



Programa Alta Gerencia en el liderazgo transformacional de directores del Distrito de Yanahuanca, Pasco, 2017

Senior Management Program in the transformational leadership of directors of the Yanahuanca District, Pasco, 2017

Karla E. Capcha-Hinostroza^{1,a,*}

¹Universidad Cesar Vallejo, Perú

E-mail, ^akarlitach410@gmail.com

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3882-2638>

Recibido: 20/08/2019, Aceptado: 18/12/2019, Publicado: 30/01/2020

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo aplicar el Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los directores de instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco. El PAG ha sido diseñado con una metodología que contempla un alto contenido de habilidades sociales y directivas, basadas en la teoría de Abraham Maslow, teoría ERG de Alderfer y la teoría Motivacional de la Homeostasis; destacando acciones del liderazgo transformacional, herramientas gerenciales, visión crítica y las aptitudes óptimas, donde los participantes interactúan y cooperan para producir conocimiento, a partir del análisis, reflexión y discusión en grupos. Los métodos utilizados son el aprendizaje basado en problemas (ABP) y el estudio de casos (EC). La validez del instrumento fue realizada por Juicio de expertos y la confiabilidad a través del Índice de Alfa de Cronbach. Dentro de los resultados se obtuvo en la aplicación de entrada la escala de “a veces” a “nunca” y en la aplicación de salida se ha mejorado la escala de “normal-mente” a “siempre”, reflejándose una X2 obteniéndose 40,190, concluyéndose el programa de alta gerencia mejora positivamente el liderazgo transformacional de directores.

Palabras clave: liderazgo transformacional, alta gerencia, estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada.

Abstract

The present investigation has like objective to apply the Program of High Management in the Transformational Leadership of the directors of educational institutions of the district of Yanahuanca, Pasco. The PAG has been designed with a methodology that contemplates a high content of social skills and directives based on the theory of Abraham Maslow's theory, Alderfer's ERG theory and the Motivational theory of Homeostasis; highlighting transformational leadership actions, managerial tools, critical vision and optimal skills, where participants interact and cooperate to produce knowledge from analysis, reflection and discussion in groups. The methods used are problem-based learning (PBL) and case study (CS). The validity of the instrument was realized by expert judgment and reliability through the Cronbach's Alpha Index.; within the results was obtained in the entry application sometimes never, and in the output application, the scale was improved from normally to always, reflecting a X2 was used, obtaining 40,190, concluding that there is significant improvement of the top management program in the transformational leadership of directors.

Keywords: transformational leadership, top management, intellectual stimulation, idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration.



Introducción

En la actualidad, apremian los cambios en la educación peruana, lo cual se refleja en la existencia de la necesidad de contar con directores que asuman un liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas, lo que influye en las relaciones personales en sus centros laborales y la vivencia de la ética del líder como elemento integrador con sus seguidores, a fin de tener una cultura organizacional sana en la institución y sus efectos sobre el compromiso de los padres, profesores y estudiantes con la institución educativa; así como en su aprendizaje en las diferentes áreas del plan de estudios. Brown, Birnstihl y Wheeler (1996) nos explican que en el Liderazgo Transformacional se dan relaciones muy significativas entre la satisfacción laboral, el esfuerzo extra y las relaciones satisfactorias entre el jefe y los subordinados, lo que produce unidad en el grupo de trabajo y efectividad en los resultados. Massi y Cooke (2000), en uno de sus estudios, descubrieron que se produce una gran motivación en los trabajadores y un alto grado de compromiso y, por ende, buenos resultados en la aplicación del Liderazgo Transformacional. Gillespie y Mann (2000) sostienen que el Liderazgo Transformacional juega un papel de predicción en la confianza de los trabajadores, lo que influye en la efectividad del líder, permitiéndole lograr la realización de proyectos en determinados plazos programados, y desarrollar actitudes de creatividad e innovación en los trabajadores. Actualmente, en las instituciones educativas en los diferentes niveles de Educación Básica Regular en la Provincia Daniel Alcides Carrión, se evidencia la falta de líderes transformacionales, lo cual se muestra en las interrelaciones desarrolladas con bajos comportamientos exigidos formalmente entre el Director en su papel de líder con los trabajadores dentro del ámbito laboral, sin involucrar otras áreas que permitan su desarrollo profesional, como realizar un trabajo cooperativo, o el hecho de compartir espacios de socialización. Consecuentemente, en el tratamiento de esta investigación se pretende desarrollar un programa de alta gerencia dirigido a los directores de las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del distrito de Yanahuanca; elaborándose estrategias, las cuales permitirán dotar de capacidades necesarias que les permitirán actuar como líderes transformacionales, quienes dirigirán sus esfuerzos directivos a construir una visión y condiciones de trabajo dignos para sus trabajadores. Se ha formulado el siguiente problema general: ¿De qué manera el programa de Alta Gerencia mejora el Liderazgo Transformacional de los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017? Dentro de la justificación teórica, tenemos las teorías relacionadas al tema de investigación. 1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow; en la que se explica cómo la motivación humana parte de las necesidades básicas, que se encuentran ponderadas en

