que inspire a los seguidores a tomar acción; la estimulación intelectual, que se refiere a la capacidad del líder para fomentar la creatividad y presentar nuevas ideas y enfoques para resolver problemas; y finalmente, la consideración individualizada, que se caracteriza por la atención que el líder brinda a las necesidades individuales de las personas, mostrando empatía, apoyo y ofreciendo oportunidades de capacitación y aprendizaje. Estas dimensiones son fundamentales en el liderazgo transformacional y contribuyen al éxito y desarrollo tanto del líder como de sus seguidores.

De acuerdo con Pérez y Moreno (2019), el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones fundamentales. La primera dimensión es el carisma o influencia idealizada, que se refiere a la capacidad del líder para generar confianza, asumir posiciones en situaciones complejas y enfatizar la importancia del compromiso ético. Esta dimensión también implica establecer una conexión emocional con los seguidores, la motivación inspiradora, que se refiere a la habilidad del líder para presentar una visión atractiva del

futuro, desafiar a los seguidores a alcanzar estándares elevados y expresarse con entusiasmo y optimismo. El líder transformacional alienta y da significado a las acciones necesarias para lograr los objetivos, la estimulación intelectual, que implica desafiar supuestos, asumir riesgos y fomentar la creatividad entre los seguidores. El líder transformacional busca activamente las ideas y perspectivas de los seguidores, impulsando la innovación y el pensamiento crítico. La consideración individualizada, que se refiere al trato del líder hacia los demás como personas únicas. El líder transformacional tiene en cuenta las necesidades individuales, capacidades y aspiraciones de los seguidores, escucha atentamente, brinda recomendaciones y enseña

¹
Tercera:

El sistema de gestión de la calidad propuesto mejora la gestión en la escuela notándose el liderazgo transformacional en la gestión educativa.

La conclusión se fundamenta con lo demostrado por, Muñoz (2022) se evidencia que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en los docentes, ya que estos perciben un mayor nivel de eficiencia en su trabajo cuando son liderados por directivos que adoptan este estilo de liderazgo. Estos resultados refuerzan la importancia de fomentar el liderazgo transformacional en el ámbito educativo, ya que puede generar un entorno favorable para el crecimiento profesional y el éxito de los docentes.

¹
Por otro lado, la conclusión se demuestra en el estudio realizado por, Marín (2018), quien demostró que, el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo en el trabajo en equipo. Según los hallazgos de la investigación, promueve la colaboración y el aprendizaje colaborativo entre los miembros del equipo.

¹
Así mismo, la conclusión se demuestra en el estudio realizado por, Ulloa (2019), quien demostró que, existe relación significativa entre el coaching educativo y el liderazgo transformacional en la Institución Educativa.

De acuerdo con Suhana et al. (2019), el liderazgo transformacional se basa en la capacidad del líder para motivar y desarrollar las capacidades de los individuos. A través de la colaboración y el establecimiento de metas comunes, se busca generar un alto nivel de moral y motivación en el equipo de trabajo. Además, fomenta la participación activa de los seguidores, brindando apoyo y orientación para que puedan alcanzar nuevos niveles de

desempeño y superar sus propias expectativas. Este enfoque de liderazgo es fundamental para impulsar el crecimiento y el éxito de las personas y las organizaciones.

¹ Según Ramos (2019), la implementación del liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el progreso empresarial. Este enfoque de liderazgo no solo es beneficioso en el ámbito laboral, sino también en otras situaciones. Los cuatro componentes del liderazgo transformacional están relacionados con la generación de emociones positivas en el lugar de trabajo. Un líder transformacional es capaz de inspirar a las personas y tiene la capacidad de seguir su propio interés. Por lo tanto, es fundamental ¹ alinear los equipos de la organización con el liderazgo transformacional, ya que esto conllevará a una mayor satisfacción laboral, una mejora en la moral de los empleados y una mayor motivación laboral.

