

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Educación Superior



RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES DEL COLEGIO LA SALLE, AREQUIPA 2018

Tesis presentada por la Bachiller:
Mengoa Vela, Andrea Magaly

Para optar el Grado Académico de:
Maestro en Educación Superior

Asesora:
Dra. Beltrán Molina, Rosa Patricia

Arequipa – Perú
2019

DICTAMEN DEL BORRADOR DE TESIS

A : Dr. José Villanueva Salas,
Director de la Escuela de Postgrado

De : Dra. Frigia Arias Messa.
Dictaminadora de Borrador de Tesis

Graduanda : ANDREA MAGALY MENGUA VELA.

Maestría : Educación Superior.

Enunciado: : RELACION ENTRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA SALLE,
AREQUIPA 2018.

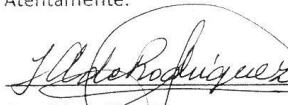
Resultado : Superaron las observaciones.

Fecha : 6/11/2018

OBSERVACIONES:

La investigadora supuso la mayoría de las observaciones, por lo tanto se considera el Dictamen Aprobatorio; salvo mejor opinión.

Atentamente:


Dra. Frigia Arias Messa
DICTAMINADORA.



DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS



Arequipa, enero 17 de 2019

Señor Doctor.
JOSE VILLANUEVA SALAS

Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM
Presente.-

De nuestra mayor consideración:
Saludándolo cordialmente hacemos de su conocimiento el dictamen solicitado sobre el Borrador de Tesis:

“RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA SALLE, AREQUIPA 2018”.

Presentado por la Bachiller **ANDREA MAGALY MENGUA VELA** para optar el Grado Académico de Maestro en Educación Superior.

Se señalan las siguientes observaciones:

- Revisar caratula según Reglamento EPG
- Delimitar las tablas de los resultados pag. 15,18 y 19.
- La numeración del borrador y proyecto son separadas.

Se otorga el DICTAMEN APROBADO previa atención de las observaciones.

Sin otro particular, le reitero las muestras de estima y consideración personal.

Atentamente,



Dra. Nicola Verónica Nieto Bolaños
Docente EPG



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARIA DE AREQUIPA
ESCUELA DE POST GRADO
AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"
"AÑO DE LA IGUALDAD Y LA NO VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES"

Arequipa, 2018 Octubre 12

Señor Doctor:

HUGO TEJADA PRADELL

Director de la Escuela de Postgrado de la UCSM

Presente.-

De mi mayor consideración:

Saludándolo cordialmente hago de su conocimiento el dictamen solicitado sobre el borrador de Tesis:

"Relación entre la Gestión del Talento Humano y el Liderazgo transformacional en el docente de la Institución Educativa la Salle, Arequipa 2018".

Presentado por el Bachiller Andrea Magaly Mengoa Vela para optar el Grado Académico de Maestro en educación Superior.

Sugiero las siguientes modificaciones:

- Modificar en su resumen el párrafo tercero de conclusión: a finalmente y las palabras claves cuáles son???
- Modificar la ubicación de tablas y figuras colocando la tabla y posterior la figura colocando debajo de ella su denominación y posterior la interpretación de ambos indicando en la tabla N° .. y figura N° Se observa que,

Se otorga DICTAMEN APROBATORIO, previa atención de las observaciones señaladas.

Aprovecho la ocasión para expresarle mi especial consideración y estima personal.

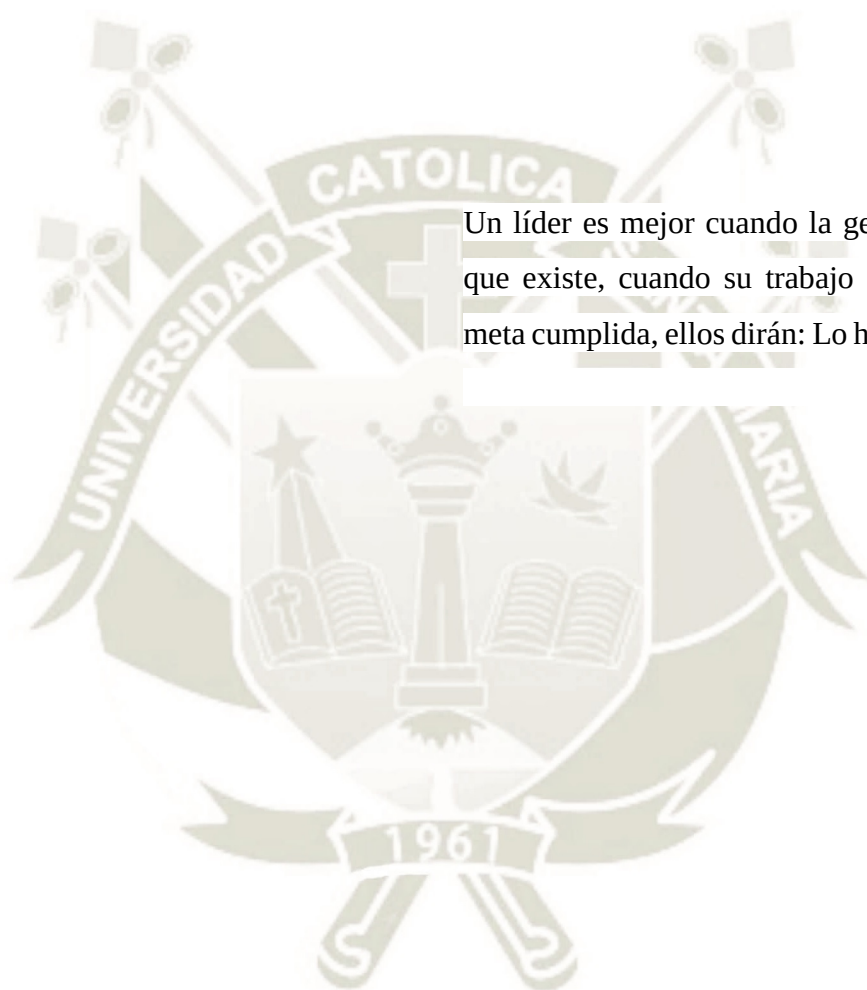
Atentamente,



DRA. ROSA PATRICIA BELTRÁN MOLINA.
DOCENTE DE LA EPG
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

A Dios y a la Virgen de Guadalupe, porque gracias a Ellos he podido cumplir mi sueño, a mi mamá Noemí, porque ella siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona, a mi papito que aunque ya no está físicamente sus palabras de superación quedaron grabadas en mi mente, a mis hermanas y sobrinos, por motivarme y darme la mano cuando lo necesitaba, a mi esposo, por sus palabras de confianza, por su amor y a mi pequeña Mariangela, quien se convirtió en mi mayor inspiración de superación.

Andrea



Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros.

Lao Tzu

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN..... 1

HIPÓTESIS 3

OBJETIVOS..... 4

CAPÍTULO I Marco Teórico 5

1. MARCO CONCEPTUAL..... 6

1.1. Pedagogía lasallista 6

1.2. Gestión del talento humano..... 9

1.2.1. Talento Humano 10

1.2.2. Gestión del talento humano 10

1.2.3. Teorías sobre la gestión del talento humano 12

1.2.4. Importancia Gestión del Talento Humano..... 13

1.2.5. Objetivos de la Gestión del talento humano..... 15

1.2.6. Desarrollo del talento humano Desde la capacitación:..... 16

1.2.7. La gestión del talento humano desde la innovación 18

1.3. Liderazgo Transformacional 21

1.3.1. Liderazgo Transformacional..... 21

1.3.2. Importancia del Liderazgo Transformacional 27

1.3.3. Características del liderazgo transformacional..... 29

1.3.4. Ventajas del Liderazgo Transformacional..... 32

2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... 34

2.1. Antecedentes Internacionales 34

2.2. Antecedentes Nacionales..... 36

2.3. Antecedentes Locales 39

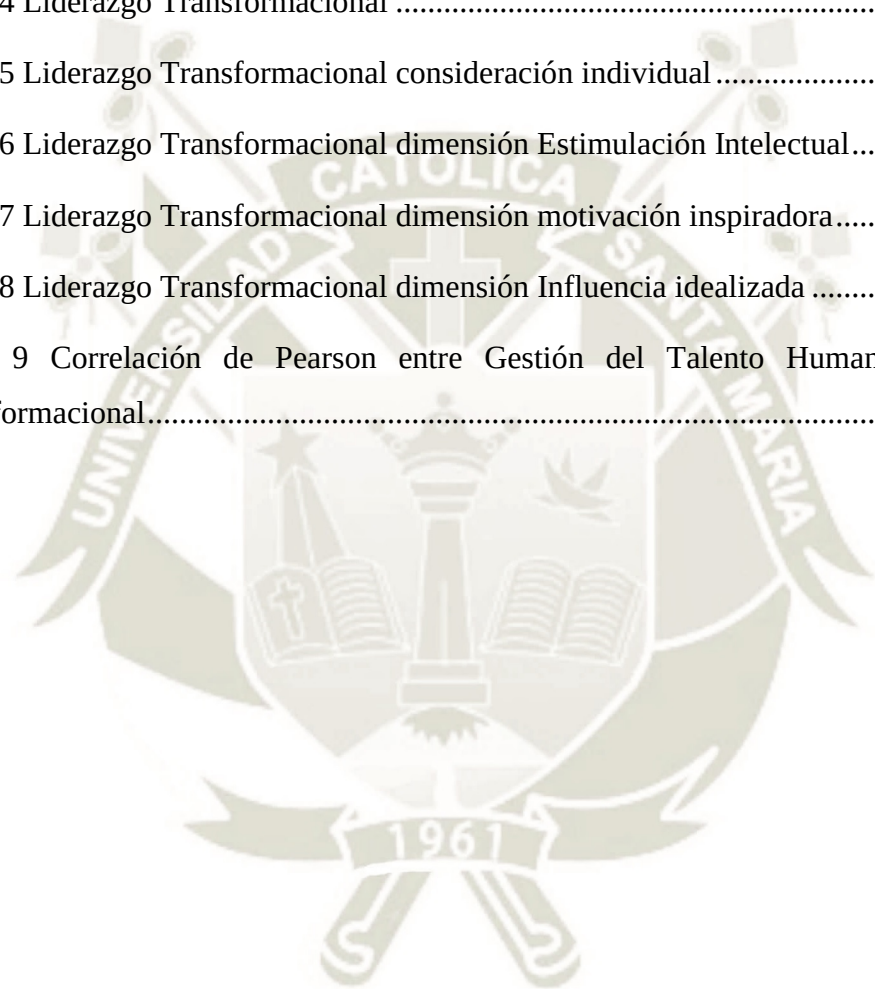
CAPÍTULO II Metodología 41

1. Técnicas e Instrumentos de verificación 42

1.1. Técnicas.....	42
1.2. Instrumento.....	42
1.3. Cuadro de Coherencia	48
2. Campo de Verificación.....	50
2.1. Ubicación Espacial	50
2.2. Ubicación Temporal	50
2.3. Unidades de Estudio	50
3. Estrategia de recolección de datos.....	51
CAPÍTULO III Resultados y Discusión.....	52
1. Variable: Gestión Del Talento Humano.....	53
2. Variable: Liderazgo Transformacional	56
DISCUSIÓN.....	62
ANEXOS.....	73
ANEXO N° A PROPUESTA	
ANEXO N° B OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	
ANEXO N° C BAREMOS UTILIZADOS PARA EL ESTUDIO: GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
ANEXO N° D MATRIZ DEL INSTRUMENTO VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
ANEXO N° E MATRIZ DEL INSTRUMENTO VARIABLE 2: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
ANEXO N° F INSTRUMENTO PARA RECOLECCION DE DATOS VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
ANEXO N° G INSTRUMENTO PARA RECOLECCION DE DATOS VARIABLE 2: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
ANEXO N° H BASE DE DATOS VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
ANEXO N° I BASE DE DATOS VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
ANEXO N° J VALIDACION DE EXPERTOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Gestión del talento humano	53
Tabla 2 Indicador conocimiento y proceso.....	54
Tabla 3 Indicador capacitación e innovación	54
Tabla 4 Liderazgo Transformacional	56
Tabla 5 Liderazgo Transformacional consideración individual.....	57
Tabla 6 Liderazgo Transformacional dimensión Estimulación Intelectual.....	58
Tabla 7 Liderazgo Transformacional dimensión motivación inspiradora.....	58
Tabla 8 Liderazgo Transformacional dimensión Influencia idealizada	59
Tabla 9 Correlación de Pearson entre Gestión del Talento Humano y Liderazgo Transformacional.....	61



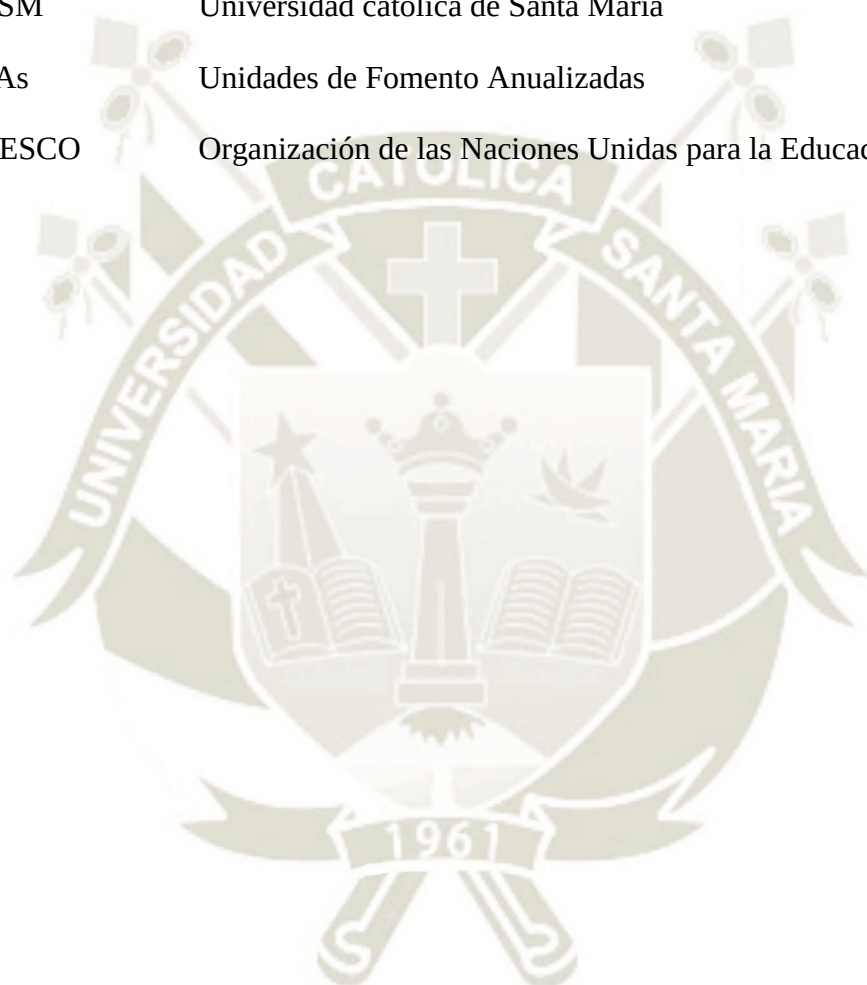
INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gestión del Talento Humano	53
Figura 2 Indicador conocimiento y proceso	54
Figura 3 Indicador capacitación e innovación.....	55
Figura 4 Liderazgo Transformacional	56
Figura 5 Liderazgo Transformacional dimensión consideración individual	57
Figura 6 Liderazgo Transformacional dimensión Estimulación Intelectual	58
Figura 7 Liderazgo Transformacional dimensión motivación inspiradora	59
Figura 8 Liderazgo Transformacional dimensión Influencia idealizada	60



LISTA DE ABREVIATURAS

CIELID	Cuestionario de identificación de estilos de liderazgo
MINEDU	Ministerio de Educación
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
UCSM	Universidad católica de Santa María
UFAs	Unidades de Fomento Anualizadas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar relación que existe entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en docentes del Colegio La Salle, la investigación es investigación básica, no experimental, descriptiva correlacional, transversal, con una población de 115, es una muestra censal de los docentes, como técnica se utilizó la encuesta, y como instrumento un cuestionario para ambas variables.

Al realizar el análisis de la variable de gestión del talento humano, se ha encontrado que el nivel corresponde a la categoría adecuado con un 98%, teniendo en cuenta que la gestión del talento humano abarca un conjunto de características en los seres humanos, tratándose de su mejoramiento su capacitación, eficacia y desempeño abocados al cumplimiento de funciones específicas dentro de una organización o institución y con respecto la variable liderazgo transformacional, se ha determinado que la categoría excelente con un 95%, ya que los docentes asumen responsabilidades y logran administrar los recursos disponibles para la ejecución sus actividades y logran comprometer el trabajo de otros docentes en favor del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Conclusión: Se concluye que, existe una correlación positiva entre las variables gestión del talento humano y liderazgo transformacional con un valor de 0.262, a un nivel de significancia menor del cero punto uno, por lo tanto, los resultados obtenidos, se valida la hipótesis de la investigación, que establece que existe una correlación positiva entre gestión del talento humano y liderazgo transformacional en los docentes del Colegio La Salle Arequipa 2018.

Palabras Clave: Capacitación, innovación, conocimiento, estimulación, talento humano, liderazgo transformacional.

ABSTRACT

The objective of this paper is to determine the relationship between the management of human talent and the transformational leadership of teachers at the La Salle School. Research is basic, non-experimental, descriptive, correlational, transversal, with a population of 115, it is a sample census of the teachers, as a technique the survey was used, and as a tool a questionnaire for both variables.

When carrying out the analysis of the human talent management variable, it has been found that the level corresponds to the appropriate category with 98%, taking into account that the management of human talent encompasses a set of characteristics in human beings. its improvement in training, efficiency and performance leading to the fulfillment of specific functions within an organization or institution and with respect to the transformational leadership variable, it has been determined that the excellent category with 95%, since teachers assume responsibilities and manage to administer resources available for the execution of their activities and manage to compromise the work of other teachers in favor of compliance with institutional objectives.

Conclusion: It is concluded that there is a positive correlation between the variables human talent management and transformational leadership with a value of 0.262, at a level of significance less than zero point one, therefore, the results obtained validate the hypothesis of the research, which establishes that there is a positive correlation between human talent management and transformational leadership in the teachers of the La Salle Arequipa School 2018.

Keywords: Training, innovation, knowledge, stimulation, human talent, transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano y el liderazgo transformacional, son dos variables de mucha importancia en el quehacer educativo, ya que son aspectos esenciales para lograr tener éxito que las instituciones necesitan para lograr su calidad educativa.

El poder reconocer que las organizaciones educativas, pueden contar con aquellas personas que tienen un talento inherente, con un alto potencial que ponen al servicio de su centro de trabajo y son precisamente los líderes a quienes tienen que reconocer y retener, para contar, con esas personas que tienen potencial, talento, que poseen infinidad de habilidades que ponen al servicio de la organización.