una estructura piramidal y en las cuales se establece una diferenciación entre necesidades de carencia o necesidades de desarrollo. Es así que la motivación aparecerá cuando exista insatisfacción en las necesidades, mientras que en aquellas que ya han sido atendidas desaparecerá la motivación. Por tanto, los docentes - colaboradores se encontrarán más motivados por lo que averigüen, que por lo que ya han resuelto. Tal es el caso que los directores desarrollen una actitud positiva hacia el trabajo con la organización educativa, basado en un mejor vínculo con sus docentes; asimismo, deberá involucrarse con sus estudiantes y padres de familia como colaboradores indirectos en la gestión que dirige. 2. Teoría ERG de Alderfe (1969), la cual se encuentra en función de las siglas en inglés de Existence Needs, Relatedness Needs, y Growth Needs. Y son: a). Necesidades de Existencia, referidas a la protección y seguridad. b). Necesidades de Relación, relacionadas al amor y afiliación. c) Necesidades de Crecimiento, relacionadas a la estima y autorrealización. 3. Teoría Motivacional de la Homeostasis, que explican cómo se desarrolla el comportamiento humano y la motivación. Cada individuo busca el equilibrio emocional, de darse una desorientación o se genere una reacción contraria dentro del sistema interno, esto conllevará a alcanzar un nuevo estado de equilibrio diferente al anterior.

Como objetivo general: Aplicar el Programa de Alta Gerencia en el Liderazgo Transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco – 2017. Teniendo los siguientes antecedentes: Según Vásquez (2011), en su investigación titulada: Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, trabajo con una muestra de estudio de 145 docentes y aplico el cuestionario sobre estilo de Liderazgo y el de Clima Organizacional, en el que se formuló las siguientes conclusiones: Se ha apreciado el rechazo del liderazgo que complican situaciones y evaden responsabilidades por parte del líder, actuando pasivamente en la toma de decisiones, cuya acción es reflejada directamente al clima social. Asimismo, se ha evidenciado que los trabajadores se sienten conformes en cuanto al ambiente de trabajo, el cual es agradable debido a la existencia de apoyo entre compañeros de trabajo. Chamorro (2015, p. 36) ha demostrado en su estudio que el liderazgo tiene efectos en el profesorado, con esta investigación hemos probado empíricamente que en los contextos del Atlántico y Magdalena el Compromiso Activo de los docentes afecta de manera directa el estilo de liderazgo; entonces, sí podemos afirmar que la relación de liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que los directores/as líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela, con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados. Thieme (2015). Sus resultados muestran una importante relación entre desempeño efectivo, medido a través de la eficiencia técnica del

establecimiento y el logro académico que obtienen sus estudiantes. Por tanto, pareciera que la definición de liderazgo que más se asocia con variables de desempeño en educación se asocia al liderazgo carismático. Sorados (2010), en su tesis, llega a las siguientes conclusiones: el liderazgo del director enfoca el rumbo de la institución educativa, se proyecta al cumplimiento de los objetivos institucionales y la proyección de servicio hacia la comunidad. Entonces, podemos afirmar que la importancia de la relación de estas variables es trascendente, lo que permite lograr una mejor gestión educativa en relación al liderazgo del director.