Asimismo, destaca la importancia del liderazgo. Al implementar este enfoque de liderazgo, ² se genera un impacto positivo en la organización, tanto en términos de progreso empresarial como en la satisfacción y motivación de los empleados, al alinear los equipos de la organización con este estilo de liderazgo, se promueve una mayor colaboración, una mayor satisfacción laboral y un mayor rendimiento en general. Dicho enfoque de liderazgo es crucial para el éxito y el crecimiento de una institución educativa.

En línea con lo mencionado por Ramos (2019), la implementación del ² liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el progreso empresarial. Este enfoque de liderazgo no solo es beneficioso en el entorno laboral, sino también en otras situaciones. Los líderes pueden inspirar y motivar a sus equipos, lo que conduce ¹ a una mayor satisfacción laboral, moral elevada de los empleados y una mayor motivación en el entorno laboral. Este enfoque de liderazgo es fundamental para promover un ambiente de trabajo productivo y exitoso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antesana, E., & Macedo, R. (2018). *Liderazgo transformacional en la gestión educativa*. KILLA. http://www.sancristoballibros.com/libro/liderazgo-transformacional-en-la-gestion-educativa_78461
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. PATRIA.
- CEPLAN. (2019). *Guía de planeamiento institucional*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN. https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (quinta ed.). McGraw-Hill.
- Cuesta, F. (2018). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (Cuarta ed.). ECOE.
- De la Cruz, G. (2019). *Liderazgo transformacional y gestión pedagógica docente en la Institución Educativa Pública Carlos Wiesse*. Lima 2019. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35502/De%20La%20Cruz_LGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, L. (2017). *Liderazgo Transformacional: La mejor guía para aumentar tu capacidad de liderazgo*. Ediciones Autores de Éxito. <https://www.amazon.com/Liderazgo-Transformacional-aumentar-capacidad-liderazgo-ebook/dp/B08T8MBCV4>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación*. Universidad Continental. CONTINENTAL.
- García, M. (2019). *Liderazgo transformacional y aceptación del cambio organizacional*. Academia española. https://www.buscablibre.pe/libro-liderazgo-transformacional-y-aceptacion-del-cambio-organizacional-m-nica-garc-a-rubiano-editorial-acad-mica-esp-ola/9783847358381/p/5408985?gclid=Cj0KCQiAj4ecBhD3ARIsAM4Q_jGX-O4BZtjduDAcnoHNM_3RKpDVrStxHy3PZnFBtcHyGPdUJjg
- Guzmán, J. (2019). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la institución educativa “Antenor Orrego Espinoza” Laredo*. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37831/guzman_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. MC GRAW HILL.
- Herrera, M. (2022). *Relación entre la percepción del liderazgo y el compromiso organizacional: caso de estudio*. [Tesis de posgrado]. Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Ambato, Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3573/1/77869.pdf>

- López, E., Hincapié, S., & Zuluaga, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional. *Espacios*, 38(57), 16-24. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>
- Marín, L. (2018). Liderazgo transformacional para mejorar el trabajo en equipo en Instituciones Educativas, Trujillo 2018. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo, Trujillo, Trujillo, La Libertad. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37265/alfaro_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Miguel, Y. (2019). Liderazgo transformacional y compromiso escolar de los estudiantes de una Institución Educativa Pública. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36078/Miguel_CYE.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- MINEDU. (2016). *Planificación Escolar: Toma de decisiones informadas*. Lima: Minedu.
- MINEDU. (2020). *Ministerio de Educación*. Unidad de Medición de la Calidad: <http://umc.minedu.gob.pe/resultadosnacionales2019/#1582319153363-13a7d0ea-b260>
- Ministerio de Educación. (2017). *Gestión escolar con liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2018). Guía de planificación estratégica. Lima: Minedu. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/proyecto-educativo-institucional.pdf>
- Mormontoy, O. (2018). Liderazgo transformacional directivo y gestión educativa en las I.EE. del nivel inicial del distrito de Urubamba. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo, Cusco, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33594/oraica_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz, E. (2022). Liderazgo transformacional directivo en la percepción docente, en instituciones de educación primaria N°11521- Pomalca y Colegio Privado Bilingüe La Asunción-Trujillo. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo, Trujillo, Trujillo, La Libertad. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78925/Mu%c3%blz_RCE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ONU. (2017). *Noticias ONU*. Organización de las Naciones Unidas: <https://news.un.org/es/story/2017/10/1387601>
- Pedraza, L., Rodríguez, E., & Muñoz, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*(26), 1004-1018. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36869/39851>