Por ello, se ha convertido en todo un reto ser líder, puesto que esta intrínsecamente relacionado con esa capacidad de poder manejar de manera asertiva a un grupo de docentes, para mantener buenas relaciones interpersonales, aprender a tomar decisiones, a ser responsables con el trabajo encomendado, a conducir a una institución educativa hacia la consecución de sus metas, cumplimiento de sus objetivos, todo con el propósito de lograr la calidad educativa.

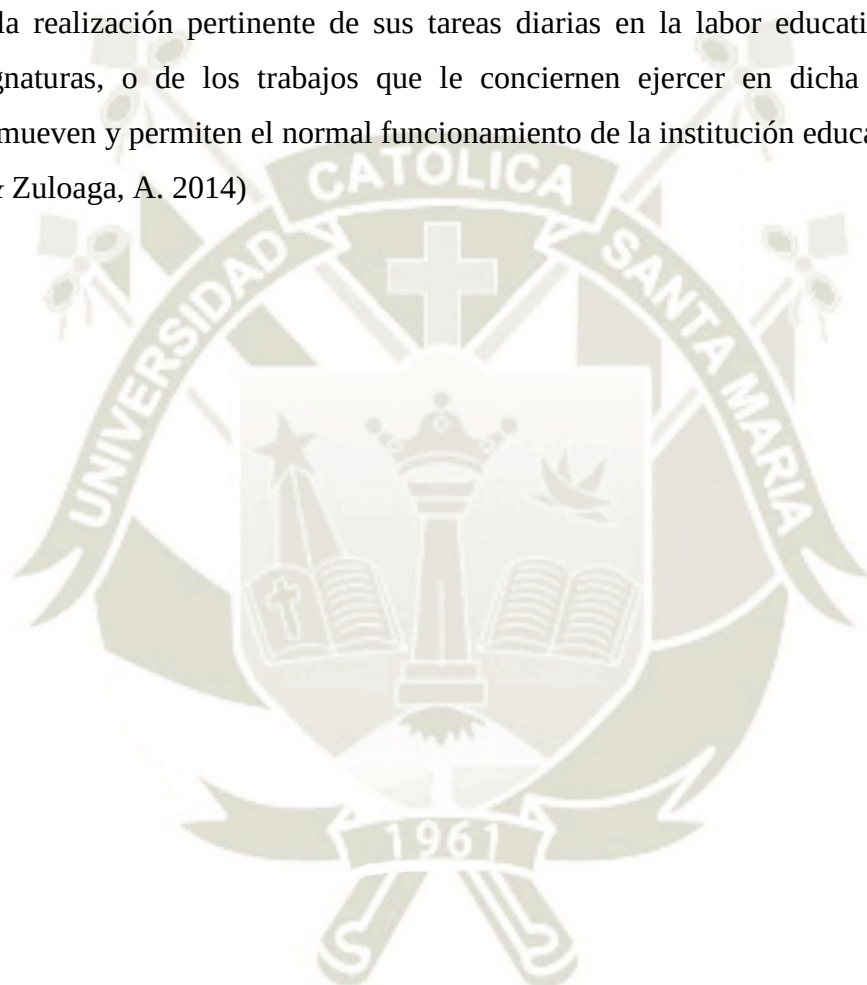
Nuestro trabajo es importante, porque nos permitirá establecer la correlación de la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en el personal docente del Colegio La Salle, además porque los métodos, técnicas e herramientas a utilizarse en la investigación permitirán manifestar en su importancia, validez y confiabilidad, además, podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

Es así, que, si el deseo es, mejorar las instituciones educativas, se necesitan personas que ejerzan liderazgo, es decir que integren, promuevan, proporcionen, gestionen y coordinen todo un proceso de transformación, que tengan una preparación adecuada y sobre todo, que cuenten con actitud y compromiso con la institución, con la educación, la formación de los jóvenes y la sociedad, personas que sean capaces de asumir responsablemente procesos de cambio en el mundo de hoy (BASS, BM. 1985).

Definitivamente no existiría ningún liderazgo, si no existe la gestión del talento humano en las instituciones educativas, ello hace posible que las personas puedan desarrollar sus responsabilidad, ejercer sus labores gerenciales o administrativas en estas entidades es el

caso en este caso del gerente y/o director educativo quienes son siendo estos los responsables de motivar, facilitar al proceso que permita que se puedan desarrollar las competencias de cada uno de los individuos que forman parte de la institución.

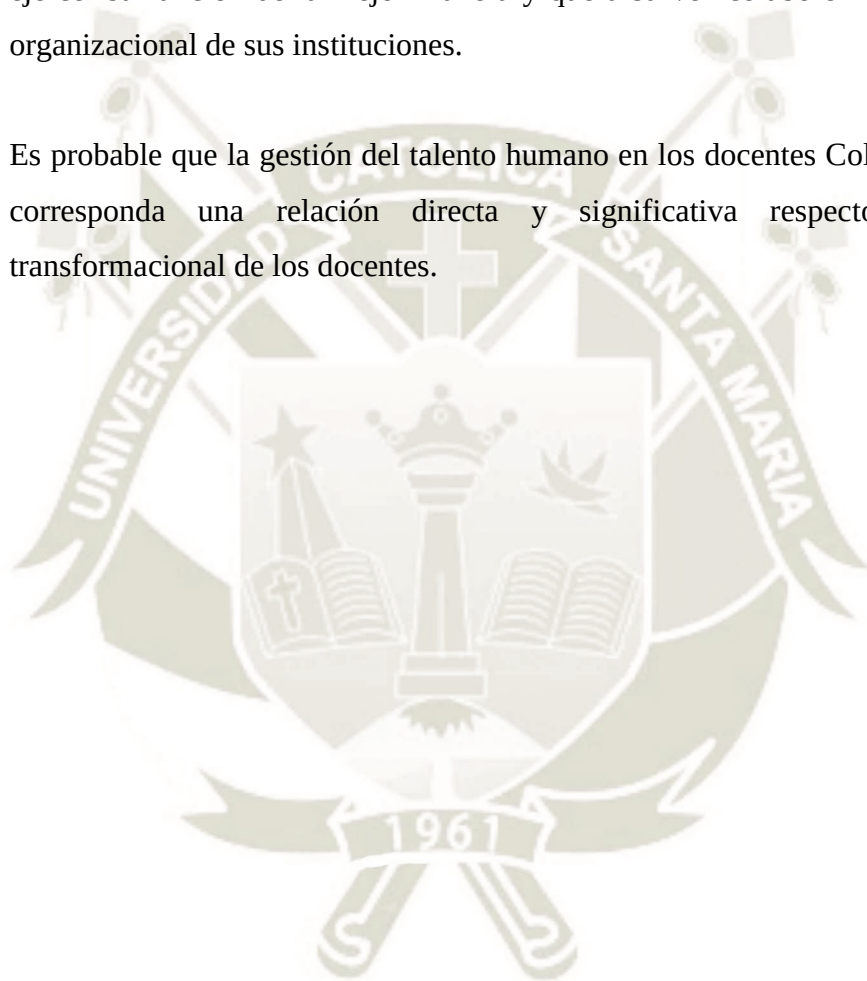
Hay que tener en cuenta, que las instituciones educativas son generadoras de conocimiento, el talento humano estos trabajadores es necesario para poder realizar su trabajo de forma adecuada y se podría ver reflejada en el conocimiento que demuestran en la realización pertinente de sus tareas diarias en la labor educativa en el área, o asignaturas, o de los trabajos que le conciernen ejercer en dicha institución, que promueven y permiten el normal funcionamiento de la institución educativa (Castañeda, I, & Zuloaga, A. 2014)



HIPÓTESIS

Dado que en la educación peruana se vienen promoviendo nuevos cambios en cuanto a la currícula, metodología y los objetivos que deben cumplir las instituciones educativas es que hoy en día constituye parte importante de la mejora educativa formar a los docentes y seleccionarlos de acuerdo a sus habilidades para que puedan ejercer su función de la mejor manera y que a su vez colaboren en el desempeño organizacional de sus instituciones.

Es probable que la gestión del talento humano en los docentes Colegio La Salle, le corresponda una relación directa y significativa respecto al liderazgo transformacional de los docentes.



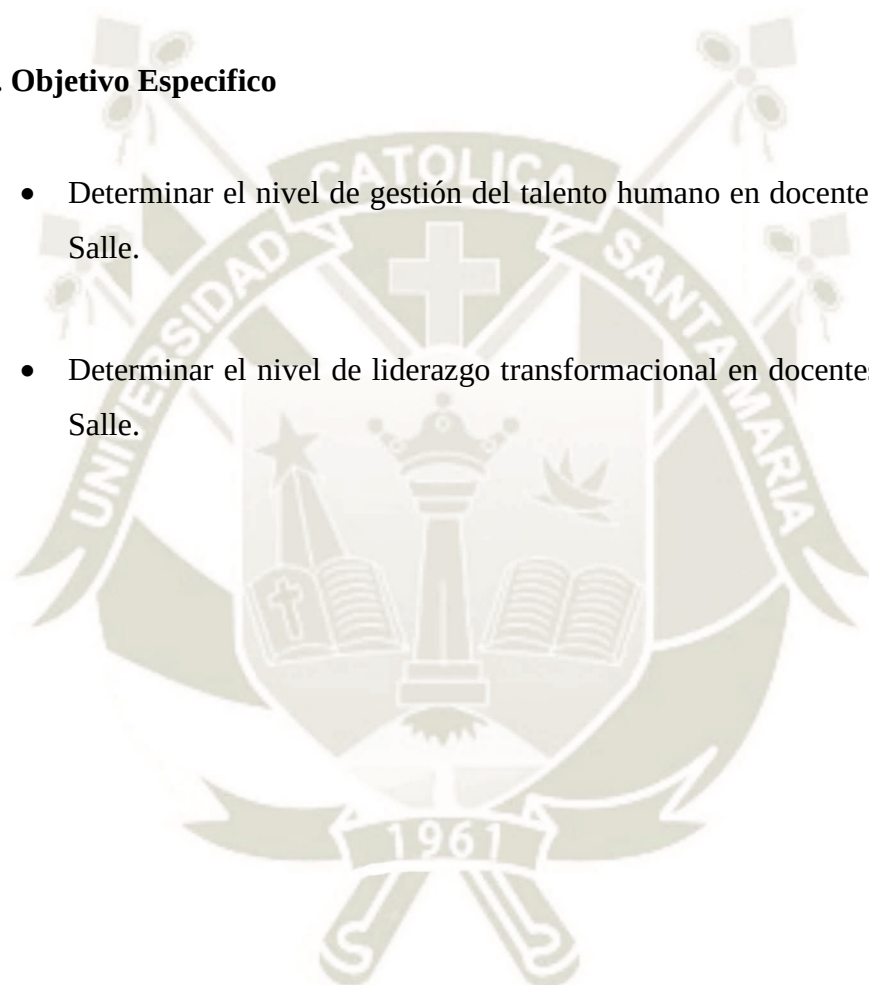
OBJETIVOS

1. Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en docentes del Colegio La Salle.

2. Objetivo Especifico

- Determinar el nivel de gestión del talento humano en docentes del Colegio La Salle.
- Determinar el nivel de liderazgo transformacional en docentes del Colegio La Salle.





CAPÍTULO I

Marco Teórico



1. MARCO CONCEPTUAL

En concordancia con los objetivos del presente estudio, es que se considera en el marco conceptual el siguiente temario:

1.1. Pedagogía lasallista

El presente trabajo tiene en un primer momento la intención de presentar algunas ideas, inferencias y líneas de acción e intervención a partir del acercamiento a la Pedagogía de Juan Bautista de La Salle (en adelante JBS), su vigencia y significación en el ámbito educativo de cara a los desafíos que impone el contexto contemporáneo. Asimismo, pretende animar a una revisión y actualización de la Pedagogía Lasallista a grado tal que nos permita:

Comprender e inferir la relación del Lasallismo con el Humanismo y su vigencia y presencia en el siglo XXI.

Abordar en perspectiva la Pedagogía Lasallista respecto a otras propuestas pedagógicas y misiones educativas de orden religioso.

Acercarnos a los conceptos clave de la Pedagogía Lasallista entendida esta como un sistema teórico de inspiración cristiana que ocupa un lugar trascendental en la historia de la pedagogía y de la educación.

Como segundo momento, se presenta un acercamiento al Modelo Educativo Lasallista configurado a partir de la propuesta pedagógica de JBS, el cual propugna la animación de dicha propuesta a través de su aplicación directa en la didáctica del colaborador docente, tanto en la práctica cotidiana como en el proceso de reflexión y evaluación de la acción e intervención educativa.

Como último momento, se enunciarán las deducciones y líneas de acción a seguir para propiciar una implementación adecuada efectiva y adecuada de los postulados lasallistas ante los desafíos que impone el siglo XXI.

El término Pedagogía Lasallista se refiere al corpus teórico fraguado por el intercambio de ideas entre JBS y las aportaciones de los primeros Hermanos Lasallistas en el periodo comprendido entre 1680 a 1719, y por las de los lasallistas tanto de los siglos XVIII, XIX, XX como de los contemporáneos. No obstante, la Pedagogía Lasallista no surgió tácitamente como un postulado teórico de la educación.

Como modelo pedagógico, la Pedagogía Lasallista integra los elementos teóricos y prácticos necesarios para la integración de un modelo educativo. A saber:

Paradigma: la propuesta de la Pedagogía Lasallista se sustenta en un sistema de creencias, principios, criterios y valores de inspiración cristiana.

Fines educativos: desde una teología, teleología y axiología educativas, la Pedagogía Lasallista integra un conjunto de expectativas a nivel comunitario (institución, familia, centro de trabajo) y personal (estudiante-docente) con la finalidad de que el estudiante cuente con los recursos necesarios para alcanzar una vida digna.

Sujeto de la educación: desde la antropología lasallista, la acción educativa se centra en el sujeto que pretendemos educar, considerando los principios, potencialidades, cualidades, necesidades tanto del sujeto que orienta (educador) como del que protagoniza el acto educativo (educando).

Los medios: considerando a los contenidos psicopedagógicos, los distintos estilos y métodos de enseñanza desde el enfoque del fundador, la incorporación de la taxonomía de las habilidades cognitivas y de las propuestas programáticas curriculares. Asimismo, se integran a los medios los recursos humanos (docencia, administración, servicios), técnicos (desde las NNTT hasta las TIC).

Los agentes: donde intervienen tanto desde a dimensión individual (hermanos lasallistas, seglares, rectores directores generales, docentes), sociales (las instituciones educativas desde colegios hasta universidades), agentes de formación (casas de formación, misiones educativas, escuelas para padres).

El contexto: los procesos de interacción e integración en ambientes socioculturales, las relaciones educador-educando, las distintas formas en que se concibe la organización escolar y la manera en que ésta genera un determinada cultura escolar, el entorno profesional y el mundo laboral, así como los entornos digitales, virtuales y multiplataformas de los mass media y las TIC.

Dialécticamente, entre la fe y la razón, la Pedagogía Lasallista se concibió como una propuesta reflexiva para relacionar la fe con la acción educativa dirigidas a la salvación y santidad del individuos en comunidad. Es decir, su tarea fundamental fue la de dar educación de inspiración cristiana para que el estudiante pudiera alcanzar

una vida digna, tomando como base la espiritualidad y el apostolado de servicio por parte de Hermanos y seglares.

Si bien es innegable que la propuesta lasallista tiene un impacto determinante en la historia de la educación occidental, bajo condiciones distintas surgieron otras propuestas pedagógicas dirigidas por congregaciones religiosas. En el siglo XVII, la espiritualidad, la vocación de servicio y la creatividad abrieron otras propuestas educativas. Previamente a JBS, San José de Calasanz fundó la primera escuela pública popular gratuita en Europa, lo que dio paso a la fundación de la Orden de las Escuelas Pías. Posteriormente, bajo la influencia metodológica de JBS, Marcelino Champagnat fundó la Congregación de los Hermanos Maristas. San Juan Bosco, por su parte, funda la Pía Sociedad Salesiana. Además de las anteriores, es menester mencionar a las congregaciones de dominicos, franciscanos, jesuítas, legionarios, entre otros. No obstante, si efectuáramos a una selección de pedagogías de las congregaciones religiosas, seguramente por carecer de elementos metodológicos y científicos, habríamos de prescindir de un gran número de éstas.

Desde su surgimiento el lasallismo estableció las condiciones propicias para la configuración de un enfoque humanista ante un contexto revolucionario en ciernes. El momento histórico de la época fue testigo de un impulso cultural y científico sin precedentes, de una cambiante cosmovisión y concepción del Hombre y su Mundo, y de un intenso movimiento revolucionario en distintos ámbitos de la vida cotidiana. La caída del feudalismo, el rampante ascenso de la burguesía, el encuentro cultural Europa-América, la revolución del conocimiento que impulsó la invención de la imprenta, el intenso conflicto entre reformas y contrarreformas de carácter religioso, la intensa actividad científica del conocimiento racional de la naturaleza (duda metódica y el advenimiento del método científico), entre otros, fueron algunos de los sucesos determinantes que enmarcaron el advenimiento irreversible de la Modernidad.

En este contexto, JBS irrumpe con una acción educativa de carácter integral dirigida al crecimiento personal y espiritual de las personas, con un alto sentido por la vida comunitaria y con una profunda vocación por el servicio. Llegados a este momento ya podemos plantear dos facultades básicas para definir la noción antropológica de la Pedagogía Lasallista:

- **Facultad ética:** bajo la influencia tomista, propone una amplia predilección por la lectura, la oración y la ascesis.
- **Facultad pedagógica:** bajo la influencia agustiniana, propugna el estudio unido a las virtudes de piedad y humildad.

1.2. Gestión del talento humano

Concepto:

(...) Hablar de Talento Humano significa hablar de lo “humano”, es decir, de la capacidad de crear, lo emocional, moral, del reconocimiento de las historias particulares, de los anhelos y frustraciones de las personas, de las habilidades, destrezas intereses y motivaciones, sino de seres humanos con capacidad que deben ser orientadas hacia metas específicas, de acuerdo con las necesidades de la organización o del área y que deben ser lideradas facultando a estas personas a través de mecanismos de comunicación permanente de tal manera que la estrategia sea lograda (Ospina, H. 2017).

Objetivo:

Lograr que las personas que laboran en una determinada organización u institución se sientan intrínsecamente ligadas, cohesionadas, a ser competitivas, a que los trabajadores, en este caso docentes se sientan bien motivados, entrenados, satisfechos y que su rendimiento profesional sea de calidad.

Finalidad:

Es lograr que las personas desarrollen, todas sus pericias, como sus habilidades, destrezas, estrategias, capacidades, logrando así la eficiencia y la competitividad el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

1.2.1. Talento Humano

Hoy en día, las empresas u organizaciones reconocen al talento humano como la esencia principal de cualquier organización; muchas veces nos repetimos una y otra vez sobre talento humano, pero no le damos la verdadera importancia a esta expresión, que suele repetirse una y otra vez, su significado; antiguamente la gestión de recursos humanos solo eran relaciones entre las personas, dentro de una empresa. Así mismo, otra de la definiciones que se debe tomar en cuenta es la de la Real Academia Española de la Lengua (2017), Se refiere a la persona inteligente, apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende, comprende y que tiene la capacidad de resolver problemas, dado que posee las habilidades, destrezas, experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que, puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación (Ospina, 2017).