La justificación radica en la Conveniencia, debido a que permitirá establecer en cada una de las instituciones educativas acciones de mejora que tendrá incidencia no solo en las relaciones personales de cada institución, sino que, además, influirán en la calidad del servicio educativo y, por ende, en los resultados escolares. Relevancia social: constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la labor del director como líder y su influencia en la eficacia de la gestión en las instituciones educativas. Dentro de las implicancias prácticas, los resultados permitirán formular planes de mejora a favor de la comunidad educativa, permitiendo resolver problemas públicos o crear condiciones para que estos sean resueltos. Utilidad metodológica, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo transformacional utilizado en la investigación ha sido valido por juicio de expertos y la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. El programa de alta Gerencia ha sido desarrollado empleando métodos como el aprendizaje basado en problemas (ABP) y el estudio de casos (EC); en los cuales los participantes han interactuado y cooperado para producir conocimiento, a partir del análisis, reflexión y discusión en grupos para dar solución a las situaciones planteadas ancladas a la información que se ha aprendido.

Material y métodos

La investigación es de tipo experimental y el nivel de investigación es explicativo.

Diseño de investigación es Preexperimental.

Diseño específico: Preexperimental con pretest y posttest de un solo grupo.

Ge: O₁ x O₂

Ge: Grupo de Investigación

O₁: Pretest antes de la aplicación del programa

X: Manipulación de la variable independiente

O₂: Posttest – después de la aplicación del programa

La Población está establecida en 95 directores, de los cuales la muestra es 30 directores; el muestreo aplicado es no probalístico o determinístico, con la técnica intencional ocasional.

POBLACIÓN		MUESTRA	
NIVEL	CANTIDAD	CUESTIONARIO DE	CANTIDAD
INICIAL	25	INICIAL	8
PRIMARIA	53	PRIMARIA	17
SECUNDARIA	17	SECUNDARIA	5
TOTAL	95	TOTAL	30

Fuente: Reporte de Escala

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron la encuesta con aplicación del instrumento Cuestionario de Liderazgo Transformacional. La validez del instrumento en su contenido se realizó a través de "Juicio de expertos", el cual estuvo a cargo de un grupo de cinco jueces "expertos" en el tema materia de investigación y para la determinación de su validez se utilizó el Coeficiente V. De Aiken para la determinación de aprobación o desaprobación de los ítems.

La confiabilidad del constructo se ha utilizado el alfa Cronbach, con dos pruebas piloto.

Prueba piloto con 25 sujetos

$$\alpha = \frac{28}{28-1} \left[1 - \frac{10,8500}{70,6267} \right] = 0,8777$$

Conclusión: comparando el resultado obtenido: 0,8777 > 0,6; luego, el cuestionario es **Bueno**.

Prueba piloto con 20 sujetos

$$\alpha = \frac{28}{28-1} \left[1 - \frac{12,9842}{82,9474} \right] = 0,8747$$

Conclusión: Comparando el resultado obtenido: 0,8747 > 0,6; luego, el cuestionario es **Bueno**.

Dentro de los métodos de análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva con los estadígrafos: Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y porcentual) con las que se procesaron los ítems del cuestionario del Liderazgo Transformacional. De la misma manera, se empleó gráficos estadísticos, como gráfico de barras simples, que sirve para visualizar e interpretar los resultados. Y la Estadística inferencial para contrastar la hipótesis general de la investigación. Se formuló las hipótesis estadísticas Ho y H1, luego se trabajó con la "X²" Chi cuadrada, por tratarse de variables cualitativas y estadígrafo no paramétrico. La contrastación de la hipótesis se obtuvo teniendo en cuenta el nivel de significancia y los grados de libertad con el valor obtenido del cálculo estadístico. Se compara el valor crítico con el estadístico de prueba para rechazar o aceptar la hipótesis nula. El trabajo de investigación fue desarrollado considerando los valores éticos en bien de la investigación,

teniendo en consideración el estilo APA.