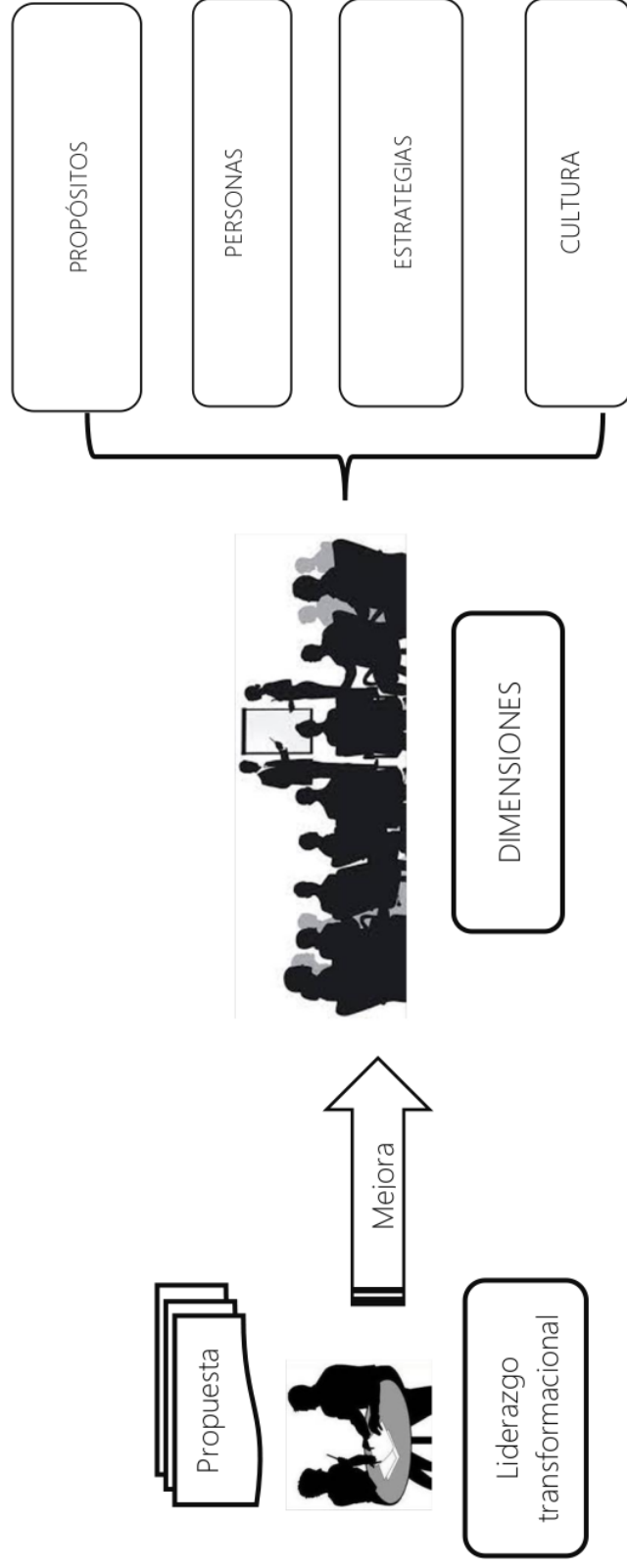
- Pérez, G., & Moreno, Z. (2019). Modelo de relación de liderazgo transformacional y gerencia universitaria. *DYNA*, 86(210), 9-16. <https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.78035>
- PISA. (2019). *Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes*. Secretaría General Técnica.
- Ramos, V. (2019). Avaliação da Influência da Liderança Transformacional do Diretor de Escola Sobre o Desempenho dos Alunos: Análise a partir de Microdados da Prova Brasil. *Arquivos analíticos de políticas educativas*, 27(102), 1-43. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/biblioteca/avaliacao-da-influencia-da-lideranca-transformacional-do-diretor-de-escola-sobre-o>
- Rondón, L. (2020). Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño organizacional de una Institución de Manizales. [Tesis de posgrado]. Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/79384/24337592.2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional*. ESIC. http://www.sancristoballibros.com/libro/liderazgo-transformacional_77963
- SERVIR. (2020). *La Autoridad Nacional del Servicio Civil*. Retrieved 12 de febrero de 2021, from El aprendizaje colaborativo, una oportunidad de aprendizaje en equipo: [https://www.gob.pe/busquedas?institucion\[\]=servir&reason=sheet&sheet=1&term=aprendizaje](https://www.gob.pe/busquedas?institucion[]=servir&reason=sheet&sheet=1&term=aprendizaje)
- Sineace. (2016). *Modelo de Acreditación para instituciones de Educación Básica*. Lima: Sineace.
- Suhana, S. S. (2019). Impacto del liderazgo transformacional y transaccional en el intercambio de conocimientos. *Opción*, 35(24), 584 - 597. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85077451120&origin=resultlist>
- Tacillo, E. (2017). *Metodología de la Investigación Científica*. BAUSATE.
- UNESCO. (2020). *La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Ulloa, S. (2019). Coaching educativo y liderazgo transformacional en la Institución Educativa N°80008 “República Argentina”. Trujillo - 2019. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo, Trujillo, Trujillo, La Libertad. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37677/ulloa_vs.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valderrama, A. (2018). Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. Lima, 2018. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo, Lima. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/18036>