Hablar de talento humano es hablar de la esencia del humano, es decir esa capacidad que tenemos para emocionarnos, sentirnos frustrados, tener anhelos, crear, encontrarnos motivados, tener habilidades, destrezas. Etc. De otro lado tenemos que:

“El talento humano se le concibe como una combinación de varias características, particularidades que tienen las personas”

(De Romaña CA, et. al. 1999)

Que además implica conocimiento que vendría a ser la inteligencia y la creatividad es conocido también como las competencias cognitivas, compromiso que vendría a ser la personalidad, el temperamento, competencias personales, y poder, que es la capacidad que tienen las personas, los valores, el liderazgo.

1.2.2. Gestión del talento humano

Existen distintas formas de pensar en la gestión del talento humano, lo más importante es la forma en que se integran las personas en las instituciones para la consecución de objetivos y cumplir el desarrollo de sus planes, objetivos ya sea a nivel individual o colectivo (Murillo, 2004). Así también tenemos que la gestión humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera,

utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización (Pont, Nushe, & Moorman, 2009).

De la integración que se habla, es de aquella que en que permitan que las organizaciones, instituciones, hagan que las personas puedan involucrarse en sus metas, objetivos, sean a largo plazo o a largo plazo, tratando de sacar lo mejor que tiene el ser humano en las realizaciones de las tareas encomendadas, haciendo que su trabajo sea eficiente, buscando potencializar sus cualidades, aptitudes, talentos, tratando así que las organizaciones, instituciones o como en este caso la institución educativa tenga éxito en la labor que realiza.

Nos indica que:

“Como todo proceso de gestión, la Gestión Humana es dinámica, interactiva e integral, de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades” (Veras & Cuello, 2005, p.14).

Y en lo referente a las Instituciones Educativas, es precisamente que los directores o gerentes educativos es propiciar que todos los docentes de su institución sean competentes cuando tienen que ejercer con calidad todas sus funciones.

“La Gestión Humana es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano” (Castañeda & Zuloaga, 2014).

Son las personas las que con su actuación, desempeño y su manera diaria de hacer las cosas, permiten cristalizar la estrategia con cada una de sus acciones (Morros & Vidal, 2005).

(...) La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la que permite la colaboración de los empleados, personas en general que tengan una sola meta que es la consecución de los objetivos de la institución , logrando establecer los vínculos favorables con una completa comunicación abierta en los mismos, en si la gestión dl talento humano, como un nuevo enfoque en la Administración de Recursos Humanos reconoce a las personas como nuevos socios, colaboradores, quienes invierten su esfuerzo, su conocimiento a fin de cumplir con las tareas adecuadamente y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales (Oscoco, 2015).

1.2.3. Teorías sobre la gestión del talento humano

Teoría biofactorial denominada también como, Teoría de la Motivación-Higiene, sostiene que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción no corresponden a una misma variable, sino que se genera de factores distintos: El factor satisfacción–no satisfacción influenciada por factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo. El factor insatisfacción-no satisfacción dependiente de factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, si bien no son motivadores en sí mismos, reducen la insatisfacción. Entre estos se cuentan la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios (Herzberg, 1959).

Teoría de la finalidad o de las metas de (Locke) sostiene que:

“El individuo elige conscientemente sus metas la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación” (Locke, 1968: p. 69).

“Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento” (Locke, 1969: p. 70),

“Las metas pueden tener varias funciones centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea, movilizan la energía y el esfuerzo, aumentan la persistencia, ayuda a la elaboración de estrategias” (Locke & Latham, 1985: p.120).

Teoría de Maclelland, enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación: Logro, es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”. Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente (McClelland, 1989).

1.2.4. **Importancia Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano se convierte en algo tan importante, se le considera la clave el éxito de las instituciones y organizaciones, depende las personas, para poder generar beneficios, porque permiten potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización, que al fin y al cabo esa es una de sus finalidades, para que se desarrollen integralmente, tanto de manera individual como grupal y conseguir el crecimiento tan anhelado en la organización...

El proceso de gestión del talento humano para las empresas, es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad (Castillo, 2010).

Las organizaciones dirigían su atención a la contratación de personal, a los beneficios sociales, a realizar las nóminas, en que en la actualidad las instituciones han entendido la importancia que tiene para la empresa tener personal altamente calificados comprometidos e involucrados con las metas y objetivos de las instituciones (Herzberg, 1959).

Las personas que forman parte de las de las organizaciones en este caso particular, las instituciones educativas son las que tienen la responsabilidad de llevar al éxito a la misma a base de todos los conocimientos y talento que se logra desarrollar, para luego aplicar cada uno en su área o lugares de trabajo en bien del progreso y el buen funcionamiento del desarrollo de la institución, en el caso de las instituciones educativas mejoran su competitividad, se vuelven más eficientes y de calidad , así también las competencias con las que cuentan los directores o gerentes educativos ejercen una labor mancomunada con sus docentes y coordinadores en bien de mejorar los niveles de la educación.

Para, sostiene que la efectiva Gestión del Talento Humano en las organizaciones educativas permitirá el éxito de la misma.

“Mientras sigamos considerando a las personas como recursos, como parte del problema y no de la solución, no podremos generar organizaciones de calidad. Esta lección es muy poderosa para las Instituciones Educativas hoy en día” (Puentes, 2006).

Por otro lado, se tiene que las instituciones educativas se encuentran en función, va a depender de preparación que tenga el encargado de la dirección o del que asuma las funciones la administración, si es un líder preparado va poder realizar su función de manera efectiva sacando lo mejor del talento de su personal, pero si fuera al contrario pierde talentos y la administración se vuelve ineficaz.

En innegable que el talento y el componente humano es lo más valioso que hay en las instituciones, ya que, al no tener la capacidad y conocimientos necesarios para dirigir las, desconocen y minimizan a su personal lo que trae como consecuencia que las instituciones entren en crisis administrativas.

De nada sirven enormes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizar los factores más importantes de las ventajas competitivas de las organizaciones es el talento del personal, ya que cobra relevancia,

La Administración de Capital Humano cobra especial relevancia, ya que a través de ésta se aplican procesos, metodologías, y técnicas para mantener, incrementar

y desarrollar las competencias, habilidades y conocimientos del personal con la finalidad de mejorar la calidad de las organizaciones y del personal que la conforman (Munch, 2005:p. 145).

Pues la importancia se va a centrar que la relación del personal docente y la institución educativa se vuelve se convierte en una relación intrínseca porque va a promover el uso eficiente de los recursos tanto humanos como los materiales, además es importante porque si las instituciones educativas que eligen bien a su personal docente, es decir, un personal con conocimientos actualizado con doctorados, maestrías, diplomados, talleres, etc. La institución educativa va poder ofrecer un mejor servicio a la sociedad y convertirse en competentes y de ello va depender el éxito o el fracaso de la administración de la institución educativa.

1.2.5. **Objetivos de la Gestión del talento humano**

Considera que el objetivo de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional, (Chiavenato, 2002).

Dentro de los objetivos que expone, se tiene:

- A darle competitividad a la institución
- Gestión del talento humano, ayuda a las organizaciones a que puedan alcanzar sus objetivos y misión,
- A tener dentro de la organización personal motivado y bien capacitado
- A desarrollar y mantener calidad en los puestos que desempeñan
- Aporta cuatro objetivos que ayudan a alcanzar una eficiente gestión del talento humano.
- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización u institución.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la institución y se involucren en ella.

- Ayudar a los empleados capacitarse, crecer y desarrollarse dentro de la institución (SUMANAR-RRHH, 2018).

El rol más efectivo es potenciar la gestión del talento humano que permite llevar todas las iniciativas que tengan las instituciones, además están convencido que la retención estratégica de los empleados, requiere de su atención prioritaria así como lo es la estrategia de mercadotecnia, siendo este uno de los objetivos más trascendentales en la nueva era de la Gestión del Talento Humano (META4, 2013).

1.2.6. **Desarrollo del talento humano Desde la capacitación:**

La capacitación puede ser entendida como el proceso en que invita al ser humano adquirir nuevas destrezas, nuevos conocimientos en sus desempeño en las distintas áreas donde labora, hace asirse de nuevas habilidades, para tener nuevas actitudes para un mejor desarrollo tanto dentro como fuera de la institución u organización haciendo que mejore tanto su calidad de vida.

Por esta razón es que las instituciones invierten fuertes cantidades de dinero en capacitación y desarrollo del talento de sus trabajadores, lo que es bastante beneficioso en la optimización de sus procesos y de la imagen corporativa que irradia tanto al interior de la institución como en la sociedad misma lo que vendría a ser el employer branding, de tal forma que se garantice los continuas innovaciones, cambios y capacitaciones en las organizaciones (Pardo & Díaz, 2014).

En este sentido proponen que, el proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, debe ser integral, para tener un alto impacto, desarrollo, productividad en la institución. Así también, vemos que el Desarrollo del Talento Humano, se debe ser observado desde la perspectiva del desarrollo de competencias, capacitación, entrenamiento, aprendizaje organizacional, que son parte de las organizaciones, además indica que:

“No existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional” (Pardo, 2014: p.43).

Se debe tener en cuenta que, cada persona aprende a su ritmo con sus propias formas, van desarrollando competencias de tal manera que potencializan sus procesos cognitivos, el aprendizaje distribuido, es más efectivo que el aprendizaje masivo, cuando las secuencia de las capacitaciones son cortas se muestra una mayor efectividad, que, cuando se hace una capacitación con largas horas de duración, , determinado en gran medida el aprendizaje de las personas, en su organización, (Bohlander & Snell, 2009), explica que todas las acciones deben estar centradas en lograr potencializar los resultados en proceso de cambio de la institución u organización, como se puede ver todo el proceso desarrollo de talento humano, es una obra de un continua que parte desde la supervisión del equipo de trabajo, hasta las necesidades de mejoramiento permanente para poder aprovechar los recursos humanos que se tiene.

Así también tenemos en la explica que se tiene que incluir una serie de destrezas, conocimientos, habilidades, destrezas, rasgos, y comportamientos que de hecho son técnicos por su naturaleza deben necesariamente relacionarse con las habilidades personales que van a causar el éxito laboral.

Por otro lado, revela que, un cambio organizacional, no solo es hacer o incorporar los ajustes, sino todo lo que se haga se tiene que pensar en los resultados que se obtenga en la institución, en el entorno del trabajo y su capacidad para poder adaptarse a todas las transformaciones que se dese hacer a nivel interno como externo.

Así también, muestra que todas las instituciones u organizaciones en cierta medida se ven perseguidas, por situaciones que les exigen cambios, que muchas veces tienen que dejar antiguas conductas o situaciones e implementar las nuevas tecnologías, tendencias, nuevos esquemas organizacionales para ser efectivos cuando se requiera modificar el impacto de los nuevos cambios que se requiera (Mondy & Noe, 2006).

De esta manera, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para medir el resultado del cambio:

- Se debe preparar a las personas con anticipación al proceso de cambio, para que, a los equipos de trabajo, no sean tomados por sorpresa o con expectativas muchas veces negativas frente al cambio y vayan a obstaculizan su proceso.

- Los colaboradores requieren de tiempo para motivarse, adaptarse y comprometerse con el cambio, sin embargo, los gerentes o directores esperan cambios y resultados rápidos sin recordar que personas no comprometidas con él son sean un obstáculo, y se conviertan en ayuda y así convertir al grupo en un asociado, aliado estratégico.
- se debe tener objetivos, medibles, claros, cuantificables en términos de resultados y de impacto rápido para motivar al grupo.
- las personas que laboran en la institución deben estar informados y comprometidos con el cambio.
- Mostrar nitidez y claridad en el proceso, así como ofrecer alternativas que no lesionen a los colaboradores cuando sea necesario tomar decisiones radicales a causa del cambio (Mondy & Noe, 2006).

Es decir, todos los cambios que se puedan dar en las instituciones no son sin razón, sino que tienen una razón de ser, es planeado, progresivo y desacuerdo a los requerimientos, de los usuarios, de la tecnología, del entorno y con el motivo principal de estar preparados y a la vanguardia de las nuevas estrategias que requiere la organización.

Desde esta manera, se debe tener en cuenta que cada persona aprende a su ritmo y de formas para desarrollar competencias en su capital humano, basado en los esquemas de aprendizaje que potencializan sus procesos cognitivos. Es así que, ya que el espaciar los contenidos en diferentes momentos de secuencias cortas, muestran mayor efectividad que realizar una capacitación de mayor número de horas en solo momento.

1.2.7. **La gestión del talento humano desde la innovación**

La innovación en la organización, son aquellas consideradas como las mejores, son aquellas que encuentran comprometidas con el avance tecnológico, buscan constantemente sobresalir, ser competentes frente a sus competidores, la innovación debe ser una estrategia en la institución u organización.

“La innovación genera riqueza.” Una riqueza entendida no solo como aumento en las ganancias para los dueños o accionistas de las instituciones, sino también como

aumento de conocimientos para la organización y para las personas que la ejecutan y la llevan a cabo, para ser una institución innovadora es necesario estimular un ambiente de innovación, pero también conlleva a cometer errores, pero, el exceso de control impide que la innovación tome fuerza, por lo los directores o gerentes deben ser más flexibles (Hamel, 2013).

Define “la innovación como la inducción hacia cambios funcionales novedosos, a innovación es el resultado de acciones preestablecidas; se orienta hacia una adaptación flexible, hacia la experimentación, y el cambio guiado” , es decir que la innovación puede ser explicada como el aprovechamiento creativo de oportunidades y posibilidades, de tal forma que favorecen la improvisación (Inbar, 1996).

Define la innovación como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas y, a su vez, de introducir en una línea renovadora, nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje, modelos didácticos y otra forma de organizar y gestionar el currículo, el centro y la dinámica del aula (Carbonel, J. 2001)

La innovación es definida como:

“La configuración novedosa de recursos, prácticas y representaciones en las propuestas educativas de un sistema, subsistema y/o institución educativa, orientados a producir mejoras” (Neirotti N, Poggi M. 2004).

Que además tienen tres componentes: Recursos, prácticas y representaciones:

- Los Recursos: Ya sean éstos contenidos educativos, tácticos novedosos en las distintas áreas o disciplinas existentes y/o estrategias metodológicas de la enseñanza y las nuevas formas de organización institucional educativa como uso de tiempos y espacios, o las formas para el tratamiento de los problemas específicos, en algunos casos los recursos se promueven y en otras se generan en algunas instituciones al intentar dar respuesta a algunas problemáticas particulares.

- Prácticas o acciones por parte de los actores institucionales: Esto es que los recursos mencionados den forma al nuevo estilo de gestión para que se produzca una transformación en las instituciones.
- Representaciones: Creencias y valores: son los que nacen de los recursos y las prácticas que se requiere conocimientos de los presupuestos de la innovación y desde luego comprometerse con ella (Neirotti & Poggi, 2004).

Las instituciones u organizaciones y sus líderes consideran la innovación como una prioridad, pero muchas veces no convierten sus dichos en acción, el problema está en que los trabajadores del nivel más bajo en la jerarquía corporativa no fueron capacitados en innovación, y que hay pocos procesos o mecanismos de apoyos que la estimulen. Pero también podemos ver a instituciones que preparan para innovar y esto también implica reinventarse constantemente y no puede haber innovación sin renovar (Hamel, 2013).

La formación docente y la innovación educativa son dos conceptos y campos que se implican, ya que la innovar supone la construcción de nuevos aprendizajes, que a su vez representan el desarrollo de procesos formativos, en ese sentido los procesos generados por la innovación y que se traducen en proyectos de mejoramiento en las acciones educativas que conducen progresivamente a la interrelación de la teoría y la práctica, lo que conocemos como praxis y que a su vez se convierte en innovación, esos procesos de innovación son los que se encuentran preparados para generar nuevos conocimientos.

Relación entre innovación y formación generan dos ámbitos de intervención:

- las propuestas que los propios docentes traen y las consideran novedosas y pertinentes para poder ir mejorando la práctica docente de métodos y técnicas, elaboración de materiales didácticos complementarios, reorganización del tiempo y espacio educativo, empleo de nuevas tecnologías.
- Cuando los docentes introduzcan modificaciones a los diversos contenidos de las materias para adecuarlos a las necesidades, intereses y contexto específico de los estudiantes, ya sea a través de estrategias que favorezcan el logro de los aprendizajes significativos (Hamel, 2013).

1.3. Liderazgo Transformacional

Concepto:

(...) El líder transformacional, siente una preocupación particular por cada colaborador y lo trata en forma individualizada conforme a sus propias capacidades, cualidades y peculiaridades, está atento a sus necesidades, le plantea retos apropiados y descuerdo a su capacidad, buscando propiciar su desarrollo, confía en él, en suma concede respeto y libertad a cada persona y lo estimular intelectualmente (Acosta, 2013).

Objetivo:

El líder transformacional fomenta de forma intensiva la creatividad e innovación entre sus seguidores

Finalidad:

Es impactar sobre trabajadores en este caso sus docentes, logrando ganarse la confianza, amistad, respeto y admiración de los mismos.

1.3.1. Liderazgo Transformacional

Uno de los primeros investigadores en este campo fue:

El autor identificó varios rasgos y habilidades importantes en los líderes, aunque también llegó a la conclusión de que lo importante no eran los rasgos en sí, sino el que éstos guardaran una adecuada correspondencia con las características, las actividades y las metas de sus seguidores (Stogdill, R.M. 1974).

Por otro lado, explicaban que tanto los lideres exitosos como los que no lo son, tiene ciertas características:

- Estabilidad emocional y compostura: es decir tienen que tener cierta calma, seguros y en especial bajo condiciones de estrés.
- Reconocimiento de los errores: Tomar la responsabilidad por los errores cometidos y no tratar de encubrirles.

- Tener buenas habilidades interpersonales: ser capaces de comunicar y convencer a los demás sin recurrir a medidas coercitivas o negativas.
- Amplitud intelectual: Capacidad de comprender una amplia gama de áreas de conocimiento, en vez de una reducida área de especialización (MacCall & Lombrardo, 1983).

Según el autor

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. ... En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. (Fianciera, E. , 2018).

El liderazgo transformacional se basa en algunos principios básicos como los siguientes:

- a) Las personas seguirán a quien los infunda seguridad;
- b) Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas; y
- c) La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía (Covey, 1997).

Por su parte, sostiene que liderazgo transformador es un pronosticador significativamente mejor que el liderazgo transaccional en la percepción de la efectividad del líder y de la efectividad de las organizaciones por parte de los seguidores. En definitiva, el liderazgo transformacional es sustentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, se puede decir que es un tipo de liderazgo en la que los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación.