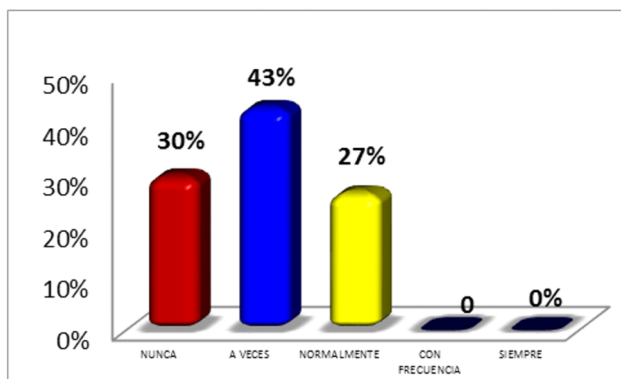
Resultados

Tabla 1
Aplicación de Entrada del cuestionario

	ESCALA	Rango	fi	hi
1	NUNCA	28 - 50	9	30%
2	A VECES	51 - 73	13	43%
3	NORMALMENTE	74 - 96	8	27%
4	CON FRECUENCIA	97 - 119	0	0%
5	SIEMPRE	120 - 140	0	0%
	TOTAL		30	100%

Fuente: datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional.

Figura 1
Aplicación de Entrada del cuestionario



Fuente: datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional.

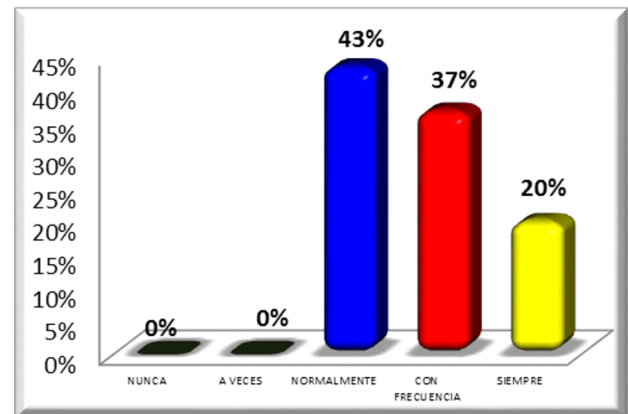
Interpretación estadística: Si bien la investigación se centra en las cuatro dimensiones de Liderazgo Transformacional: Influencia idealizada, motivación Inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada; el cuestionario aplicado recoge información sobre la situación inicial en que se encuentran los directores, indicando que un 43 % se ubica en la escala de “a veces”, seguido de 30 % en “nunca” y un 27 % “normalmente”.

Tabla 2
Aplicación de Salida del cuestionario

	ESCALA	Rango	fi	hi
1	NUNCA	28 - 50	0	0%
2	A VECES	51 - 73	0	0%
3	NORMALMENTE	74 - 96	13	43%
4	CON FRECUENCIA	97 - 119	11	37%
5	SIEMPRE	120 - 140	6	20%
	TOTAL		30	100%

Fuente: datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional

Figura 2
Aplicación de Salida del cuestionario



Fuente: datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional.

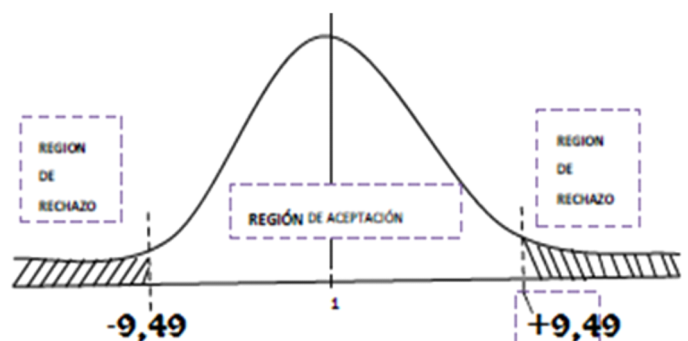
Interpretación estadística: Los resultados indican que la percepción de los directores son escalas muy favorables de cambio de actitud en todas las dimensiones; ello significa que el directivo considera que en el ejercicio de su cargo cumple con la función como líder transformacional y, por lo tanto, se puntúa alto según su percepción.

Prueba de hipótesis: Aplicación de Entrada y Salida

Tabla 3
Datos para el cálculo de X² de la aplicación de entrada y salida

ESCALA	CUEST. ENTRADA	CUEST. SALIDA	TOTAL
NUNCA	9	0	9
A VECES	13	0	13
NORMALMENTE	8	13	21
CON FRECUENCIA	0	11	11
SIEMPRE	0	6	6
TOTAL	30	30	60

Fuente: datos del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transformacional.



Decisión estadística: Puesto que el valor de X² calculada es mayor que X² teórica (40,190 > 9.49), en consecuencia, se acepta la H₁ (Hipótesis alterna) y rechaza la H₀ (Hipótesis nula).