Vidal, C. (2018). Liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo. [*Tesis de posgrado*]. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16256/?sequence=1>

ANEXOS

Anexo 1: Documentos complementarios

Anexo 2: Esquemas, tablas, fotos, entre otros.



IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	15%	%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	13%
2	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	es.scribd.com Fuente de Internet	1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

INFORME DE GRADEMARK

NOTA FINAL

COMENTARIOS GENERALES

/0

PÁGINA 1

PÁGINA 2

PÁGINA 3

PÁGINA 4

PÁGINA 5

PÁGINA 6

PÁGINA 7

PÁGINA 8

PÁGINA 9

PÁGINA 10

PÁGINA 11

PÁGINA 12

PÁGINA 13

PÁGINA 14

PÁGINA 15

PÁGINA 16

PÁGINA 17

PÁGINA 18

PÁGINA 19

PÁGINA 20

PÁGINA 21

PÁGINA 22

PÁGINA 23

PÁGINA 24

PÁGINA 25

PÁGINA 26

PÁGINA 27

PÁGINA 28

PÁGINA 29

PÁGINA 30

PÁGINA 31

PÁGINA 32

PÁGINA 33

PÁGINA 34

PÁGINA 35

PÁGINA 36

PÁGINA 37

PÁGINA 38

PÁGINA 39

PÁGINA 40

PÁGINA 41

PÁGINA 42

PÁGINA 43

PÁGINA 44

PÁGINA 45

PÁGINA 46

PÁGINA 47

PÁGINA 48

PÁGINA 49

PÁGINA 50

PÁGINA 51

PÁGINA 52

PÁGINA 53

PÁGINA 54

PÁGINA 55

PÁGINA 56

PÁGINA 57

PÁGINA 58

PÁGINA 59

PÁGINA 60

PÁGINA 61

PÁGINA 62

PÁGINA 63

PÁGINA 64