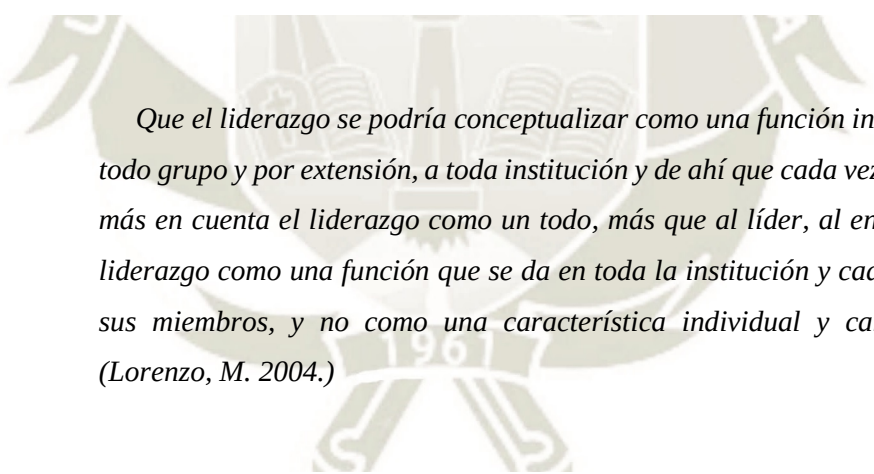
De esta manera el líder transformacional impacta sobre los seguidores ganándose la confianza, respeto y admiración de los mismos. También se percibe que los autores considerados en este tema coinciden en los cuatro componentes o característica que son: Inspiración y motivación: gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular con conductas y comunicaciones a sus seguidores, estimulación intelectual donde el líder

transformacional fomenta de forma intensiva la creatividad e innovación entre sus seguidores.

Influencia idealizada el líder transformacional es considerado como un modelo para sus seguidores. Consideración individualizada: es la atención especial de un líder en las necesidades de logro, actúa como mentor, asesor, maestro, facilitador y consejero (Covey, 1997).

El Ministerio de educación, señalaba, que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula (Ministerio de Educación, 2012).

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos explican que, dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.



Que el liderazgo se podría conceptualizar como una función inherente a todo grupo y por extensión, a toda institución y de ahí que cada vez se tenga más en cuenta el liderazgo como un todo, más que al líder, al entender el liderazgo como una función que se da en toda la institución y cada uno de sus miembros, y no como una característica individual y carismática (Lorenzo, M. 2004.)

Así mismo, según el autor, la necesidad de mejorar, la función de presión y control sobre sus miembros, el desarrollo profesional, la construcción de la misión institucional específica o la satisfacción de los miembros.

Para los investigadores:

Definen el liderazgo como la conducta de un individuo cuando orienta las actividades de un grupo hacia la consecución de una meta, la consideración es descrita como el grado en el que el supervisor muestra interés, comprensión, cordialidad y simpatía por los sentimientos y las opiniones de sus subordinados, y el grado en que toma en cuenta sus

necesidades y bienestar y está dispuesto a explicar sus actos (Hersey & Blanchard, 1993)

La iniciación de estructura implica comportamientos que se relacionan con la asignación de papeles y tareas dentro del grupo, programación de las asignaciones de trabajo, definición de las metas, establecimiento de procedimientos y normas de trabajo y evaluación del trabajo de los subordinados.

El liderazgo y la gestión son importantes en las organizaciones. El director de la escuela debe mostrar su habilidad como líder innovador, saber cómo se pueden aplicar los cambios que se persiguen en la práctica escolar, determinar el alcance y los riesgos del cambio, poseer capacidad de apoyo y estímulo y desarrollar las destrezas necesarias para afrontar una organización que asuma el aprendizaje (Hopkins, 1997).

El liderazgo es esencial en la escuela que debe ser extendido a toda la comunidad educativa siendo el director/a y su equipo directivo uno más en el ejercicio directivo.

Por otro lado, en la capacidad para implicar a la comunidad educativa en un proyecto de futuro que responda a los procesos claves del centro y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con objetivos comunes. En ese sentido, el liderazgo transformacional del gerente educativo ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos aceptación y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la institución (Alvarez, 2010).

Marco de Buen Desempeño del Directivo:

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo, persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico (Ministerio de Educación, 2012)

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y

diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.

Explica que desde el punto de vista de los grupos, hoy día se asume también como un indicador de eficacia del grupo de trabajo y que el ejercicio de un liderazgo debe ser integrador y animador que proporciona al grupo consistencia e implicación en su entorno y todo esto conlleva una postura fuerte por el liderazgo distribuido desde el cual se intenta que no exista un solo líder en las instituciones educativas y, que no esté unido al líder formal (director/a), de tal forma que toda la comunidad educativa participe en el liderazgo (Alvarez, 2010).

(...) “El líder transformacional permite avanzar más fácilmente y se enfoca en las necesidades fundamentales del equipo de trabajo para mantener al equipo funcionando en condiciones óptimas” (Conger Ja, Kanungo R. 1987)

Al tener una visión clara, los docentes pueden participar más activamente en sus equipos, pudiendo lograr sus objetivos en menores tiempos y con mejores resultados a través de este tipo de Liderazgo.

Bass, define al Liderazgo Transformacional:

Como un proceso que se da en la relación líder seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo (Bass M., 1985)

Pero Bass va más allá y arguye que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo, entonces el autor refiere que el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Esta es la razón por la cual Bass considera este estilo de liderazgo transformador, por cuanto tiene relación

con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Es decir que los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales (Bass B. , 1985)

Por otra parte, se observa que, en ambientes institucionales educativos, a través de este tipo de liderazgo, los seguidores tienen la posibilidad de lograr un locus de control interno, observar cambios en sus creencias, valores que trascienden incluso a sus intereses personales pudiendo lograr el bien común, manifestando como resultado un incremento en sus esfuerzos que permite modificar las expectativas originales, lo que resulta ser de suma importancia para su mejora en la productividad, mejora su satisfacción personal y en su calidad como docente (Bass M. , 1885)

Asimismo, han demostrado que los líderes transformacionales al comunicar una visión a sus subalternos, también incrementan el compromiso organizacional que estos tienen a través de la mejora en la calidad de las relaciones interpersonales. Entonces, como resultado se da mayor apertura y cercanía hacia el líder, lo que trae efecto positivo en el clima percibido y en la satisfacción de los seguidores, creando ambientes de trabajo en las aulas más adecuados para el aprendizaje y mejores oportunidades para los alumnos (zohar & Luria, 2004)

(...) en tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Bass M. , 1885).

1.3.2. Importancia del Liderazgo Transformacional

El líder transformacional, siente una preocupación particular por cada colaborador y lo trata en forma individualizada conforme a sus propias capacidades, cualidades y peculiaridades.

Entonces el líder es el que está atento a sus necesidades, el que plantea retos apropiados a su capacidad, buscando el desarrollo del grupo, en suma, concede respeto y libertad a cada persona.

Es la persona que estimula intelectualmente, inténtalo una y otra vez, de una y otra forma, facilita enfrentar problemas en forma distinta, además, sabe que el cambio y la innovación ofrecen las mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento para el grupo. Es decir, como dice el autor motivar inspirando: “Si te lo propones, (...) lo vas a lograr”, además se requiere tener una capacidad para detectar amenazas y oportunidades; otorgar un enfoque al grupo para producir entusiasmo, buscar nuevos espacios, da por lo tanto significado al trabajo, un sentido que motiva el actua (Acosta, 2013).

También es capaz de influir de generar confianza, tener carisma, para ello se crea un estilo de trabajo, comparte el éxito con los demás compañeros de grupo, busca la consecución de los objetivos, genera admiración, empatía y deseo de seguirlo, y explica que desde la perspectiva de liderazgo transformacional, los directores proyectan una imagen de carisma, logrando que los docentes colaboren en pro del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, para ejercer el liderazgo transformacional, el líder debe poseer algunas cualidades que viabilicen ciertos efectos en su grupo o seguidores (Cornejo, 2006).

Así también para, el líder es producto de un aprendizaje que posibilita el desarrollo del liderazgo en cualquier individuo del líder pone al servicio de los demás sus cualidades que se van desarrollando paulatinamente, para poner en práctica el liderazgo transformacional en una organización educativa, se debe reconocer y comprender cada una de estas cualidades que se exige al líder, así como los elementos que las caracterizan, sobre todo, si nos referimos a su presencia en los docentes como agentes de confluencia organizacional (Madrigal, 2005).

Evaluando la profundidad de los estudios respecto a esta teoría, creemos que los aportes de Bernard Bass, son los más significativos y desarrollados en el tiempo, teniendo presencia reconocida en el mundo de la investigación científica debido a los múltiples estudios que este autor realizara sobre el tema. Por ello seleccionamos su propuesta sobre las características del líder transformacional como agente que interviene en la esfera educativa, sin dejar de considerar a otros autores que reforzarían los aportes de su teoría.

Los líderes autocráticos determinan todas las políticas, dirigen las actividades, asignan las tareas y permanecen alejados de los grupos, quienes se caracterizan por emplear mucho tiempo en tareas específicas y conseguir solo sus metas. En tanto que los líderes entrenados para ser democráticos sugieren alternativas y dejan la toma de decisiones al grupo los líderes participan en los asuntos del grupo, la cohesión del grupo es mayor y las tareas y metas del grupo se alcanzan, los líderes con un estilo laissez – faire apenas participan en las actividades de grupo, los líderes autocráticos centran su poder en sí mismos, y dominan el proceso de toma de decisiones hasta el punto de imponer su punto de vista personal sobre el del grupo.

Estos grupos se caracterizan porque el éxito o el fracaso están relacionados con la eficacia del líder.

Los líderes que exhiben un estilo democrático comparten su poder y responsabilidad con los miembros del grupo. Las decisiones se toman por consenso o acuerdo de grupo, el líder democrático establece fuertes y abiertas líneas de comunicación de tal forma que todos los miembros del grupo puedan participar plenamente de las actividades (Lewin, Lippit, & White, 1939).

La responsabilidad del líder consiste en lograr la ejecución de las tareas de forma organizada mediante la participación de todos los colaboradores, para lo cual tiene en cuenta sus intereses personales y aportaciones. Blake y Mouton sugieren que el mejor estilo de liderazgo es el de Equipo. En investigaciones posteriores realizadas por (Hersey – Blanchard, 1993; Misumi y Peterson, 1985; Bennis y Nanus, 2001; Schein, 1988) han demostrado que no hay un mejor estilo de liderazgo, éste ha de estar en consonancia con la situación en la que tiene lugar

donde se labora ya que son las demandas de la situación las que determinan el estilo de liderazgo.

1.3.3. Características del liderazgo transformacional

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión. En este orden de opiniones, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización.

Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, recibir dirección, motivación, inspiración, pero, sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes. Por lo tanto, si las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo, es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus actores, centrando su atención en el desarrollo humano (Gutiérrez, 2003)

El líder transformacional se distingue cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente: La consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la influencia idealizada (Bass M. , 1985).

- El estímulo intelectual: Es el líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores. estimulación intelectual en tal sentido, indica que el docente en su función laboral requiere promover en sus seguidores (alumnos) la estimulación intelectual, ya que su aspecto esencial reside en proponer nuevos enfoque para viejos problemas; es decir, el educador debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de

problemas que se le puedan presentar con los miembros del personal bajo su cargo (Bernal, 2000).

- Se trata de estimular la actuación de este personal, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades, proporcionando así nuevos enfoques a los problemas, facilitando las cosas, no imponiéndolas el líder educativo debe fomentar la creatividad y enfatizar en un re-pensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas, deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas. Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras, es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder (Gutiérrez, 2003).
- Motivación inspiracional: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás.

En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los Directores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente.

Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros (Bernal, 2000).

- Influencia idealizada (carisma), el líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

En consecuencia, los docentes que presentan esta cualidad es decir la influencia idealizada) son capaces de obtener el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Consideración individual, el líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado (Bernal, 2000).

Bajo estas premisas, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores. Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo.

Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables. Lo anterior referido implica que la preparación del líder educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Bass & Avolio, Evaluar la formación Impacto de Liderazgo Transformacional a nivel

individual, de grupo, de organización y de la comunidad. Reporte último párrafo la fundación W.K, 1994).

Tenemos, quien manifiesta que:

El liderazgo transformacional es precisamente transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe. (Covey, S. 1997)

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero, sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

Se ha encontrado valiosos estudios en relación al liderazgo transformacional que ha influido en muchos casos a la obtención de organizaciones eficientes y felices donde la satisfacción a nivel general juega un papel importante en la institución (MacCall & Lombrardo, 1983).

1.3.4. **Ventajas del Liderazgo Transformacional**

Dentro de las ventajas del liderazgo transformacional, que indica que:

- Tiene gran impacto en la autoestima, la afiliación y la seguridad de los miembros de su grupo: Aquí los miembros del grupo se sienten con seguridad, se sienten parte del grupo y con la autoestima elevada.

- Incrementa el rendimiento de los trabajadores: Haciendo que el grupo de sus seguidores se esfuercen más por lograr su mejor rendimiento y mejor desempeño.
- Afecta a las reacciones psicológicas y emocionales de los seguidores: en más de una investigación se ha encontrado que el liderazgo transformacional tiene un impacto tanto en sus reacciones emocionales como en las psicológicas porque produce un mejor desempeño en el trabajo, así mismo la confianza y su compromiso con la institución.
- Pueden responder a la complejidad organizacional: otra de las prerrogativas o ventajas que tiene el liderazgo transformacional, dado que se autorregulan son capaces adaptarse a lo que la organización les requiere, aumentando su eficiencia y su eficacia, promueven la cooperación y responsabilidad y son capaces de responder de manera eficaz a los problemas de las organizaciones (Bellver, 2017).

2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1. Antecedentes Internacionales

Víctor Aguilera Vásquez, Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, grado de maestro, Universidad de Alcalá, 2011, resume su trabajo en:

- El estudio se centra en la perspectiva que, tanto los profesores y los directivos de las propias instituciones, tienen sobre el clima y el liderazgo, detectando ciertas carencias y situaciones relevantes, así mismo se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados.
- Que se debe rechazar aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones, igualmente los grupos sienten que trabajan en ambientes agradables, se sienten afines con los objetivos que tienen.
- Que el docente debe sentirse satisfecho con las decisiones que toman los líderes porque la organización mejora, revisan los objetivos que se pueden ejecutar, mejora la calidad de las instituciones educativas.
- Que se debe reconocer que cada Institución Educativa, es en sí una singularidad que se expresa con características propias que le hacen tener a cada colegio su propia identidad e idiosincrasia.
- El Liderazgo es una constante desde hace años, la preocupación por desarrollar organizaciones más eficaces ha llevado a la búsqueda de modelos de liderazgo que puedan ofrecer mejores condiciones a los trabajadores de dichas organizaciones creando un clima de trabajo favorable.
- Que el tipo de liderazgo son bastantes positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa.
- Que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización de la institución educativa, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan

muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Gregoria Milagros Guerrero “Gestión del talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria, grado de Maestro, Universidad Rafael Urdaneta- Venezuela” 2012.

Este trabajo tiene como objetivo de la investigación fue determinar el grado de relación del talento humano y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Primaria del Municipio Escolar San Francisco N° 2, el tipo de investigación fue descriptiva, correlacional, con diseño no experimental, transeccional, con una muestra censal de 85 docentes, para la verificación de hipótesis se obtuvo mediante el coeficiente de Spearman fue de 0.569 y el nivel de significancia de 0.01, lo que indica que hay una relación media y estadísticamente significativa, lo que quiere decir es que a medida que aumenta los valores de la variable de gestión de talento humano aumenta de forma media los valores de la cultura organizacional en las instituciones educativas y viceversa, de la cual se desprende las siguientes conclusiones:

- Se tiene que los gerentes objetos de la investigación presentan un dominio medio respecto de la gestión del talento humano.
- Los resultados obtenidos les permitieron corroborar que es notorio el escaso conocimiento de la toma de decisiones, solución de problemas y liderazgo como los componentes de la gestión del talento humano porque muestran debilidades para manejar eficazmente los conflictos y a conseguir sus objetivos.
- Que el talento humano vincula al personal activo y busca el beneficio colectivo y organizacional, implica independencia y activos intangibles pero que determinan la capacidad de servicio educativo.

2.2. Antecedentes Nacionales

Bertha Judith Huilca Condori, Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, grado de Maestro, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2015, el objetivo de la presente investigación fue, establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, con una muestra de 49 estudiantes, fue un estudio descriptiva-correlacional, de diseño no experimental, para la recolección de datos se utilizó cuestionarios, en cuanto a la prueba de hipótesis se realizó un análisis de correlación de las variables de liderazgo transformacional y desempeño encontrándose, en el análisis inferencial del coeficiente de correlación de Pearson permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable de liderazgo transformacional y desempeño docente, según la percepción de los estudiantes del V, VII y IX ciclo de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

- Llegando a la conclusión que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones.
- El estudio resalta la importancia del liderazgo transformacional en el desempeño docente; ambos aspectos se constituyen en factores esenciales para lograr una gestión eficaz en la institución educativa y principalmente en aula.
- Que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones, que a una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar una mejor percepción de desempeño docente.
- Que a un mejor Liderazgo transformacional se alcanza un mejor desempeño docente en la dimensión social en la percepción de los estudiantes.

Artículo Científico, Dulio Oseda Gago, Abdías Chávez Epiquén, Willian G. Castro Paniagua. Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, 2016, el objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Pucallpa en el año 2015.

La investigación fue de tipo básica y nivel correlacional, método descriptivo, la muestra censal fue de 114 docentes, la recolección de datos se realizó con la técnica de encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario.

- En consecuencia, se concluye que existe una relación directa fuerte y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los docentes.
- En el entendido que el liderazgo transformacional es el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, es decir que quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos.
- Por lo que se afirma que el clima organizacional en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia es aceptable en la percepción de los docentes, pero se debe tener en cuenta la percepción de aquellos docentes que no la consideran favorable, aunque es un pequeño grupo, peor debe tenerse en cuenta.
- Tener un buen liderazgo transformacional para un buen clima organizacional son: incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumenta sobre manera el desempeño que permita a la organización alcanzar el éxito.

Luz Marina Morocho Cáceres: Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa Región Callao, grado de Maestro, Universidad San Ignacio de Loyola. 2010.

En la presente investigación, tuvo como propósito establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en las instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa, Región Callao. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, con una total de 103 docentes, realizó el análisis de la correlación entre las variables liderazgo transformacional y clima organizacional en la muestra trabajada de docentes, evidenciando que sí existe una correlación moderada y significativa entre ambas variables con lo cual se asume que un adecuado liderazgo, influye positivamente en el clima organizacional.