Discusión de resultados

El resultado demuestra una $Ji2$ calculada mayor que $Ji2$ teórica ($40,190 > 9.49$); en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; lo cual representa la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en el liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas en el distrito de Yanahuanca; evidenciándose que en la aplicación de entrada la mayoría de los datos se agrupan en el nivel de “a veces” y en la aplicación de salida en la escala de “con frecuencia”. Estos resultados se contrastan con la teoría de Maslow (1991), quien señala que la motivación humana es constante, inacabable, fluctuante y compleja; es así que la motivación aparecerá cuando exista insatisfacción en las necesidades, mientras que en aquellas que ya han sido atendidas desaparecerá la motivación. Tal es el caso de que los directores desarrollen una actitud positiva hacia el trabajo y las metas institucionales con los miembros de la comunidad educativa, la cual está basada en un mejor vínculo con los docentes, debiendo involucrarse con sus estudiantes y padres de familia como colaboradores indirectos en la gestión que dirige. Además, lo sustenta la Teoría ERG de Alderfer (1969), estableciendo tres conjuntos básicos de necesidades; así, tenemos las necesidades de Existencia; aquellas que se vinculan con la existencia material, y su satisfacción radica en la atención de factores ambientales tales como agua, alimentación, aspectos monetarios y condiciones laborales. Necesidades de Relación; referidas a las relaciones interpersonales entre pares a través de las formas sociales como compañeros de trabajo en situaciones amicales y de discrepancias como enemigos. Necesidades de Crecimiento; que se exteriorizan cuando se busca oportunidades que permitan su desarrollo propio. Estas necesidades se sustentan en las dimensiones en la presente investigación. De la misma manera, se sustenta el liderazgo transformacional en la teoría Motivacional de la Homeostasis; cuyo modelo en esta investigación se ha calificado con la finalidad de explicar el comportamiento humano y la motivación; donde cada individuo busca el equilibrio emocional, de darse una desorientación, o se genere una reacción contraria dentro del sistema interno; esto conllevará a alcanzar un nuevo estado de equilibrio diferente al anterior. Por tanto, el director-líder transformacional es quien dará las condiciones necesarias sobre la participación de los docentes, demostrando compromiso de trabajo asentado en un trato de cordialidad y con la atención de escuchar las sugerencias propuestas por sus docentes; con la finalidad de mejorar la calidad de la educación en la gestión educativa. De la misma forma, con el aporte de Sorados (2010), en su investigación realizada, que establece que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de manera conjunta, directa y significativa de 0.949 de correlación.

Con respecto a la dimensión de Influencia Idealizada en la aplicación de entrada, se evidencio una menor intensidad o desarrollo del liderazgo en su gestión educativa, donde la mayoría de los datos se posicionaron en la escala “a veces”; esto significa que el director solo en algunas situaciones demuestra sentido de autoridad y confianza; asimismo nos indica que existe pocos rasgos de liderazgo transformacional frente a su comunidad educativa y deficiente importancia de una visión común. Después de la aplicación del Programa de Alta Gerencia (prueba de salida), se han obtenido resultados muy favorables, la mayoría de los datos se agrupan en la escala “con frecuencia”, demostrándose una mejora positiva en el liderazgo transformacional de los directores de las diferentes instituciones educativas; justificándose en el reconocimiento de cualidades positivas, cumplimiento del deber, respeto, muestra de autoridad permanente y realce de la misión en común. De la misma forma, se demuestra una $Ji2$ calculado mayor que la $Ji2$ teórica ($37,317 > 9.49$), aceptándose la hipótesis alterna. Estos resultados se validan con lo señalado por Chamorro (2015), quien ha demostrado que el liderazgo del director tiene efectos en el profesorado y que el grado de compromiso activo de los docentes afecta de manera directa el estilo de liderazgo, consecuentemente se afirma que la relación de liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que los directores/as líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados.