- Llegando a la conclusión que existe relación entre el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas el cual tiende a ser adecuado y el clima organizacional distendido y estable desde la perspectiva de la percepción de los docentes en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao además de haber encontrado que existe correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.
- Desde la perspectiva teórica - práctica, implica tratar un tema vital relacionado al liderazgo y al clima organizacional, ubicándolos como los elementos necesarios para un proceso de gestión integral de instituciones, tanto a nivel administrativo como en lo pedagógico.
- Que la investigación servirá para la formación integral de directores y docentes, ayudándolos a mejorar las competencias de gestión y pedagógicas requeridas y necesarias.
- Existe correlación alta y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en las instituciones educativas.

2.3. Antecedentes Locales

Yeda Mirian Zúñiga Figueroa, Liderazgo transformacional y clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, Arequipa, grado de Maestro, Universidad César Vallejo, 2015, el principal objetivo de la investigación es, determinar el liderazgo transformacional en personal administrativo y el clima organizacional percibido por docentes de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, Arequipa. El trabajo es tipificado como descriptivo, la recolección de datos se realizó en un solo momento, con una población conformada por 38 docentes, 15 administrativos, haciendo un total de 53 unidades de estudio.

- La investigación es importante porque trata de confrontar los elementos disfuncionales del liderazgo del Director percibida por los docentes de la institución estudiada, así como el clima organizacional del personal administrativo,
- Desde el punto de vista teórico contribuye con información que permita demostrar un hecho suscitado en las instituciones educativas, donde las variables sirven de referencia para posteriores investigaciones en este ámbito,
- Esta investigación es relevante, por cuanto los resultados obtenidos servirán de guía al personal administrativo y al personal docente para lograr mediante un efectivo liderazgo un clima organizacional favorable.
- El liderazgo transformacional, ejercido por las autoridades educativas son percibidas en forma favorable por los docentes.
- Los líderes han logrado articular una visión para la organización, comunicarla a los docentes y lograr de ellos asentimiento y compromiso.
- Que los líderes han logrado promover y cultivar un enfoque que de sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.
- La presente investigación es apreciable, por cuanto los resultados obtenidos servirán de guía al personal administrativo, docente y comunidad en general, logrando un efectivo liderazgo y un clima organizacional favorable, que les permitiría coadyuvar en sus conocimientos sobre el proceso gerencial

moderno, que entre otros aspectos implica el desarrollo de un efectivo progreso en el clima organizacional, que promueva la identificación con la institución, estimulación y colaboración entre los docentes y administrativos, hechos que se ven reflejados en la satisfacción de su personal habiendo logrado ganar la confianza de sus docentes, haciendo que juntos puedan llevar a cabo los objetivos comunes a la institución.





CAPÍTULO II

Metodología



1. Técnicas e Instrumentos de verificación

1.1. Técnicas

La técnica que se empleara es la encuesta, tanto en gestión del talento humano como liderazgo transformacional

1.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario para cada una de las variables, es decir tanto para gestión del talento humano como para liderazgo transformacional, aplicado a docentes del colegio La Salle, siendo estos instrumentos de recojo de datos rigurosamente estandarizados y que se pueden operacionalizar, en función de cada una de las variables.

La validez del instrumento en la primera variable, sobre gestión del talento humano contiene la siguiente ficha técnica siguiente:



Ficha técnica: Instrumento Gestión del Talento Humano

Gestión del talento humano original de Echeverry, G. 2008, Universidad de la Plata-Argentina.

Adaptación en el año 2012 por Zapata, W., en la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, Perú. Procedente de la Universidad de la Plata, en el año 2008, aplicado a gerentes, líderes.

Duración: tiempo promedio 30 minutos

Cantidad de preguntas originales fueron 35, posteriormente fueron adaptadas 20 ítems.

Verificando su validez y Confiabilidad Alfa de Cronbach 0,862

Alfa de Cronbach siguiente: Talento Humano.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	20

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	47,4000	40,711	,260	,862
P2	47,7000	38,456	,597	,852
P3	47,4000	38,267	,677	,850
P4	47,3000	42,678	-,056	,870
P5	47,4000	40,711	,260	,862
P6	47,6000	38,267	,613	,851
P7	47,6000	37,600	,405	,860
P8	47,3000	40,456	,210	,865
P9	47,2000	38,178	,577	,852
P10	48,3000	41,122	,230	,862
P11	47,3000	36,678	,714	,845
P12	48,2000	42,622	-,043	,867
P13	47,6000	36,489	,650	,847
P14	47,7000	36,011	,483	,857
P15	47,1000	42,544	,000	,865
P16	47,5000	37,389	,357	,865
P17	47,5000	36,278	,686	,846
P18	48,3000	34,011	,860	,836
P19	48,1000	36,989	,630	,849
P20	47,4000	38,044	,716	,848

El cuestionario contiene 20 preguntas, con una escala de Nunca (1), A veces (2), Siempre (3), la conformidad de la ficha técnica fue firmada y validada por docentes expertos de la Universidad de la Plata Argentina.

Para la segunda variable de liderazgo transformacional tiene la siguiente ficha técnica es:

Ficha técnica: Instrumento Liderazgo Transformacional

Nombre original, cuestionario, multifactorial de liderazgo (MLQ), 5X corto;

Nombre Adaptado: Cuestionario de identificación de estilos de liderazgo (CIELID);

Autores: Carolina Vega Villa y Gloria Zavala Villalón de la Universidad de Chile;

Adaptaron, en el año 2004, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, Form 5X, short) de (Bass y Avolio, 2000).

Adaptación en el año 2009: Dante Vásquez Alva, en la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima, Perú. Procedencia de Chile en el Año 2009; Grupos de aplicación Docentes y estudiantes de cuarto y quinto de Secundaria.

Formas de aplicación: Individual o colectiva, Versiones: Seguidor (estudiantes) y Líder (docentes). Duración: 40 minutos, incluyendo instrucciones previas, número de Ítems inicialmente fueron de 46, con orientación de jueces expertos: del MLQ, 5X, corto, luego se adaptaron a 19 ítems.

La Baremación, indica que los promedios del estudio se comparan con los promedios estándar de las dimensiones hallados en los baremos del CELID, proyectados por Castro et al. (2004), obteniéndose los percentiles para interpretación estadística, su fundamento teórico fue la elaboración de la teoría del liderazgo transformacional; modelo de rango completo (Bass y Avolio, 1994), con dimensiones de actividad y frecuencia de los estilos (Bass y Riggio, 2006, en Nader y Castro, 2007; Vega y Zavala, 2004), Fundamento de la estadística: Teoría transformacional o modelo Bass (1994) (Vega y Zavala, 2004). Confiabilidad Criterio de validación de contenido de los ítems por jueces expertos se adaptó, utilizando el coeficiente V de Aiken (Escurre, 1988).

La aplicación del instrumento se realizó en Chile, sobre una muestra no probabilística, dirigida, compuesta por 10 grupos de trabajo del área de ventas, a 107 seguidores, y 10 líderes. En el análisis de resultados se usó estadística descriptiva y correlacional.

Se halló una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, y alto índice de confiabilidad alfa de c ($\alpha = 0.97$). Respecto a la validez de constructo, se obtuvo una

matriz de intercorrelaciones por variable, observándose resultados similares a los reportados por los autores. Los resultados también fueron contrastados con criterios externos: Jueces y Unidades de Fomento Anualizadas (UFAs).

El instrumento de liderazgo transformacional, tiene el mismo valor de confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.903, altamente confiable, se utilizó también la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento, el mismo que estuvo conformado por 19 ítems, se manejó la escala de Likert y sus alternativas nunca (1), casi nunca (2,) en duda (3) casi siempre (4) siempre (5) nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado, para garantizar su validez el autor Bowers y Taylor lo determino a través del Juicio de Expertos en las áreas de Metodología de la investigación y Gerencia |

Alfa Liderazgo Transformacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	114	99,1
	Excluido ^a	1	,9
	Total	115	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	19

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	78,0000	52,920	-,055	,909
P2	78,5263	51,030	,229	,905
P3	78,4474	50,957	,224	,905
P4	78,5351	51,561	,150	,906
P5	78,7018	49,468	,512	,899
P6	78,6579	52,085	,096	,907
P7	78,6140	52,062	,087	,907
P8	78,1404	51,485	,159	,906
P9	78,7281	52,147	,116	,906
P10	78,0789	43,259	,864	,887
P11	78,2281	43,717	,776	,890
P12	78,7632	44,271	,858	,888
P13	78,7368	44,532	,807	,890
P14	78,2193	43,465	,737	,892
P15	78,2193	43,978	,751	,891
P16	78,6491	44,283	,782	,890
P17	78,7193	44,876	,757	,891
P18	78,3070	43,737	,767	,890
P19	78,7281	44,713	,781	,890

La evaluación de fiabilidad se realizó a través de Alfa de Cronbach, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach.

Coeficiente alfa > 9 es excelente

Coeficiente alfa > 8 es bueno

Coeficiente alfa > 7 es aceptable

Coeficiente alfa > 6 es cuestionable

Coeficiente alfa > 5 es pobre

Coeficiente alfa < 5 es inaceptable

a) Resultado de fiabilidad A través de alfa de Cronbach, en la primera variable de gestión de talento humano su resultado es de 0,862 que significa según el autor (George & Mallery, 2003, p. 231) Que el coeficiente alfa de Cronbach o la fiabilidad es Bueno.

1.3. Cuadro de Coherencia

Variable	Indicadores	Sub-indicadores	Técnicas e Instrumentos	Estructura del Instrumento
Gestión de Talento Humano	Conocimiento y Proceso	- Conocimiento acerca de las funciones, Objetivos y las políticas de la Institución - Organización de Tareas y funciones - Motivación y compromiso	Cuestionario y formulación de preguntas Gestión de Talento Humano	1,2,3,4, 5,6,7, 8,9,10
	Capacitación e Innovación	- Gestión de las Autoridades - Fortalecimiento de Capacidades - Cooperación y trabajo en equipo - Proyectos y propuestas		11,12,13, 14,15,16, 17,18,19 20
Liderazgo transformacional	Consideración individual	- Crea un clima de apoyo. - Considera importante plantear teniendo en cuenta los aportes de todos. - Trata como personas individuales y no sólo como miembros de un grupo. - Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas. - Evalúa y da a conocer las consecuencias de las decisiones	Cuestionario y formulación de preguntas Liderazgo transformacional	4 , 5, 8, 16,

		adoptadas por toda la comunidad.		
	Estimulación intelectual	- Acostumbra a evaluar y orientar bajo un sustento las decisiones a tomar frente a un hecho. - Promueve diversas formas para resolver un problema. - Crea un clima de confianza para la consecución de propuestos. - Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo pedagógico y administrativo.		3,7,14,15
	Motivación inspiradora	- Siempre expresa creencias más importantes y sus valores. - Actúa de modo que se gana el respeto de los docentes. - Ayuda al personal a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. - Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes. - Aumenta la confianza en cada uno de los docentes.		1,9,11,12,18

	Influencia idealizada	- Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. - Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr. - Construye una visión motivante del futuro. - Enfatiza la importancia de tener una misión compartida. - Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	2,6,10,13,17
--	-----------------------	--	--------------

2. Campo de Verificación

2.1. Ubicación Espacial

El estudio se realizará en el ámbito del Colegio La Salle – Av. La Salle 109, Distrito de Arequipa, Provincia Arequipa, Región Arequipa

2.2. Ubicación Temporal

El estudio está referido al presente entre el marzo a octubre del 2018

2.3. Unidades de Estudio

Están constituidos por 115 docentes de Colegio La Salle Arequipa, de los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria.

Universo

Están conformados por 115 docentes del Colegio La Salle

Muestra

La muestra es censal, se trabajará con 115 docentes, Colegio La Salle

3. Estrategia de recolección de datos

- Primero que nada, para poder llevar a cabo la investigación, se solicitara los permisos correspondientes para llevar a cabo el trabajo.
- Por ser en tipo de trabajo es un estudio transversal, es decir con una población definida y el levantamiento de datos en un tiempo específico.
- En lo referente al instrumento, se utilizará un formato de preguntas que ha sido validados por expertos, los mismos que se serán entregados a cada uno de los docentes de la institución educativa.
- La encuesta es de carácter anónimo, solicitando a los encuestados se les pide sinceridad, franqueza, al momento de dar sus respuestas.
- Coordinará con los docentes la fecha y hora para la aplicación del instrumento, finalmente serán revisados cada uno de los cuestionarios para que no que ninguna pregunta sin contestar, para tener un control de la validez y confiabilidad del instrumento.
- Una vez recolectadas las encuestas, estos serán sistematizados estadísticamente para su análisis, interpretación y conclusiones finales.



CAPÍTULO III

Resultados y Discusión



1. Variable: Gestión Del Talento Humano

Tabla 1

Gestión del talento humano

Categorías	Fi	%
Inadecuado	0	0
Regular	2	2
Adecuado	113	98
Total	115	100

Fuente: Base de datos

Al realizar el análisis de la variable de gestión del talento humano, se ha encontrado que el nivel corresponde a la categoría de inadecuado con un 0%, de regular con un 2% y de adecuado con un 98%. Teniendo en cuenta que la gestión del talento humano es la esencia principal de cualquier organización, además de abarcar un conjunto de características en los seres humanos, tratándose de su mejoramiento su capacitación eficacia y desempeño abocados al cumplimiento de funciones específicas y que tenga éxito en la labor que se realiza dentro de una organización o institución. Se demuestra que existe un reducido porcentaje de docentes que aún no manejan habilidades y destrezas.

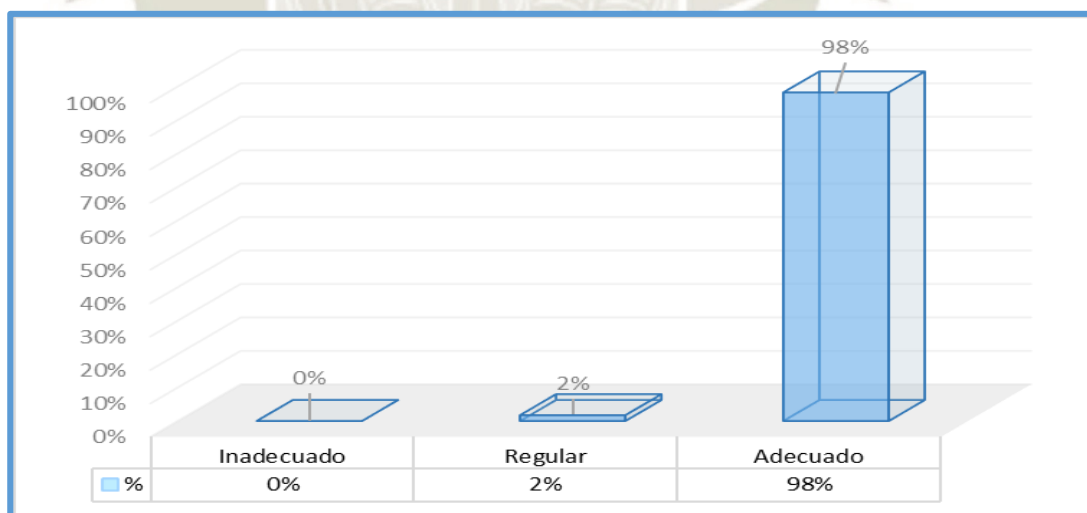


Figura 1
Gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Indicador conocimiento y proceso

Categorías	Fi	%
Inadecuado	0	0
Regular	2	2
Adecuado	113	98
Total	115	100

Fuente: Base de datos

En la variable gestión del talento humano, al desarrollar el indicador conocimientos y proceso, nos encontramos que solo un 0% corresponde a inadecuado, un 2% se encuentra en la categoría de regular y un 98% a adecuado. Al igual que el cuadro anterior se ve un porcentaje menor que no encuentra motivación, ni interés hacia metas específicas, además se ha encontrado que los niveles son adecuados con un 98%, ya que los docentes tienen comprensión acerca de sus funciones los objetivos de la institución y están involucrados con las políticas propuestas dentro de la institución. Asimismo, desarrollan tareas eficaces dentro de la organización que reflejan su nivel de compromiso y motivación permanente.

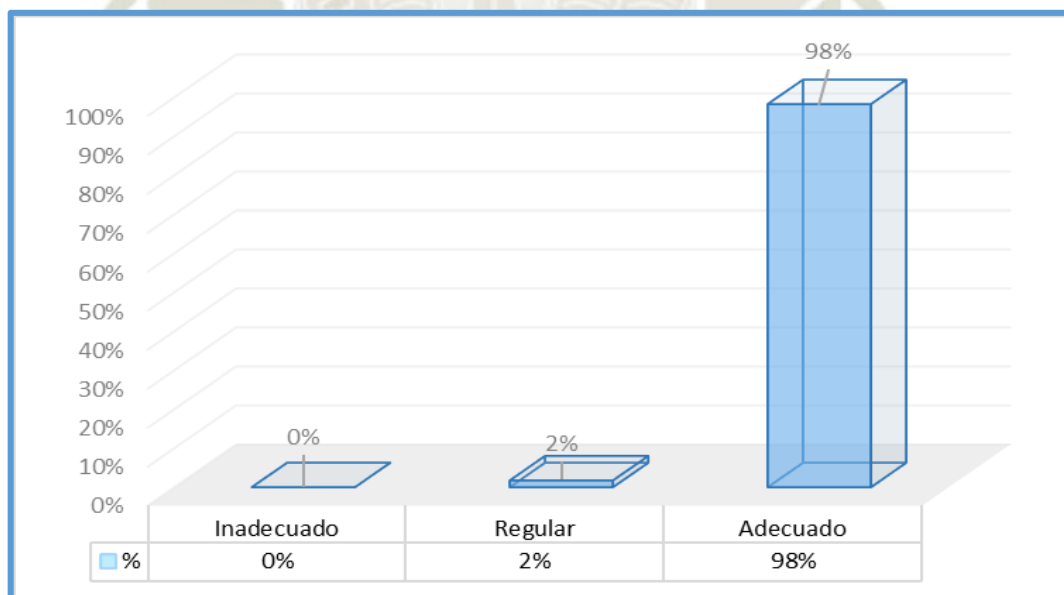


Figura 2
Indicador conocimiento y proceso

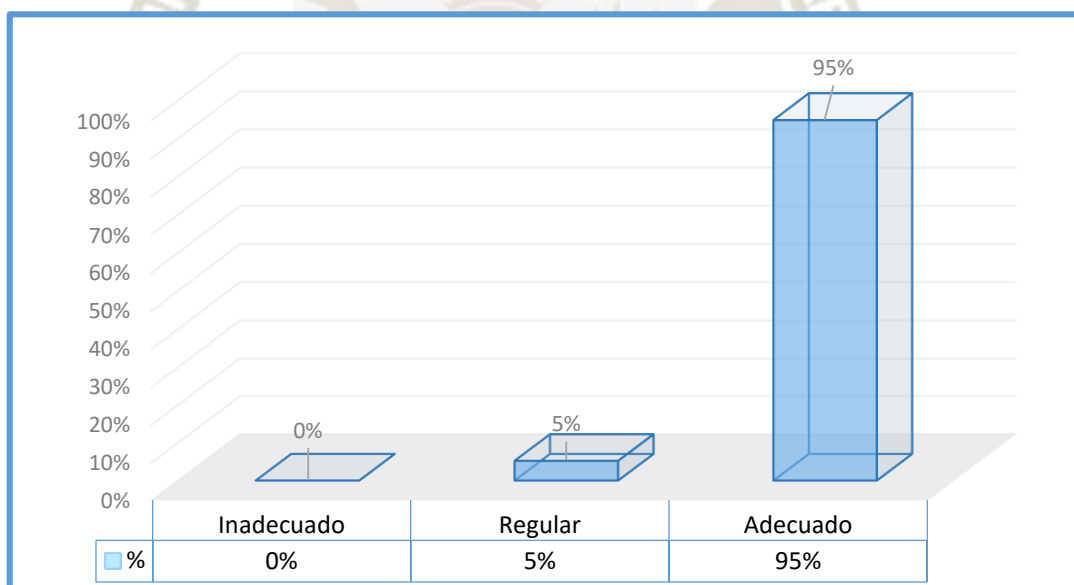
Fuente: Elaboración propia

Tabla 3
Indicador capacitación e innovación

Categorías	Fi	%
Inadecuado	0	0
Regular	6	5
Adecuado	109	95
Total	115	100

Fuente: Base de datos

En el desarrollo del indicador capacitación e innovación se ha encontrado que el nivel inadecuado con un 0%, de regular con un 5% y de adecuado con un 95%. Teniendo en cuenta que el porcentaje es menor de docentes que aún no manejan tecnologías y en contraste a porcentaje mayor que si realizan un trabajo cooperativo y en equipo para el desarrollo de propuestas y proyectos, que a su vez es un referente directo acerca de la gestión de las autoridades dentro de la institución educativa.