De la misma forma, con respecto a la dimensión Motivación Inspiracional, los datos en su mayoría se ubican en la escala “a veces”, lo cual expresa que la mayoría de los directores ejercen a veces su poder de convencimiento en el trabajo colectivo con los docentes, pues a veces escucha las recomendaciones o sugerencias para la agenda de trabajo anual; por ende, los docentes están poco comprometidos y motivados en obtener las metas profesionales de la institución. Al respecto, Gillespie y Mann (2000), sostienen sobre el papel de predicción que juega el Liderazgo Transformacional en la confianza de los trabajadores tiene su influencia en la efectividad del líder-director lo cual le permitirle lograr la realización de proyectos en plazos programados y desarrollar actitudes de creatividad e innovación en los docentes. En razón a lo vertido anteriormente con la aplicación de salida, la mayoría de datos se ubican en la escala “con frecuencia y normalmente”, los cuales son muy favorables, ya que reflejan la mejora que ha tenido la aplicación del programa de alta gerencia en la gran mayoría de directores, lo cuales han desarrollado cualidades de inspirar y motivar nuevos retos en la institución, expresando confianza que favorece a una expectativa laboral de compromiso de cada docente. Estos resultados también concuerdan con lo que establece Bass (2006), que las expresiones

verbales del director se muestran flexibles ante los contextos en los cuales deben tomar decisiones ecuanímes e inteligentes ante los diferentes problemas que se le presenten por resolver; asimismo, da razón sobre la significación y promoción de expectativas elevadas que deben efectuarse en beneficio de mejorar el trabajo de los demás miembros de la comunidad educativa, especialmente de los docentes. Igualmente, la confianza que debe expresar el director favorece a una expectativa laboral de compromiso en cada docente. Del mismo modo, la comprobación de la hipótesis demuestra una $Ji2$ calculada mayor que la $Ji2$ teórica ($29,881 > 9,49$), aceptándose la hipótesis alterna; estos resultados se apoyan sobre lo que concluye Yukl (1989, p. 211), que los docentes emplean al máximo todas sus potencialidades, según la motivación dada por el director, y ello conlleva al beneficio institucional; siendo el líder de la entidad quien ha sabido comunicar las necesidades de la institución y el cómo compartir la visión institucional con la comunidad educativa.

En la dimensión Estimulación Intelectual se hace evidente que el mayor porcentaje se refleja en la escala “a veces”, lo cual significa que la mayoría de directores que se agrupan en esta escala en ciertas ocasiones se atribuyen la cualidad de incentivar el empleo de estrategias o acciones pertinentes en la búsqueda de soluciones a los problemas teniendo inconvenientes al tratar de hacerlo de manera efectiva. Durante la aplicación de salida, es evidente la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en la mayoría de directores, pues se ubican en la escala de “con frecuencia y normalmente”, reflejada en el adecuado espacio de apertura que el director ofrece al intercambio de ideas antes y después de cada reunión, y además respecto de las sugerencias de nuevas formas de completar el trabajo a través de la participación e innovación en el trabajo institucional. Además, se demuestra la mejora positiva con la comprobación de la hipótesis, donde la $Ji2$ calculada es mayor que la $Ji2$ teórica ($33,311 > 9,49$); en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna; estos resultados se apoyan en lo que resalta Bennis (1999), que el liderazgo es una de las claves para generar la realización total del potencial intelectual, constituyéndose en un desafío para el director de cada institución educativa de aprender a reconocer y emplear con asertividad las capacidades de los docentes. Lo cual también concuerda con lo que revelan Wofford, Whittington y Goodwin (1999), que los líderes transformacionales más efectivos son los que brindan soporte y asesoría a cada uno de sus trabajadores, fomentando la satisfacción del personal a medida que aumenta un clima de crecimiento personal, considerando sus habilidades y atendiendo sus necesidades y desarrollando sus potencialidades.

De la misma forma con la dimensión Consideración Individualizada los datos se agrupan en la escala “a veces”, afirmándose parvas características del liderazgo, puesto que no son continuas las acciones que el director