Figura 3
Indicador capacitación e innovación
Fuente: Elaboración propia

2. Variable: Liderazgo Transformacional

Tabla 4
Liderazgo Transformacional

Categoría	Fi	%
Pésimo	0	0
Deficiente	4	3
Regular	0	0
Eficiente	2	2
Excelente	109	95
Total	115	100

Fuente: Base de datos

Dentro de la variable liderazgo transformacional, se ha determinado que la categoría de pésimo corresponde a 0%, de deficiente a 3%, de regular a 0%, eficiente el 2%, y es excelente con un 95%. Ya que los docentes asumen responsabilidades y logran administrar los recursos disponibles para la ejecución de actividades, demostrando interés en su trabajo diario. Asimismo, logran comprometer el trabajo de otros docentes en favor del cumplimiento de los objetivos institucionales para poder alcanzar las metas y logros que se requieren a inicios de año.



Figura 4
Liderazgo Transformacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5
Liderazgo Transformacional consideración individual

Categoría	Fi	%
Pésimo	0	0
Deficiente	0	0
Regular	4	3
Eficiente	61	53.5
Excelente	50	43.5
Total	115	100

Fuente: Base de datos

En la variable el liderazgo transformacional, al realizar el desarrollo de la dimensión consideración individual, se ha determinado que el nivel de pésimo corresponde a 0%, de deficiente a %, de regular a 3%, de eficiente con un 53.5% y excelente con un 43.5%. Esto se debe a que los docentes crean un clima de apoyo que favorece el trabajo en equipo, fortaleciendo las enseñanzas de San Juan Bautista de la Salle. Asimismo, se trata a las personas no sólo individualmente sino como miembros de un grupo lo que ayuda a descubrir sus fortalezas y trabajar sus debilidades de forma colectiva.

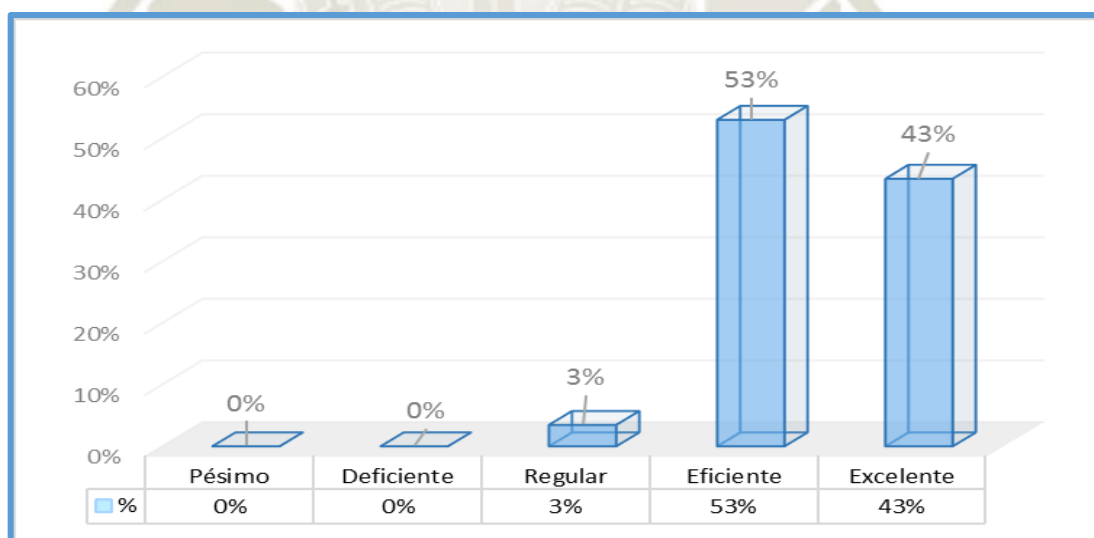


Figura 5
Liderazgo Transformacional dimensión consideración individual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6
Liderazgo Transformacional dimensión Estimulación Intelectual

Categoría	Fi	%
Pésimo	0	0
Deficiente	4	3
Regular	2	2
Eficiente	24	21
Excelente	85	74
Total	115	100

Fuente: Base de datos

En la variable liderazgo transformacional al realizar el desarrollo de la dimensión estimulación intelectual se ha determinado que el nivel pésimo corresponde a 0%, de deficiente a 3%, de regular a 2%, de eficiente a 21% y excelente a un 74%. Teniendo en cuenta que es una de las características vitales para la resolución de problemas dentro de la institución, es necesario plantear diversas formas que permitan realizar un trabajo pedagógico y administrativo en favor del mejoramiento de los indicadores educacionales dentro de la institución.

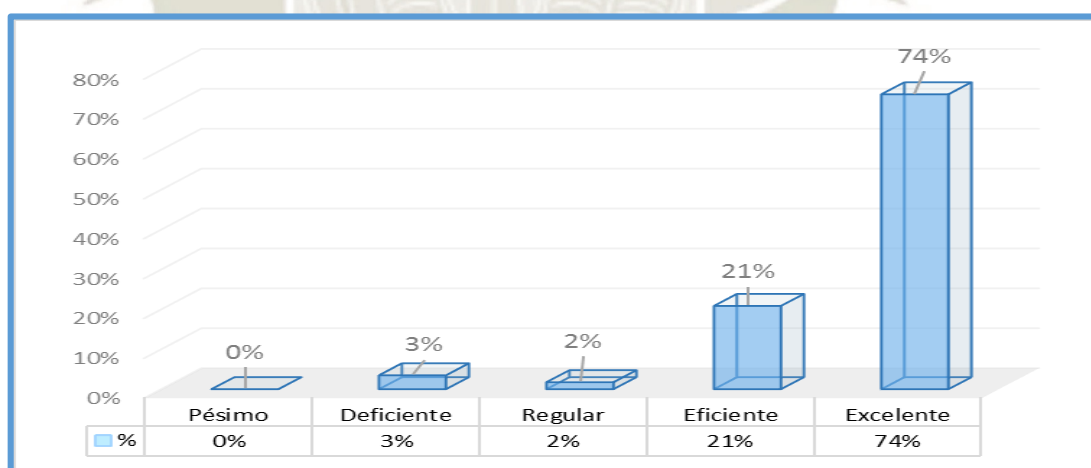


Figura 6
Liderazgo Transformacional dimensión Estimulación Intelectual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7
Liderazgo Transformacional dimensión motivación inspiradora

Categoría	Fi	%
Pésimo	0	0
Deficiente	4	3
Regular	0	0
Eficiente	10	9
Excelente	101	88
Total	115	100

Fuente: Base de datos

En la variable Liderazgo transformacional dentro de la dimensión motivación inspiradora el nivel de pésimo corresponde a 0%, de deficiente a 3%, de regular a 0% de eficiente a un 9% y excelente con un 88%. Es por ello que, los docentes logran expresar sus valores y sus creencias al interrelacionarse con sus compañeros de trabajo. Parte de la motivación inspiradora considera establecer las necesidades habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes potenciando su trabajo haciendo que estos ganen una mayor confianza en el desarrollo de sus actividades.

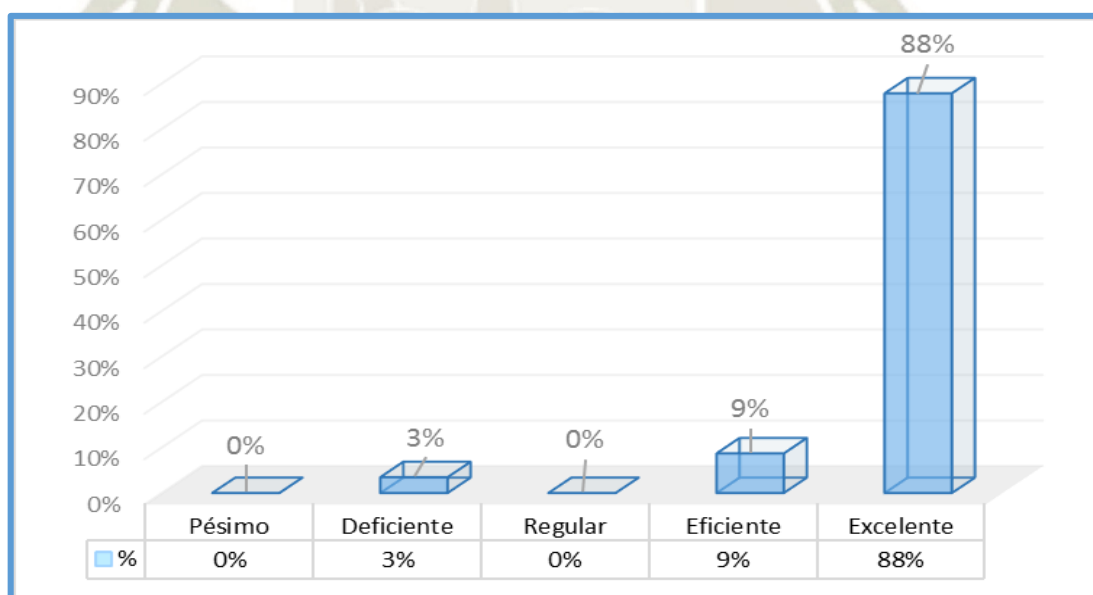


Figura 7
Liderazgo Transformacional dimensión motivación inspiradora

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8
Liderazgo Transformacional dimensión Influencia idealizada

Categoría	Fi	%
Pésimo	0	0
Deficiente	4	3
Regular	0	0
Eficiente	43	37.5
Excelente	68	59.5
Total	115	100

Fuente: Base de datos

En la variable el liderazgo transformacional, dentro de la dimensión influencia idealizada se ha determinado que el nivel de pésimo corresponde a 0%, de deficiente a 3%, de regular a 0% es excelente con un 37.5% y eficiente con un 59.5%. Los docentes han logrado establecer como Visión motivante y de suma importancia la misión de la institución lo que favorece un trabajo cooperativo y de confianza entre cada uno de los trabajadores, creando un clima institucional adecuado para el cumplimiento de cada una de sus funciones.

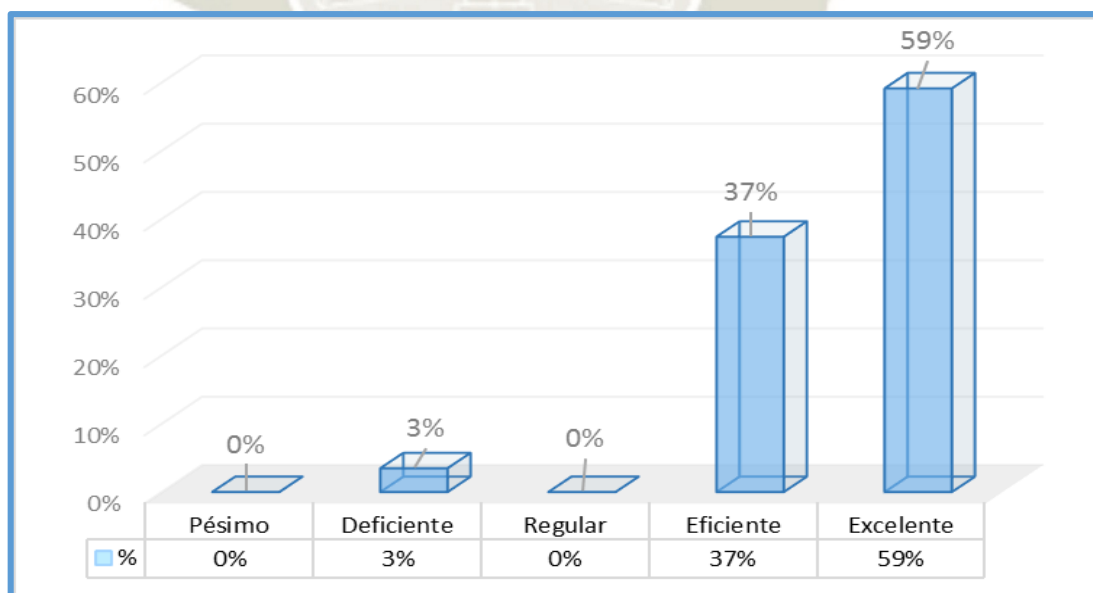


Figura 8
Liderazgo Transformacional dimensión Influencia idealizada

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9
Correlación de Pearson entre Gestión del Talento Humano y Liderazgo Transformacional

Variables		Gestión del Talento Humano	Liderazgo Transformacional
Gestión del Talento Humano	Correlación de Pearson	1	,262**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	115	115
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,262**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	115	115
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia

Dada la correlación de Pearson, entre gestión del talento humano y liderazgo transformacional, se ha determinado que, dichas variables están relacionadas de forma positiva con un valor r de 0.262, estableciendo un nivel de significancia asintótica bilateral menor al 0.01, lo que indica que, a mayor nivel de gestión del talento humano, será mayor el nivel de liderazgo transformacional, en los docentes del Colegio la Salle.

DISCUSIÓN

El objetivo de la presente investigación, determinar el nivel de correlación que existe entre gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en docentes del Colegio La Salle, Arequipa 2018, es una investigación básica de tipo no experimental descriptiva, correlacional, transversal, con una población de 115, docentes, por ser una población pequeña, se ha convertido en muestra censal, como técnica la encuesta, los instrumentos se ha utilizado cuestionario para cada uno de los instrumentos.

En la primera variable sobre la gestión del talento humano, tiene una fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.862, instrumento validado internacionalmente, original de Echeverry, G. 2008, la cantidad de 20 ítems, sus baremos de nunca, a veces, siempre y su valoración (1, 2, 3), respectivamente y en la segunda variable de liderazgo transformacional, es un cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ), 5X corto, de Bass y Avolio (2000), tiene valor de confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.962, altamente confiable, se utilizó también la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento, el mismo que estuvo conformado por 19 ítems, se manejó la escala de Likert y sus alternativas nunca (1), casi nunca (2,) en duda (3) casi siempre (4) siempre (5).

En cuanto a los resultados se tiene que, al realizar el análisis de la variable de gestión del talento humano, se ha determinado de que el nivel corresponde a la categoría adecuado con un 98%, teniendo en cuenta de que la gestión del talento humano abarca un conjunto de características en los seres humanos, tratándose de su mejoramiento su capacitación eficacia y desempeño abocados al cumplimiento de funciones específicas dentro de una organización o institución.

En la gestión del talento humano, al desarrollar la dimensión conocimientos y proceso, se ha determinado que los niveles adecuados con un 98%, ya que los docentes tienen conocimiento acerca de sus funciones los objetivos de la institución y están involucrados con las políticas propuestas dentro de la institución, desarrollan tareas eficaces dentro de la organización que reflejan su nivel de compromiso y motivación permanente, así también la variable gestión del talento humano, dentro de la dimensión capacitación e Innovación se ha determinado que el nivel es adecuado con un 95%, realizando un trabajo cooperativo y en equipo para el desarrollo de propuestas y proyectos, que a su vez es un referente directo acerca de la gestión de las autoridades dentro de la institución educativa.

Respecto a la segunda variable de liderazgo transformacional, se ha determinado que el nivel es excelente con un 95%, ya que los docentes asumen responsabilidades y logran administrar los recursos, comprometer el trabajo de otros docentes en favor del cumplimiento de los objetivos institucionales, al realizar el desarrollo de la dimensión consideración individual se ha determinado que el nivel es eficiente con un 53% y excelente con un 43%, esto se debe a que los docentes crean un clima de apoyo que favorece el trabajo en equipo, ayuda a descubrir sus fortalezas y trabajar sus debilidades de forma colectiva.

En cuanto al liderazgo transformacional, dimensión estimulación intelectual se ha determinado que el nivel es excelente con un 74% y eficiente con un 21%, es una de las características vitales para la resolución de problemas, y la toma de decisiones, en favor del mejoramiento de los indicadores educacionales dentro de la institución y la dimensión inspiradora con respecto al liderazgo transformacional, tenemos un nivel es excelente con un 88% y eficiente con un 9%, los docentes logran expresar sus valores y sus creencias al interrelacionarse con sus compañeros de trabajo haciendo que estos ganen una mayor confianza; por último el liderazgo transformacional, dentro de la dimensión influencia idealizada se ha determinado que el nivel es excelente con un 59% y eficiente con un 37%, los docentes han logrado establecer como visión motivante y de suma importancia la misión favorece un trabajo cooperativo y de confianza entre los docentes.

Correlación de Pearson entre Gestión del Talento Humano y Liderazgo Transformacional, dichas variables están relacionadas de forma positiva con un valor r de 0.262, estableciendo un nivel de significancia asintótica bilateral menor al 0.01, lo que indica que, a mayor nivel de gestión del talento humano, será mayor el nivel de liderazgo transformacional, en los docentes del Colegio La Salle Arequipa 2018.

Respecto a los antecedentes encontrados con relación a las variables de trabajo, a nivel internacional, tenemos que, Aguilera (2011), en su Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, resume su trabajo, que, el Liderazgo es una constante desde hace años, la preocupación por desarrollar organizaciones más eficaces ha llevado a la búsqueda de modelos de liderazgo que puedan ofrecer mejores condiciones a los trabajadores de dichas organizaciones creando un clima de trabajo favorable, niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa, las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización de la institución educativa, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen

responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones (Aguilera, 2011).

Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, llegaron a la conclusión que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones, ambos aspectos se constituyen en factores esenciales para lograr una gestión eficaz en la institución educativa y principalmente en aula, es decir que a una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar una mejor percepción de desempeño docente (Huillca, 2015).