hace en beneficio de sus docentes. Consecuentemente de la aplicación de salida, los datos se ubican en la escala con “frecuencia”, ello implica que el líder pedagógico reflejado en el director ha cambiado de actitud por la mejora positiva, influenciada a través del programa de alta gerencia, pues ha entendido que es necesario e importante escuchar a sus seguidores, interactúa de manera diferenciada con cada miembro de la comunidad educativa. Sobre estos resultados, se confirma al respecto las explicaciones de Brown, Birnstihl y Wheeler (1996), que las relaciones significativas que se dan en el Liderazgo Transformacional con respecto a la satisfacción laboral, el esfuerzo extra y las relaciones satisfactorias entre el jefe y los subordinados dentro del campo educativo referido entre director-docente, director-estudiante, director-padres de familia, se orientan a producir unidad en el grupo de trabajo y efectividad en los resultados. Los resultados de la comprobación de la hipótesis demuestran la $Ji2$ calculada mayor que la $Ji2$ teórica ($46,612 > 9,49$), en consecuencia se acepta la hipótesis alterna; los resultados concuerdan con la investigación de Vásquez (2011), quien ha identificado tipos de liderazgo bastante positivos, con altos niveles de satisfacción de los líderes-directores hacia los docentes y viceversa; apreciándose positivamente que el director como líder genera una buena organización en la institución, en la que se entienden con claridad los objetivos que se pretende alcanzar y existe el esfuerzo extra de los empleados en beneficio de la institución. Asimismo, el rechazo del líder-director que complica situaciones y evade sus responsabilidades, actuando pasivamente en la toma de decisiones.

En consecuencia, con la aplicación del programa de alta gerencia se mejoró positivamente el liderazgo transformacional del director de la institución educativa del distrito de Yanahuanca, sustentado en los resultados que demuestran una mejora reflejada una $Ji2$ de 40,190; lo cual demuestra la mejora positiva en las dimensiones: Consideración Individualizada, Influencia Idealizada, Estimulación intelectual y Motivación Inspiracional. Con la seguridad del caso, podemos afirmar que este programa es aplicable a cualquier modalidad educativa y organización, puesto que permite fomentar la participación y aceptación de propuestas en el trabajo institucional con fines de mejorar el servicio que brindan.

Conclusiones

1. Se aplicó el programa de alta gerencia mejorando positivamente el liderazgo transformacional del director de la institución educativa del distrito de Yanahuanca, sustentado en los resultados que demuestran una mejora reflejada una $Ji2$ calculada mayor que $Ji2$ teórica ($40,190 > 9,49$); en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula; este resultado demuestra la mejora positiva ejercida por el programa de alta gerencia en características del liderazgo transformacional de los directores según este

- orden: Consideración Individualizada, Influencia Idealizada, Estimulación intelectual y Motivación Inspiracional.
2. Se determinó la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en la dimensión Influencia Idealizada en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco; los resultados evidencian la variación de la aplicación de entrada, donde 21 directores que representa un 70 % se hallan en la escala “a veces” y en la aplicación de salida se refleja un cambio representativo, donde 13 directores, que representan 43 %, se hallan en la escala de “con frecuencia”. Además, los resultados de la prueba de hipótesis expresan una mejora positiva reflejada una Ji2 calculada mayor que Ji2 teórica ($37,317 > 9.49$); en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna. En la institución educativa el líder pedagógico, asumido por el director, demuestra un sentido de autoridad y confianza considerando aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.
 3. Se determinó la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en la dimensión Motivación Inspiracional en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco; los resultados evidencian la variación de la aplicación de entrada, donde 16 directores, que representa un 53 %, se hallan en la escala “a veces” y en la aplicación de salida se refleja un cambio representativo, donde 16 directores, que representan 53 %, se hallan en la escala de “con frecuencia”. Además, los resultados de la prueba de hipótesis expresan una mejora positiva reflejada una Ji2 calculada mayor que Ji2 teórica ($29,881 > 9.49$); en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna. Los directores percibieron que es necesario presentar una convincente visión del futuro de la institución educativa y expresar confianza en que las metas serán cumplidas con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
 4. Se determinó la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en la dimensión Estimulación Intelectual en los directores de las instituciones educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco; los resultados evidencian la variación de la aplicación de entrada, donde 19 directores, que representa un 63 %, se hallan en la escala “a veces”; y en la aplicación de salida se refleja un cambio representativo, donde 14 directores, que representan 47 %, se hallan en la escala de “con frecuencia”. Además, los resultados de la prueba de hipótesis expresan mejora positiva reflejada una Ji2 calculada mayor que Ji2 teórica ($33,311 > 9.49$); en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna. Cada director de las diferentes instituciones educativas comprende que es necesario considerar diferentes perspectivas para intentar solucionar problemas y este accionar facilita a mantener las relaciones institucionales.
 5. Se determinó la mejora positiva que ejerció el programa de alta gerencia en la dimensión Consideración Individualizada en los directores de las instituciones

educativas del distrito de Yanahuanca, Pasco; los resultados evidencian la variación de la aplicación de entrada, donde 17 directores, que representan un 57 %, se hallan en la escala “a veces”; y en la aplicación de salida se refleja un cambio representativo, donde 21 directores, que representan 70 %, se hallan en la escala de “con frecuencia”. Además, los resultados de la prueba de hipótesis expresan una mejora positiva reflejada una Ji2 calculada mayor que Ji2 teórica ($46,612 > 9.49$); en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna. Los directores entendieron que la atención que deben brindar al docente es una característica a desarrollar, porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Fuente de financiamiento

El estudio fue de carácter autofinanciado.

Contribución de los autores

Autoría única.

Conflicto de Interés

No hay conflicto de intereses a declarar.

Referencias Bibliográficas

- Alderfer, C. P. (Mayo de 1969). *Una prueba empírica de una nueva teoría de las necesidades humanas; Comportamiento organizacional y desempeño humano*. volumen 4(número 2), 142-175. Obtenido de https://es.qaz.wiki/wiki/Clayton_Alderfer
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación-Introducción a la metodología científica* (5ta ed.). Caracas- Venezuela: Episteme, C. A. Obtenido de <https://es.slideshare.net/vcorreabalza/fidias-g-arias-el-proyecto-de-investigacin-5ta-edicin-edicin-edicin>
- Bass B, y. A. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformacional leadership*. USA: SAGE Publications.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. USA: The Free Press.
- Bass, B. R. (2006). *Transformacional leadership* (Second ed.). New Jersey: Lawrence. Recuperado el 2017
- Bennis, W. (1999). *The leadership advantage. Leader to Leader*, 12. Obtenido de <http://www.pdf.org/leaderbooks/L2L/spring99/bennis.html>
- Bernal, J. (2011). *Liderazgo escolar:eficacia en la organizacion y satisfaccion en la comunidad educativa*. Ecuador: Publicaciones Marvella.
- Brown W., B. E. (1996). Leading without authority. *Journal of Extension*, 34(5), 32-37. Obtenido de <http://www.joe.org/joe/1996october/a3.html>
- Chamorro, D. (2015). *Factores determinantes del estilo de*

- liderazgo del director (a)*. Colombia: Publicaciones Colono.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed approaches* (3a ed.). Estados Unidos: Thousand Oaks. Recuperado el 2017.
- Cuoto, R. (1 de Marzo de 1997). *Social capital and Leadership*. Obtenido de http://www.academy.umd.edu/scholarship/cast/klspdocs/rcout_p1.htm: http://www.academy.umd.edu/scholarship/cast/klspdocs/rcout_p1.htm
- Gillespie, N. M. (2000). The building blocks of trusts: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders. *Academy of Management*, 12-19. Obtenido de <http://www.mbs.unimelb.edu.au/jgans/wp/200001.pdf>
- Hernandez, F. y. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 2017, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2012/12/disenos-no-experimentales-segun.html>
- Maslow, A. (1991). *Motivacion y Personalidad* (tercera ed.). Madrid: Diaz de Santos S.A. Recuperado el 2017, de <https://books.google.com.pe/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&dq=maslow&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiOxYv00ZLZAHEjVkkHX P5C2UQ6AEIKzAB#v=onepage&q&f=false>
- Massi, R. y. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The international Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Munch Galindo, L. (1990). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas. Recuperado el 2017, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/dorado_h_a/capitulo3.pdf
- Murillo, J. (2002). *Métodos de investigación de enfoque experimental*. Obtenido de www.postgradoune.edu.pe/documentos/experimental.pdf www.postgradoune.edu.pe/documentos/experimental.pdf
- R, M. R. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall, 40-45.
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa S.A. Recuperado el 2017, de http://metodouba.blogspot.pe/2015/07/poblacion-y-muestra_15.html
- Thieme, C. (2015). *Liderazgo y Eficiencia en la educación Primaria: El caso e Chile*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Vásquez, V. A. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundacion Creando Futuro*. Madrid: Henares.
- Wofford J., W. J. (1999). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 196-211.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall. Recuperado el 2017, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sld=32078d4c->