Así, también tenemos a Zúñiga (2015), Liderazgo transformacional y clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, objetivo de la investigación es, determinar el liderazgo transformacional en personal administrativo y el clima organizacional percibido por docentes de la Institución Educativa, La investigación es importante porque trata de confrontar los elementos disfuncionales del liderazgo del Director percibida por los docentes de la institución estudiada, así como el clima organizacional del personal administrativo, el liderazgo transformacional, ejercido por las autoridades educativas son percibidas en forma favorable por los docentes logrado articular una visión para la organización, comunicarla a los docentes y lograr de ellos aprobación y compromiso para promover y cultivar un enfoque que de sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas de la institución (Zúñiga Figueroa, 2015).

También nos encontramos respaldados por la teorías como la de Ospina, cuando habla de la Gestión del talento humano, la capacidad de crear, lo emocional, moral, del reconocimiento de las historias particulares, de los anhelos y frustraciones de las personas, de las habilidades, destrezas intereses y motivaciones, sino de seres humanos con capacidad que deben ser orientadas hacia metas específicas, de acuerdo con las necesidades de la organización o del área y que deben ser lideradas facultando a estas personas a través de mecanismos de comunicación permanente de tal manera que la estrategia sea lograda (Ospina, 2017).

Tenemos a Castañeda & Zuloaga, la gestión humana, es un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano, lo que corrobora Castillo (2010), la gestión del talento humano, es de gran importancia, para las empresas, es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto

es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad (Castañeda & Zuloaga, 2014).

En cuanto al liderazgo transformacional contamos con el aporte de Acosta, siente una preocupación particular por cada colaborador y lo trata en forma individualizada conforme a sus propias capacidades, cualidades y peculiaridades, está atento a sus necesidades, le plantea retos apropiados y descuerdo a su capacidad, buscando propiciar su desarrollo, confía en él, en suma, concede respeto y libertad a cada persona y lo estimular intelectualmente, así también (Financiera, s.f.), el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. (Conger, Kanungo, 1987), en este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. El líder transformacional permite avanzar más fácilmente y se enfoca en las necesidades fundamentales del equipo de trabajo para mantener al equipo funcionando en condiciones óptimas.

Definitivamente no existiría ningún liderazgo, si no existe la gestión del talento humano en las instituciones educativas, ello hace posible que las personas puedan desarrollar su responsabilidad de ejercer labores gerenciales o administrativas en estas entidades, en este caso el gerente o director educativo.

Siendo estos los responsables de motivar, facilitar al proceso que permite que se puedan desarrollar las competencias de cada uno de estos individuos que forman parte de la institución, pero hay que tener en cuenta, que las instituciones educativas son generadoras de conocimiento, el talento humano de estos trabajadores es necesario para poder realizar su trabajo de forma adecuada y se podría ver reflejado en el conocimiento que demuestran en la realización pertinente de sus tareas diarias en la labor educativa en el área, o asignaturas, o de los trabajos que le conciernen ejercer en dicha institución, que promueven y permiten normal funcionamiento de la institución educativa.

La investigación está orientada fundamentalmente a apoyar a las instituciones u organizaciones ya que el liderazgo transformacional y la gestión del talento humano que tiene como propósito, la búsqueda de la calidad, eficacia, eficiencia en el desempeño laboral del personal docente, además de desplegar las capacidades que desarrollen el rendimiento a través de esquemas de formación y capacitación en los docentes de dicha institución educativa (Acosta, 2013).

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Se concluye que, existe una relación positiva entre las variables gestión del talento humano y liderazgo transformacional, puesto que como se demuestra en la tabla número 9, el valor de correlaciones de 0.262, a un nivel de significancia menor del cero punto uno, por lo tanto de los resultados obtenidos, se valida la hipótesis de la investigación, que establece que existe una correlación positiva entre gestión del talento humano y liderazgo transformacional en los docentes del Colegio La Salle Arequipa 2018.
- SEGUNDA:** Se ha determinado que el nivel de Gestión del Talento Humano corresponde a la categoría adecuado con un 98%, teniendo en cuenta de que la gestión del talento humano abarca un conjunto de características en los seres tratándose de su mejoramiento su capacitación eficacia y desempeño abocados al cumplimiento de funciones específicas dentro de una organización o institución.
- TERCERA:** Se ha determinado que el nivel de Liderazgo Transformacional es excelente con un 95%, ya que los docentes asumen responsabilidades y logran administrar los recursos disponibles para la ejecución de actividades. Asimismo, logran comprometer el trabajo de otros docentes en favor del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- CUARTA:** Los objetivos planteados fueron alcanzados en su totalidad.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: A los directores en general, se les recomienda desarrollar en forma permanente cursos, seminarios, talleres para poder descubrir las habilidades sociales que tienen los docentes para ponerlo en práctica en pro de mejorar la calidad educativa.

SEGUNDA: Sería importante que los docentes y directivos reciban cursos de Liderazgo Transformacional, puesto que ayuda a realizar cambios de comportamiento y actitud de sus seguidores, obteniendo así, el compromiso necesario para alcanzar los objetivos que la organización se plantea como metas.

TERCERO: Mediante la gestión del talento humano el líder director, debe identificar a los docentes que tengan aptitudes, destrezas, habilidades y cualidades sobresalientes a fin de concederles mayores oportunidades en el desempeño de su labor.

CUARTA: Se sugiere a otros investigadores, tomar las variables del presente estudio para puedan realizar futuras investigaciones al respecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACOSTA, J. **Dirigir**. España. ESIC. 2013.
2. ÁLVAREZ, M. **Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar**. México: Wolters Kluwer; 2010.
3. ÁLVAREZ, M. **Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar**. México: Wolters Kluwer; 2010.
4. BASS BM. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press; 1985.
5. BASS M, & AVOLIO J. **Evaluar la formación Impacto de Liderazgo Transformacional a nivel individual, de grupo, de organización y de la comunidad. Reporte último párrafo la fundación W.K** New York: Universidad de Binghamton - New York; 1994.
6. BASS, BM. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press; 1985.
7. BASS, M. & AVOLIO, J. **Evaluar la formación del impacto de liderazgo transformacional a nivel individual, de grupo , de organización y de la comunidad**. New York: La fundación W.K. Universidad de Binghamton; 1994.
8. BASS, M. **Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas**. New York: Prensa Libre; 1885.
9. BELLVER R. **Liderazgo Transformacional**. México: LIFIDER; 2017.
10. BERNAL J. **Liderar el Cambio: Liderazgo Transfomacional**. Zaragoza- España: Universidad de Zaragoza; 2000.
11. BERNAL J. **Liderar el Cambio: Liderazgo Transfomacional**. Zaragoza- España: Universidad de Zaragoza; 2000.
12. BERNAL, J. **Liderar el Cambio: Liderazgo Transformacional**. Zaragoza- España: Universidad de Zaragoza; 2000.
13. BERTHA JUDITH HUILLCA CONDORI, **Liderazgo Transformacional y Desempeño Docente en la especialidad de Ciencias Histórico - Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico**. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2015.
14. CARBONELL, J. **La Aventura de Innovar** Madrid: Morata; 2001.
15. CARDONA P. **Liderazgo Relacional**, Barcelona: Division de Navarra; 2000. p.13.

16. CASTAÑEDA, I, & ZULOAGA, A. **Gestión del Talento Humano en las Instituciones educativas y calidad de la educación**. Universidad Católica de Manizales ed. Manizales; 2014.
17. CASTILLO, F. **Importancia de la gestión del talento humano**. [Online]. Perú; 2010, p. 48 [cited 2017 Mayo 12. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>.
18. CHIAVENATO, I. **Gestión del talento humano**, Bogotá: Hill Davenport; 2002.
19. CONGER, J.A. & KANUNGO R. **Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings**. Academy of Management Review,; 1987.
20. CORNEJO M. **Líder** México: Líder Editores; 2006.
21. CORONEL, J.M. **La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos**. Universidad de Huelva; 1995. P.196.
22. COVEY, S. **El Liderazgo centrado en principios** Barcelona: Paidós; 1997.
23. COVEY, S. **El liderazgo centrado en principios**. Barcelona. Paidós. 1997, p.36.
24. DE ROMANA, C.A, et. al.. **Gestión de Recursos Humanos. Primera**. Edición. Ministerio de salud. Editorial. Lima: Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión; 1999.
25. DULIO OSEDA GAGO, ABDÍAS CHÁVEZ EPIQUÉN, WILLIAN G. CASTRO PANIAGUA. **Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia**. Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, 2016.
26. FIANCIERA, E. **Liderazgo Transformacional**. Disponible en: www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.html. S.f.
27. FISCHMAN D. **Liderazgo transformacional** Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas; 2005. P. 8.
28. GARCIA, V., LLÓRENS, F. VERDÚ, A. **The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation**, British Journal of Management, 2008. P. 299.
29. GONZALES, & GONZALES A, L. **Métodos de Compensación Basado en Competencias**. Colombia. (2006), p. 35.

30. GREGORIA MILAGROS GUERRERO, **Gestión del talento humano y cultura organizacional en Educación Básica Primaria**, Universidad Rafael Urdaneta-Venezuela” 2012.
31. GUTIERREZ M. **Liderazgo Transfomacional en el Docente Universitario**. Panamá: Universidad de Panamá; 2003.
32. HAMEL, G. **La innovacion genera riqueza**. E.news. E.news; 2013 [cited 2013 Febrero 20. Disponible en: <http://emprendedoresnews.com/liderazgo/la-innovacion-genera-riqueza.html>.
33. HERSEY, P, & BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior, utilizing human resources**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall; 1993.
34. HERZBERG, F. **El trabajo y la naturaleza del hombre** Ohio: The World Publishind Company; 1959.
35. HERZBERG, F. **El trabajo y la naturaleza del hombre**. Ohio: The World Publishind Company; 1959.
36. HOPKINS, D. **Las escuelas eficaces, claves para mejorar la enseñanza**. Madrid: Santillana - Aula XXI. 1997.
37. INBAR, D.E. **Planning for innovatin in education**. International Institute for Educational Planning ed. Paris: UNESCO; 1996.
38. KUHNERT, K, & LEWIS, P. **Diario academico: el liderazgo y transsaccionan y transforacional**. : Academia de Management Review.; 1987.
39. LEWIN K, LIPPIT R, WHITE R. **Revista Psicologica Social**: Editorial CLR.; 1939.
40. LOCKE, A. & LATHAM, G. P. **The application of goal setting to sports**. En Journal of Sport Psychology, 1985, p 120.
41. LOCKE, E. **Job Satisfaction: Empirical evidence for alternatives to JDI**. School of Management, 1984.
42. LOCKE, E. **What is job satisfactory? Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention**, San Francisco, California. 1968.
43. LOMBARDI V. **Ganar no es lo más importante...es lo único**. Primera Edición ed. México: MacGraw-Hill; 2003.
44. LORENZO, M. **La funcion del liderazgo de la dirección escolar: una competencia Transversal**.: Anuario interuniversitario de didactica , enseñanza.; 2004.

45. LUZ MARINA MOROCHO CÁCERES: **Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite Santa Rosa Región Callao**. Universidad San Ignacio de Loyola. 2010.
46. MACCALL W, & LOMBRARDO M. **Off the track: Why and How successful executives get derailed**. Vermont: Centre for creativa Leadership; 1983.
47. MADRIGAL B. **Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje** México: McGraw-Hill; 2005.
48. MCCLELLAND, C. **Estudio de la motivación humana** Madrid: Narcea; 1989.
49. META4. **Administración y gestión de personal**. [Online].; 2013 [cited 2013 marzo 10. Disponible en: <http://www.meta4.es/soluciones/1041/administración-gestion-de-personal.html>.
50. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Marco de Buen Desempeño del Directivo**. Lima: MINEDU; 2012.
51. MONDY, W, & NOE, R. **Human Resource Management**. 9th ed.: Published by Prentice Hall; 2006.
52. MORROS, J. & VIDAL, I. **Responsabilidad Social Corporativa**. Madrid. FC Editorial. 2005.
53. MUNCH, L. **Administración de Capital Humano** México: Trillas; 2005.
54. MURILLO, J. **Nuevos avances en la mejora de la escuela**: Cuadernos de Pedagogía; 2004.
55. NEIROTTI, N. & POGGI, M. **Alianzas e innovaciones en proyectos de desarrollo educativo local**. Buenos Aires: IIEP- UNESCO; 2004.
56. OSCCO, H. **Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad Distrital de Pacucha Andahuaylas- Apurímac, 2014** Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas; 2015.
57. OSPINA, H. **La gestion del talento humano en la era del conocimiento**. Medellín: Cobra; 2017.
58. PARDO, C, & DÍAZ, O. **Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los lideres de gestión humana en empresas de Bogotá D.C**. Bogotá: Suma de Negocios; 2014.
59. PARDO, C, & DÍAZ, O. **Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los lideres de gestión humana en empresas de Bogotá D.C**. Bogotá: Suma de Negocios; 2014,p, p. 43.
60. PONT, B, NUSHE, D, & MOORMAN, H. **Mejorar el liderazgo escolar**: OCDE; 2009.

61. PUENTES, Y. **Organizaciones Escolares Inteligentes**, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio; 2006.
62. STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: A survey of the literature**. New York: Free Press; 1974.
63. SUMANAR-RRHH. **La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos**. [Online]. Argentina; s.f.. Disponible en: <http://www.sumanar.com.ar/files/Materiallectura/39.html>.
64. VERAS, M, & CUELLO, C. **Prácticas de la gestión humana en la republica dominicana**: Universidad Intec. Instituto Tecnológico de Santo Domingo; 2005, p. 14.
65. VÍCTOR AGUILERA VÁSQUEZ, **Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro**, Universidad de Alcalá, 2011.
66. YEDA MIRIAN ZÚÑIGA FIGUEROA, **Liderazgo transformacional y clima organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús, Arequipa**. Universidad César Vallejo, 2015.
67. ZOHAR, D.& LURIA G. **Clima como un socialista cognitivo construcción de practicas de seguridad de supervisión.**: Diario de Psicología Aplicada; 2004.



ANEXOS





ANEXO N° A
PROPUESTA



PROPUESTA

El presente trabajo se plantea una formación continua a los docentes, administrativos y auxiliares, de los niveles de primaria y secundaria, en la gestión del talento humano y liderazgo transformacional.

FORMACION EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

1. JUSTIFICACION

Las instituciones educativas, se necesitan personas que ejerzan liderazgo, es decir que integren, promuevan, proporcionen, gestionen y coordinen todo un proceso de transformación, que tengan una preparación adecuada y sobre todo, que cuenten con actitud y compromiso con la institución, con la educación, formación de los jóvenes, con la sociedad, personas que sean capaces de asumir responsablemente procesos de cambio en el mundo de hoy (Oseda, Chávez, & Castro, 2016).

No olvidemos que en toda institución debe existir la presencia de un líder que guíe, que tenga un rol de orientador, de cohesionar al grupo, promueva la cooperación, prestar atención de forma individual y grupal a sus trabajadores, llevar a cumplir los objetivos propuestos de la institución.

Además, nos va, permitir beneficiar a directivos, docentes y comunidad en general, dado que permitiría conocimientos sobre el proceso gerencial moderno, que promueva la identificación con la institución, motivación y participación entre los docentes y directivos de la institución educativa (Bass B. , 1985).

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Aplicar un plan de estrategias de técnicas, dinámicas para potencializar la gestión del talento humano y liderazgo transformacional todo el personal del Colegio La Salle.

2.2. Objetivo Específicos

- Indagar sobre distintas estrategias que motiven a los a los docentes en el aprendizaje permanente.
- Realizar técnicas y dinámicas activas para trabajar con docentes.

3. DESTINATARIOS

Docentes de todos los colegios

4. CRONOGRAMA

Temas	Dinámica	Duración	Cronograma
Taller Couching	- Business games, - Dinámica: asignación de roles	3 horas	Marzo 23
Busca evaluar lo logros del grupo	- Juegos de negocios, - Business Games	3 horas	Abril 30
Necesidades grupo	- Dramatización - Role-plays.	2 horas	Mayo 14
- Líder conflictivo del grupo - Líder conciliador - pacifista - Líder transformacional	- Business Games - Asignación de roles - Dinámicas: Diversas	3 horas	Junio 21
Coaching e inteligencia emocional	- Role-plays. - Business Games - Dinámica: Nudo de personas	2 horas	Julio 28
- Herramientas del Coaching - Liderazgo para el manejo de equipos de trabajo a nivel Directivo.	- Role-plays. - Dinámica de Quien soy” - Dinámicas de cooperación	3 horas	Agosto 5
Habilidades directivas para mejorar las relaciones humanas.	- Manejo de conflictos. - Dinámica: “Los muñecos de goma”	3 horas	Set. 19
Taller para mejorar las habilidades de comunicación. Taller para busca evaluar lo logros del grupo.	- Role-plays. - Dinámicas: cara con cara. - Técnica del barco.	2 horas	Set. 26

5. METODOLOGÍA

- Talleres
- Trabajo de grupos
- Dinámica de grupo
- Manejo de materiales

6. PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	SUBTOTAL
Papelotes	57	5.70
Papel bond	½ millar	6.00
Copias	90	9.00
Otros materiales e imprevistos		30.00
TOTAL		50.70

7. FINANCIAMIENTO

Autofinanciamiento de la investigadora



ANEXO N° B

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES



Operacionalización De Variables

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES
Gestión de Talento Humano Es el conjunto de características, que posee el ser humano, a través de su mejoramiento en cuanto a su capacitación, eficacia, eficiencia para conseguir los objetivos en su organización o en este caso la institución educativa.	Conocimiento y Proceso: Es el conocimiento es el discernimiento que hacemos para ampliar la calidad de nuestros conocimientos el cómo nos vamos preparando en el transcurso de la vida, el mismo que se va compartiendo.	• Conocimiento acerca de las funciones, Objetivos y las políticas de la Institución • Organización de Tareas y funciones • Motivación y compromiso
	Capacitación e Innovación Es la forma como vamos adquiriendo nuevos conocimientos y las aplicamos en experiencias teóricas y prácticas y que a su vez en el transcurrir de la vida son evolucionadas, o se transforman en habilidades, destrezas, técnicas.	• Gestión de las Autoridades • Fortalecimiento de Capacidades • Cooperación y trabajo en equipo • Proyectos y propuestas
Liderazgo Transformacional Es aquella persona que puede dirigir, administrar, ordenar, guiar, a los miembros de una institución, para el cumplimiento de sus objetivos.	Consideración individual Ser sensible a las preocupaciones de todos los integrantes del grupo, demostrar empatía, apoyar al líder.	• Crea un clima de apoyo. • Considera importante plantear teniendo en cuenta los aportes de todos. • Trata como personas individuales y no sólo como miembros de un grupo. • Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas. • Evalúa y da a conocer las consecuencias de las decisiones adoptadas por toda la comunidad.
	Estimulación intelectual Es el líder que fomenta la creatividad en los miembros del grupo.	• Acostumbra a evaluar y orientar bajo un sustento las decisiones a tomar frente a un hecho. • Promueve diversas formas para resolver un problema.

		• Crea un clima de confianza para la consecución de propuestos. • Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo pedagógico y administrativo.
	Motivación inspiradora Es convertir a sus seguidores en proactivos, que se encuentren siempre motivados, y atentos con el desarrollo del grupo.	• Expresa siempre sus valores y creencias más importantes. • Actúa de modo que se gana el respeto de los docentes. • Ayuda al personal a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. • Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes. • Aumenta la confianza en cada uno de los docentes.
	Influencia idealizada Es el líder que termina siendo el modelo para sus seguidores, es la confianza que el integrante del grupo tiene hacia el líder.	• Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista. • Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr. • Construye una visión motivante del futuro. • Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.



ANEXO N° C

**BAREMOS UTILIZADOS PARA EL ESTUDIO: GESTION DEL TALENTO
HUMANO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**



Los Baremos utilizados para el estudio son

Gestión del Talento Humano

Categoría	Lim. Inf	Lim. Sup
Inadecuado	20	33
Regular	34	47
Adecuado	48	60

Liderazgo Transformacional

Categoría	Lim Inf	Lim Sup
Pésimo	19	34
Deficiente	35	49
Regular	50	65
Eficiente	66	80
Excelente	81	65



ANEXO N° D

**MATRIZ DEL INSTRUMENTO VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**



Matriz Del Instrumento

Variable 1: Gestión del Talento Humano

Variables	indicadores	N o	Ítems	Peso	Escala	Instrument o
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Conocimiento y Proceso	1	¿Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo?	60%	Nunca =1	Encuesta
		2	¿Tiene claridad sobre las metas que debe lograr?		A veces= 2	
		3	¿Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplirse?		Siempre= 3	
		4	¿Cumple con las normas y reglamentos de la institución educativa?			
		5	¿Realiza sus tareas en el tiempo oportuno?			
		6	¿Hay organización y planificación en el trabajo que realiza?			
		7	¿Administra los recursos de su área adecuadamente?			
		8	¿Existen un manual de procedimientos para las funciones asignadas a su cargo?			
		9	¿Se siente motivado para realizar las tareas encomendadas por la dirección?			
	Capacitación e Innovación	1 1	¿Está de acuerdo con la gestión que realiza las autoridades en beneficio dela institución educativa?	40%		
		1 2	¿Innova sus conocimientos y técnicas para laborar en la institución educativa?			
		1 3	¿Se siente comprometida con la realización de actividades de la institución?			
		1 4	¿Asiste a capacitaciones ligadas a su área de trabajo gestionados por las			

			autoridades de la institución educativa?			
		1 5	¿Ha participado en la elaboración de proyectos en beneficios de la institución educativa?			
		1 6	¿Establece una relación adecuada con el personal a su cargo?			
		1 7	¿Le gusta trabajar en equipo?			
		1 8	¿Con que frecuencia innova Ud. Sus conocimientos?			
		1 9	¿Propone nuevos proyectos, actividades que no habían sido analizados antes?.			
		2 0	¿Indique si en la institución se ha implementado un plan de capacitación permanente para el mejoramiento del desempeño docente y elevar la calidad de la educación en la institución educativa?			





ANEXO N° E

**MATRIZ DEL INSTRUMENTO VARIABLE 2: LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL**



Matriz Del Instrumento

Variable N° 2: Liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Peso	N° de Ítems	Escala
Consideración individual	- El líder actúa como entrenador (coach) - Sabe escuchar y sabe delegar - Crea un clima de apoyo	• ¿Crea un clima de apoyo? • ¿Considera importante plantear teniendo en cuenta los aportes de todos? • ¿Trata como personas individuales y no sólo como miembros de un grupo? • ¿Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas? • ¿Evalúa y da a conocer las consecuencias de las decisiones adoptadas por toda la comunidad?	26.3 1 %	4, 5, 8, 16, 19	•Nunca •Casi nunca •En duda •Casi siempre •Siempre
Estimulación intelectual	-El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. -Inteligencia y racionalidad para	• ¿Acostumbra a evaluar y orientar bajo un sustento las decisiones a tomar frente a un hecho? • ¿Promueve diversas formas	21.0 7 %	3,7,14, 15	

	la solución de problemas.	para resolver un problema? • ¿Crea un clima de confianza para la consecución de propuestos? • ¿Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo pedagógico y administrativo?			
Motivación inspiradora	-Sabe comunicarse. -Compromiso personal -Entrena, orienta y da retroalimentación en el desarrollo personal.	• ¿Expresa siempre sus valores y creencias más importantes? • ¿Actúa de modo que se gana el respeto de los docentes? • ¿Ayuda al personal a mirar los problemas desde distintos puntos de vista? • ¿Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes? • ¿Aumenta la confianza en cada uno de los docentes?	26.3 1 %	1,9,11, 12,18	
Influencia idealizada	- El líder se convierte en un modelo idealizado se distingue de los	• ¿Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista?	26.3 1 %	2,6,10, 13,17	

	demás por su personalidad y sus capacidades.	• ¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr? • ¿Construye una visión motivante del futuro? • ¿Enfatiza la importancia de tener una misión compartida? • ¿Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo?			
--	---	---	--	--	--





ANEXO N° F

**INSTRUMENTO PARA RECOLECCION DE DATOS VARIABLE 1: GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**



Instrumentos para la recolección de datos

A continuación, se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad docente y personal administrativo. Indíquenos la frecuencia con que presentan dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala, recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural.

GESTION DEL TALENTO HUMANO

Marque con una (X)

Ítems	Preguntas	Nunca	A veces	Siempre
1	¿Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo?			
2	¿Tiene claridad sobre las metas que debe lograr?			
3	¿Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplirse.			
4	¿Cumple con las normas y reglamentos de la institución educativa?			
5	¿Realiza sus tareas en el tiempo oportuno?			
6	¿Hay organización y planificación en el trabajo que realiza?			
7	¿Administra los recursos de su área adecuadamente?			
8	¿Existen un manual de procedimientos para las funciones asignadas a su cargo?			
9	¿Se siente motivado para realizar las tareas encomendadas por la dirección?			
10	¿Utiliza algún software especializado para la ejecución de tareas diarias en el aula?			

11	¿Está de acuerdo con la gestión que realiza las autoridades en beneficio de la institución educativa?			
12	¿Innova sus conocimientos y técnicas para laborar en la institución educativa?			
13	¿Se siente comprometida con la realización de actividades de la institución?			
14	¿Asiste a capacitaciones ligadas a su área de trabajo gestionados por las autoridades de la institución educativa?			
15	¿Ha participado en la elaboración de proyectos en beneficios de la institución educativa?			
16	¿Establece una relación adecuada con el personal a su cargo?			
17	¿Le gusta trabajar en equipo?			
19	¿Con qué frecuencia innova Ud. Sus conocimientos?			
20	¿Propone nuevos proyectos, actividades que no habían sido analizados antes?			



ANEXO N° G

**INSTRUMENTO PARA RECOLECCION DE DATOS VARIABLE 2:
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**



INSTRUMENTO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Ítems	Preguntas	Nunca 1	Casi Nunca 2	En Duda 3	Casi Siempre 4	Siempre 5
1	¿Crea un clima de apoyo?					
2	¿Considera importante plantear teniendo en cuenta los aportes de todos?					
3	¿Trata como personas individuales y no sólo como miembros de un ¿grupo?					
4	¿Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas?					
5	¿Evalúa y da a conocer las consecuencias de las decisiones adoptadas por toda la comunidad?					
6	¿Acostumbra a evaluar y orientar bajo un sustento las decisiones a tomar frente a un hecho?					
7	¿Promueve diversas formas para resolver un problema?					
8	¿Crea un clima de confianza para la consecución de propuestos?					
9	¿Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo pedagógico y administrativo?					
10	Expresa siempre sus valores y creencias más importantes. ?					

11	¿Actúa de modo que se gana el respeto de los docentes.					
12	Ayuda al personal a mirar los problemas desde distintos puntos de vista?					
13	¿Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes?					
14	¿Aumenta la confianza en cada uno de los docentes?					
15	¿Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista?					
16	¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr?					
17	¿Construye una visión motivante del futuro?					
18	¿Enfatiza la importancia de tener una misión compartida?					
19	¿Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo?					



ANEXO N° H

BASE DE DATOS VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	52
2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	50
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	56
4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	54
5	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	53
6	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	52
7	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	52
8	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	52
9	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	50
10	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	49
11	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	47
12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	56
13	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	51
14	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	52
15	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	54
16	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	53
17	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	53
18	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	55
19	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	54
20	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	54
21	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	53
22	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	52

23	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	52
24	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	51
25	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	50
26	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	49
27	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	49
28	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	52
29	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	52
30	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	52
31	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	54
32	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	57
33	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	56
34	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	56
35	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	54
36	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	54
37	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	54
38	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	53
39	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	52
40	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	52
41	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	51
42	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	50
43	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	52
44	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	51
45	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	1	51
46	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	50
47	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	56
48	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	54
49	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	53

50	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	53
51	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	53
52	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	52
53	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	52
54	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	51
55	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	50
56	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	49
57	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	53
58	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	53
59	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	53
60	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	52
61	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	55
62	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	54
63	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	54
64	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	52
65	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	51
66	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	50
67	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	49
68	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	49
69	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	52
70	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	54
71	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	54
72	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	56
73	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	56
74	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	54
75	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	53
76	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	52

77	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	51
78	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	50
79	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	57
80	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	52
81	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	51
82	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	1	51
83	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	56
84	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	54
85	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	53
86	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	53
87	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	52
88	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	52
89	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	50
90	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	50
91	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	50
92	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	49
93	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	47
94	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	49
95	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	53
96	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	52
97	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	56
98	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	51
99	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	52
100	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	54
101	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	53
102	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	53
103	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	53

104	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	53
105	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	53
106	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	52
107	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	52
108	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	50
109	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	56
110	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	51
111	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	52
112	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	1	54
113	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	53
114	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	53
115	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	53



ANEXO N° I

BASE DE DATOS VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



VARIABLE 2: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	TOTAL
1	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	83
2	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	83
3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	90
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	88
5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	86
6	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	85
7	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	85
8	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	83
9	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	83
10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	83
11	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	82
12	5	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	46
13	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	82
14	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
15	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	85
16	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	85
17	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	85
18	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	85
19	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
20	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	83
21	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	83
22	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	83

23	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	83
24	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	83
25	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	83
26	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	83
27	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	87
28	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	88
29	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	87
30	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
31	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	84
32	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	87
33	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	86
34	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	85
35	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	85
36	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	85
37	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
38	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
39	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	84
40	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	83
41	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	83
42	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	82
43	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	82
44	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	82
45	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4		5	4	4	5	4	79
46	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	84
47	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	86
48	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	85
49	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	85

50	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	85
51	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	85
52	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	84
53	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
54	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	83
55	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	82
56	5	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	46
57	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	83
58	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	83
59	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	83
60	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	88
61	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	87
62	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	87
63	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	85
64	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
65	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	83
66	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	83
67	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	83
68	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	83
69	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	85
70	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
71	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	83
72	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	83
73	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	87
74	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	86
75	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
76	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	84

77	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	82
78	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	82
79	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	82
80	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	1	5	4	4	5	4	80
81	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	84
82	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	84
83	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	86
84	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	85
85	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	85
86	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	85
87	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
88	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	83
89	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	83
90	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	83
91	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	83
92	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	82
93	5	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	46
94	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	86
95	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	85
96	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	83
97	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	83
98	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	88
99	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	85
100	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	90
101	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	85
102	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	85
103	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	85

104	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
105	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	83
106	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	82
107	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	82
108	5	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	46
109	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	83
110	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	83
111	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	82
112	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	84
113	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	85
114	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	85
115	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	83



ANEXO N° J

VALIDACION DE EXPERTOS



MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Título: Relación entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en docentes del Colegio La Salle,
Arequipa 2018

Variable	Dimensiones	Ítem	CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
			1. No cumple con el criterio	2. Bajo Nivel	3. Moderado nivel	4. Alto nivel	1. Totalmente en desacuerdo	2. Desacuerdo	3. Acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1. No cumple con el criterio	2. Bajo Nivel	3. Moderado	4. Alto nivel
			El ítem no es claro.	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos del ítem	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión	El ítem tiene una relación moderada a con la dimensión que se está midiendo	El ítem se encuentra está relacionado o con la dimensión que está midiendo.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo o lo que mide éste.	El ítem es relativamente importante.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido
Gestión del Talento humano	Conocimiento y proceso	1 ¿Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo? 2 ¿Tiene				✓				✓				✓

claridad sobre las metas que debe lograr?	✓
3 ¿Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplirse?	✓
4 ¿Cumple con las normas y reglamentos de la institución educativa?	✓
5 ¿Realiza sus tareas en el tiempo oportuno?	✓
6 ¿Hay organización y planificación en el trabajo que realiza?	✓
7 ¿Administra los recursos de su área adecuadamente?	✓
8 ¿Existen un manual de procedimientos para las funciones asignadas a su cargo?	✓
9 ¿Se siente motivado para realizar las tareas encomendadas por la dirección?	✓
10 ¿Utiliza algún software especializado	✓

[illegible]

[illegible]

[illegible]

	confianza para la consecución de propósitos? 9. ¿Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo pedagógico y administrativo?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	10. ¿Expresa siempre sus valores y creencias más importantes?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	11. ¿Actúa de modo que se gana el respeto de los docentes?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	12. ¿Ayuda al personal a mirar los problemas desde distintos puntos de vista?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	13. ¿Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	14. ¿Aumenta la confianza en cada uno?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Gestión del talento humano y el liderazgo transformacional

OBJETIVO: Aplicar un plan de estrategias de técnicas, dinámicas para potencializar la gestión del talento humano y liderazgo transformacional todo el personal del Colegio La Salle.

DIRIGIDO A: Los docentes del Colegio La Salle.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

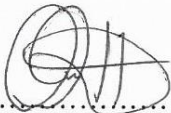
Rodríguez Ramírez Claudia Antonieta

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister en Psicología Educativa

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		

Firma del Evaluador: 

D.N.I. 44496464

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
RODRIGUEZ RAMIREZ, CLAUDIA ANTONIETA DNI 44496464	MAGISTER EN PSICOLOGIA EDUCATIVA Fecha de Diploma:19/12/14	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
RODRIGUEZ RAMIREZ, CLAUDIA ANTONIETA DNI 44496464	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de Diploma:07/06/2013	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Título: Relación entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en docentes del Colegio La Salle,
Arequipa 2018

Variable	Dimensiones	Ítem	CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
			1. No cumple con el criterio	2. Bajo Nivel	3. Moderado nivel	4. Alto nivel	1. Totalmente en desacuerdo	2. Desacuerdo	3. Acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1. No cumple con el criterio	2. Bajo Nivel	3. Moderado	4. Alto nivel
			El ítem requiere modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos del ítem	El ítem es claro, tiene sentido y su sintaxis es adecuada	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión	El ítem tiene una relación moderada a con la dimensión que se está midiendo	El ítem se encuentra en relación con la dimensión que está midiendo	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo o lo que mide éste.	El ítem es relativamente importante.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido	
Gestión del Talento humano	Conocimiento y proceso	1 ¿Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo? 2 ¿Tiene								X				✓

		claridad sobre las metas que debe lograr?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		3 ¿Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplir?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		4 ¿Cumple con las normas y reglamentos de la institución educativa?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		5 ¿Realiza sus tareas en el tiempo oportuno?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		6 ¿Hay organización y planificación en el trabajo que realiza?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		7 ¿Administra los recursos de su área adecuadamente?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		8 ¿Existen un manual de procedimientos para las funciones asignadas a su cargo?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		9 ¿Se siente motivado para realizar las tareas encomendadas por la dirección?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		10 ¿Utiliza algún software especializado?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Gestión del talento humano y el liderazgo transformacional

OBJETIVO: Aplicar un plan de estrategias de técnicas, dinámicas para potencializar la gestión del talento humano y liderazgo transformacional todo el personal del Colegio La Salle.

DIRIGIDO A: Los docentes del Colegio La Salle.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Begazo, Gutiérrez, Lizbeth Eufemia.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister en Psicología Educativa.

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		

Firma del Evaluador: 

D.N.I. 29644349

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
BGAZO GUTIERREZ, LIZBETH EUFEMIA DNI 29647349	MAGISTER EN PSICOLOGIA EDUCATIVA - Fecha de Diploma:31/03/2014	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
BGAZO GUTIERREZ, LIZBETH EUFEMIA DNI 29647349	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de Diploma:20/01/2012	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Título: Relación entre la gestión del talento humano y el liderazgo transformacional en docentes del Colegio La Salle,
Arequipa 2018

Variable	Dimensiones	Ítems	CLARIDAD				COHERENCIA				RELEVANCIA			
			1. No cumple con el criterio	2. Bajo Nivel	3. Moderado nivel	4. Alto nivel	1. Totalmente en desacuerdo	2. Desacuerdo	3. Acuerdo	4. Totalmente de acuerdo	1. No cumple con el criterio	2. Bajo Nivel	3. Moderado	4. Alto nivel
			El ítem no es claro.	El ítem requiere modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos del ítem	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión	El ítem tiene una relación moderada a con la dimensión que se está midiendo.	El ítem se encuentra relacionado con la dimensión que está midiendo.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo o lo que mide éste.	El ítem es relativamente importante.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
Gestión del Talento humano	Conocimiento y proceso	1 ¿Conoce las funciones a realizar y la manera de desempeñarse en el cargo?				✓				✓				✓

		2 ¿Tiene claridad sobre las metas que debe lograr?								✓
		3 ¿Comunica a su equipo de trabajo los objetivos a cumplirse?								✓
		4 ¿Cumple con las normas y reglamentos de la institución educativa?								✓
		5 ¿Realiza sus tareas en el tiempo oportuno?								✓
		6 ¿Hay organización y planificación en el trabajo que realiza?								✓
		7 ¿Administra los recursos de su área adecuadamente?								✓
		8 ¿Existen un manual de procedimientos para las funciones asignadas a su cargo?								✓
		9 ¿Se siente motivado para realizar las tareas encomendadas por la dirección?								✓
		10 ¿Utiliza algún software especializado para la ejecución de								✓

[illegible]

[illegible]

[illegible]

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Gestión del talento humano y el liderazgo transformacional

OBJETIVO: Aplicar un plan de estrategias de técnicas, dinámicas para potencializar la gestión del talento humano y liderazgo transformacional todo el personal del Colegio La Salle.

DIRIGIDO A: Los docentes del Colegio La Salle.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Rodriguez Rueda Maria del Carmen

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister en Psicología Educativa

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X		

Firma del Evaluador: 

D.N.I. 40243651

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
RODRIGUEZ RUEDA, MARIA DEL CARMEN DNI 40243651	MAGISTER EN PSICOLOGIA EDUCATIVA Fecha de Diploma:13/09/16	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
RODRIGUEZ RUEDA, MARIA DEL CARMEN DNI 40243651	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de Diploma:15/05/15	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA