

# Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú

Transformational leadership in the institutional climate and teacher performance in Peru

Liderança transformacional no clima institucional e atuação docente no Peru

ARTÍCULO ORIGINAL



Sarita Melisa Quispe-Llactahuaman<sup>1</sup>   
squispell@une.edu.pe

Mónica Dávila-Asenjo<sup>2</sup>   
mdavilaa@ucv.edu.pe

Maribel Cubas-Díaz<sup>2</sup>   
mfc Diaz12@gmail.com

Abel Tapia-Díaz<sup>2</sup>   
atapiad@ucvvirtual.edu.pe

<sup>1</sup>Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lurigancho, Perú

<sup>2</sup>Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil  
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>

Artículo recibido el 15 de agosto 2022 | Aceptado el 5 de septiembre 2022 | Publicado el 9 de enero 2023

## RESUMEN

Para gestionar los centros educativos de manera pertinente los docentes que asumen cargos directivos deben conocer el liderazgo transformacional; este brinda herramientas que permiten la gestión pertinente de los colegios de la educación básica regular. Asimismo, la presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente de una institución educativa en Lima, Perú. Asimismo, el método utilizado es el hipotético deductivo, cuyo enfoque es cuantitativo, de nivel explicativo y de diseño no experimental, se aplicaron tres cuestionarios a 106 docentes del nivel secundaria de una institución educativa de Huaycán; los instrumentos fueron validados por juicio de expertos, mediante la validez Aiken, el análisis exploratorio y análisis de confiabilidad del Alpha de Cronbach que es mayor al coeficiente 0,7. Se concluyó que el liderazgo transformacional incide en el clima institucional y el desempeño docente de una institución educativa.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional; Clima institucional; Desempeño docente; Liderazgo educacional; Liderazgo gerencial

## ABSTRACT

In order to manage educational centers in a pertinent manner, teachers who assume managerial positions must be familiar with transformational leadership; this provides tools that allow for the pertinent management of regular basic education schools. The purpose of this research is to determine the impact of transformational leadership on the institutional climate and teacher performance in an educational institution in Lima, Peru. Three questionnaires were applied to 106 secondary school teachers in an educational institution in Huaycán; the instruments were validated by expert judgment, through Aiken validity, exploratory analysis and Cronbach's Alpha reliability analysis, which is greater than coefficient 0.7. It was concluded that transformational leadership has an impact on the institutional climate and teaching performance of an educational institution.

**Key words:** Transformational leadership; Institutional climate; Teacher performance; Educational leadership; Managerial leadership

## RESUMO

Para administrar os centros educacionais de maneira relevante, os professores que assumem posições gerenciais devem estar familiarizados com a liderança transformacional; isto fornece ferramentas que permitem a administração relevante das escolas regulares de educação básica. O objetivo desta pesquisa é determinar o impacto da liderança transformacional no clima institucional e no desempenho do ensino em uma instituição educacional em Lima, Peru. Três questionários foram aplicados a 106 professores do ensino médio de uma instituição de ensino em Huaycán; os instrumentos foram validados pelo julgamento de especialistas, através da validade do Aiken, análise exploratória e análise de confiabilidade Alpha do Cronbach, que é maior do que o coeficiente 0,7. Concluiu-se que a liderança transformacional tem um impacto sobre o clima institucional e o desempenho do ensino de uma instituição de ensino.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional; Clima institucional; Desempenho do professor; Liderança educacional; Liderança gerencial

## INTRODUCCIÓN

Es importante mencionar que las diversas actitudes de un grupo de trabajo pueden verse influenciada de manera positiva o negativa de acuerdo al tipo de liderazgo que un directivo ejerce. En este sentido, Domingo (2020) aduce que el directivo es el encargado de articular la práctica pedagógica con el fin de mejorar el desempeño del docente, asimismo es el encargado de motivar, convencer y orientar a sus colaboradores para que contribuya con el aprendizaje de los estudiantes.

En América Latina y el Caribe la problemática surge por la deficiente formación de líderes transformacionales y distribuidos. De acuerdo con Weinstein, et al. (2014) en esta región no se tiene políticas organizadas de manera coherente que establezcan competencias y contenidos para desarrollar estándares mínimos de desempeño relacionados con la formación de directivos. En tal sentido, las políticas educativas en los países deben formar directivos para fortalecer y lograr los objetivos educativos.

En Perú, los docentes deben alcanzar la tercera escala de la carrera pública magisterial para poder acceder a puestos directivos o especialistas, en tal sentido solo se busca que el docente tenga experiencia en el sector público como profesor más no hay formación como gestor educativo. Para Hernández y Ceniceros (2018) el desempeño del directivo y docente se atribuye a capacidades personales que está ligado a la práctica pedagógica.

Además, en la actualidad el Ministerio de Educación ha implementado evaluación de desempeño para directivos y docentes que busca asegurar la calidad educativa, para Dimaté, et al. (2016) afirman que existe debate entre la forma y pertinencia de la evaluación de desempeño a los directivos, dado que si la plana directiva lidera las instituciones de manera acertada se tendrá docentes comprometidos con los logros, estudiantes que logren aprendizajes significativos y un buen clima organizacional.

En la institución educativa pública Manuel González Prada en el distrito de Ate, la mayoría de docentes siguen normativas e implementaciones realizadas por la dirección, de lo contrario hay discrepancias para ejecutar actividades académicas. Asimismo, algunos docentes llevan las mismas secciones para repetir la documentación de años anteriores; en tal sentido el directivo juega un papel importante en la comunicación, motivación y sensibilización de los docentes para asumir retos nuevos y actualizarse.

Desde este escenario, se planteó como objetivo general de investigación determinar la incidencia del liderazgo transformacional en el clima institucional y desempeño docente de una institución educativa, y como objetivos específicos determinar la incidencia de la estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada en el clima institucional y el desempeño docente en una institución educativa.

Con respecto a la justificación epistemológica porque presenta un instrumento diagnóstico que contribuye con la gestión educativa y permite tomar decisiones pertinentes que ayuda a los gestores educativos a liderar con pertinencia de acuerdo con Lissier (2005) el guía lleva a las personas a obtener su propio crecimiento, por lo tanto ser más competitivos en tal sentido, el rubro educativo no es una excepción a este reto que plantea el autor. Por otro lado, Seashore-Louis, et al. (2010) plantean que el líder pedagógico es el que tiene mayor influencia, luego las acciones del docente en el aula para tener indicadores positivos en los resultados docentes.

Para mejorar el desempeño docente se busca que los directores tengan competencias y herramientas para ejercer su labor como gestores educativos, con el fin de presentar una investigación pertinente, se ahondó en bases teóricas, antecedentes de la investigación, además se validó instrumentos a través de juicio de expertos y el análisis exploratorio estadístico.

Uno de los factores relevantes para obtener resultados positivos en la educación es el liderazgo de los directivos en las instituciones educativas, siendo este un factor que se considera en todo el mundo, en tal sentido, Bravo (2017) a través de la observación y entrevistas determinó que el líder institucional debe fortalecer sus competencias para generar eficiencia en la organización escolar. De forma similar los autores Del Salto, Fernández y Pachar (2019) afirman que es importante la capacitación al personal docente para guiarlos en la enseñanza

y aprendizaje, en tal sentido la innovación educativa es real en las organizaciones educativas.

Asimismo, Orellana (2019); Bolívar et al., (2017), y Castañeda (2018) coinciden que el liderazgo directivo transformacional predice el desempeño docente, y que debe promoverse en las Comunidades Profesionales de Aprendizaje creando conocimientos nuevos de aprendizaje para el docente y que este se practique en las aulas de clase y beneficien a los alumnos. Del mismo modo, Mego y Ramírez (2018); Castañeda (2018); Lazaro (2019), y Mamani (2018) estudiaron el liderazgo pedagógico y el desempeño docente encontrando relación alta entre las variables. De acuerdo a lo presentado es indispensable que se trabaje en comunidades profesionales de aprendizaje ayuda sin duda a mejorar las competencias profesionales de los docentes.

Además, se tiene las bases de la teoría del liderazgo transformacional que es influir en los demás mediante actitudes, conductas y habilidades. Asimismo, influye en el desarrollo de las diversas habilidades personales, se puede realizar a través de la influencia de la estructura de poder Madrigal (2011). Asimismo, la UNESCO (2014) aseguró que el liderazgo pedagógico tiene relación con las buenas relaciones de los directivos con los docentes, los avances académicos y la socialización entre los docentes y estudiantes.

Por otro lado, para Bolívar-Botía (2010) clasificó al liderazgo en visionario, moral, situacional, carismático, transformacional y

transeccional, pero en el sector educativo se tiene al liderazgo pedagógico o educativo; sin embargo, liderar y gestionar educandos va más allá de educar que llega a ser una labor transformadora de vidas. Por ello Cruz, Salanova y Martínez (2013) y González, et al., (2013) definen como el vínculo generado por parte del líder con los demás genera motivación y por lo tanto sus seguidores responden a las expectativas y eleva las expectativas de las propias capacidades de los seguidores. Por ello, Koontz y Wehrich (2003) mencionan que el líder transformacional motiva a sus seguidores y gestiona adecuadamente el clima laboral que resulta beneficioso para la institución.

Sin embargo, en el sistema educativo el líder es el que está involucrado en planes curriculares, resolución de problemas de enseñanza enseñanza, por ello, López et al., (2003) y Ulloa y Rodríguez (2014) diferencian dos tipos de liderazgo colateral e inmediato donde el colateral es la formación adecuada del maestro para cumplir con su labor educativa y el inmediato se refiere a la praxis formativa y valoración a estudiantes. Además, los directores en las instituciones educativas buscan que los docentes aseguren la calidad de la enseñanza y aprendizaje. Además, Bolívar, 2010, citado en Rafael y Orbegoso (2019) mencionan que los directivos son aquellos que guían, motivan para el cumplimiento de metas en la institución educativa.

En el sector educativo el director es aquel agente con gran capacidad de gestionar el aspecto pedagógico, institucional, en tal sentido

el MINEDU (2013) aduce que las instituciones educativas requieren directores que motiven e impulsen actividades en lo pedagógico. Asimismo, el MINEDU (2014) menciona que el director es el encargado de ejercer influencia en los estudiantes, padres y docentes promoviendo un buen clima institucional, luego el MINEDU (2018) solicita docentes para directivos que promuevan el orden, planeación, conducción y gestión de una entidad educativa para lograr los objetivos organizacionales que son aseguramiento de la calidad.

El ministerio de Educación busca que los líderes educativos tengan capacidad de solucionar problemas y tener un clima institucional agradable desarrollando capacidades individuales e incrementar el anhelo de aceptar nuevos retos concepto sustentado por Bass (1985). Por otro lado, el liderazgo transformacional se sostiene en la teoría de MacGregor cuyo centro de atención fue en los seguidores, y la función del líder es motivar e influenciar el desarrollo de capacidades de sus colaboradores. Además, Fischman (2017) ha tomado referencia a Burns y Bass para proponer el liderazgo transformacional donde plantea que el líder educativo es la persona que desarrolla a todos los componentes de su equipo buscando el bien común, en tal sentido el líder transformador es aquel que cambia la conducta de los demás.

De esta manera, las dimensiones del liderazgo aplicado al campo pedagógico según Bolívar, et al., (2017) mencionan que es la calidad de enseñar, trabajar en equipo, la

cultura de aprendizaje y finalmente la relación con la comunidad. También, es importante que el líder logre eficacia, establecer direcciones, rediseño de la organización y desarrollar a su equipo de trabajo.

Para Bass (1985) establece 4 dimensiones del liderazgo transformacional: estimulación del intelecto, motivación e inspiración, consideración del individuo e influencia idealizada. La primera dimensión sobre el aspecto intelectual se propicia y desarrolla la creatividad en tal sentido el líder desarrolla el potencial intelectual para solucionar problemas. La segunda dimensión motivación inspiracional el líder muestra su capacidad de gestionar e involucrarse con los demás y lograr resultados en la institución. Con respecto a la tercera dimensión sobre la consideración individual el líder es visual y se preocupa por el desarrollo de todos en la organización mostrando empatía, la cuarta dimensión es la influencia idealizada el líder logra promover la inspiración y ante los colaboradores tiene integridad moral que logra emocionar, inspirar confianza y cortesía.

Por otro lado, sobre la variable clima institucional Briones (2017) menciona que es el ambiente de trabajo educativo creado como consecuencia de la interacción entre los miembros de una institución donde hay formas de comunicación y un modelo de gestión en el sector educativo intervienen los directivos, administrativos, personal de mantenimiento, docentes, estudiantes y padres de familia. Asimismo, Martín (1999), Alvarado (2003), Sandoval (2004) y Viñas (2004) mencionan que

el clima de una institución es la interacción entre los miembros de una institución educativa que puede ser beneficiosa o negativa en cuyo ambiente existe vínculos, reglas y gestión que influye en la calidad del servicio educativo de manera directa.

Por otro lado, Fernández y Asensio (1989) y Chiavenato (2000, citado en Cuba, 2010) sostienen que en las instituciones el clima laboral es la muestra del entorno íntimo en el que viven los integrantes de una empresa u organización. Asimismo, Brow y Moberg (1990) aseguran que el clima en una empresa muestra las características del entorno e influye en el comportamiento de toda la comunidad educativa.

Las dimensiones se desarrollan de acuerdo con Martín (2000) que identifica 3 dimensiones, donde la primera dimensión es la comunicación que muestra el nivel de interacción entre individuos, el respeto, la calidad, y rapidez de la transmisión de información entre los miembros de la comunidad educativa. La segunda dimensión es la participación, tiene que ver con las actividades en aula que desarrollan los docentes y el trabajo en equipo de toda la comunidad educativa. La tercera dimensión es la motivación, que tiene que ver con la satisfacción de los actores educativos, en donde está inmerso la planificación, liderazgo, solución de problemas, creatividad, apertura al cambio, la confianza, la sinceridad y el empoderamiento de los agentes educativos.

Finalmente, se presenta la variable desempeño docente que de acuerdo con el

MINEDU (2014) afirma que recae en las acciones de los colaboradores que están orientados al logro de los conocimientos esperados en los estudiantes. Asimismo, para Fernández (2008), Rizo (2005, citado en Juárez, 2012), (Rafael y Orbegoso, 2019) mencionan que es la capacidad profesional ligado a la formación de conocimientos de manera significativa, por lo que el desempeño utiliza conocimientos, destrezas, y habilidades de los docentes. Por otro lado, Hernández (1999) y (Zarate Ramírez, 2011) concluyen que el docente tiene el conocimiento y da sentido a las clases y motiva para el buen desarrollo de la misma, utiliza lenguaje adecuado, accesible y promueve el debate alturado.

Finalmente, de acuerdo con el MINEDU (2017) se presentan las dimensiones del desempeño docente en la primera dimensión. El docente involucra de manera activa a todos los discentes en el aprendizaje, en tal sentido los docentes promueven el interés de tal manera que el aprendizaje sea significativo. La segunda dimensión el docente promueve la creatividad y el pensamiento crítico; es decir que el maestro se encarga de proponer actividades que estimulen el pensamiento creativo. La tercera dimensión el docente evalúa el aprendizaje y brinda retroalimentación para apoyar a presentar sus aprendizajes y puedan reflexionar sobre el logro de las competencias. La cuarta dimensión el docente propicia un ambiente de proximidad y respeto donde se evidencia la cordialidad de los estudiantes en el entorno del desarrollo de las clases, asimismo el docente está al cuidado

de necesidades físicas, afectivas mostrando empatía. Y la quinta dimensión el docente logra regular el comportamiento de manera positiva respetando las normas de convivencia en el aula promoviendo la autorregulación además permitiendo el buen desarrollo de la clase.

## **MÉTODO**

El tipo de investigación fue básica, el enfoque es cuantitativo de diseño no experimental de corte transversal, dado que la investigación está sustentada por Hernández, Fernández, y Baptista (2014) y Bernal, (2011) que afirman que la investigación no experimental es aquella que no se manipula las variables. Asimismo, la población es el conjunto de elementos que tienen similares características y son de interés del investigador en la presente investigación, se tiene la población que son 5 directivos y 95 docentes de la institución Manuel Gonzales Prada de Huaycán. Las técnicas empleadas en la recolección de datos fue la encuesta y la observación. Además, Bernal (2011) menciona que el instrumento cuestionario consiste en interrogantes que ayudan a recoger datos de la población seleccionada. En esta investigación se utilizaron 3 cuestionarios, uno para liderazgo transformacional con 22 ítems, el desempeño docente con 25 ítems y finalmente el clima institucional con 29 ítems cuyas alternativas fueron siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) define que la validez es el grado

que un instrumento mide lo que pretende medir y debe ser acorde a los objetivos de la investigación, para la presente se realizó validación por juicio de expertos y la confiabilidad a través del Alpha de Cronbach los índices para liderazgo transformacional fue de 0.830, para clima institucional 0.779 y para desempeño docente se tiene que es 0.788; quedando demostrado que el instrumento es confiable.

Luego de realizar la prueba de normalidad según Kolmogorov Smirnov se obtuvo que la significancia es 0,00 deduciéndose que los datos no tienen comportamiento paramétrico; por ello se aplicó la prueba de hipótesis la regresión logística ordinal.

Después de haber realizado el procesamiento estadístico se obtuvo los siguientes resultados inferenciales que se presenta en la siguiente tabla:

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De la prueba de Hipótesis General: el liderazgo transformacional incide significativamente en el clima institucional y el desempeño docente, para contrastar la presente hipótesis se tiene la prueba del ajuste de modelo donde la significancia es menor a 0.05; por lo tanto, existe evidencia estadística para mencionar que el liderazgo incide en las variables dependientes. Asimismo, se presenta las significancias del estadístico de Wald de cada variable y son 0,0571 y 0,038 siendo el segundo significativo; es decir en el clima institucional el grado suficiente. Además, se presenta el estadístico de Nagelkerke demostrando que el liderazgo influye en el clima y el desempeño en un 32,1% (Tabla 1).

De la prueba de hipótesis específica 1. La dimensión estimulación intelectual incide significativamente en el clima y el desempeño, para contrastar la hipótesis se realizó la prueba del ajuste de modelo donde la significancia es menor a 0.05; por lo tanto, existe evidencia estadística para mencionar que la dimensión estimulación intelectual incide en las variables dependientes. Además, se presenta las significancias del estadístico de Wald de cada variable y son 0.061, 0.30 y 0.14 siendo el segundo y tercero significativo; en consecuencia se tiene el grado suficiente en el clima nivel suficiente y estimulación intelectual nivel suficiente. Igualmente, se presenta el estadístico de Nagelkerke demostrándose que la dimensión intelectual incide en el clima y desempeño docente en un 36.4% (Tabla 1).

De la prueba de hipótesis específica 2. La dimensión motivación inspiracional incide significativamente en el clima y el desempeño, para contrastar la hipótesis se realizó la prueba del ajuste de modelo donde la significancia es menor a 0.05, por lo tanto, existe evidencia estadística para mencionar que la dimensión trabajada influye significativamente en las variables. De la misma forma, se presenta las significancias del estadístico de Wald de cada variable y son 0.00 y 0.40 siendo significativo en ambos en desempeño, el nivel suficiente y el clima en el grado suficiente. Así pues, se presenta el estadístico de Nagelkerke demostrando que la dimensión idealizada influye en el clima y desempeño docente en un 21,1% (Tabla 1).

De la prueba de hipótesis específica 3. La dimensión individual influye significativamente en el clima y el desempeño; para contrastar la hipótesis se realizó la prueba del ajuste de modelo donde la significancia es menor a 0.05, por consiguiente, existe evidencia estadística para mencionar que la dimensión consideración individual influye en las variables sometidas a prueba estadística. También, se presenta las significancias del estadístico de Wald de cada variable y son 0.00 y 0.031 siendo significativos en desempeño en nivel suficiente y clima nivel suficiente. Además, se presenta el estadístico de Nagelkerke demostrando que la dimensión individual repercute en el clima y desempeño en un 31,8% (Tabla 1).

De la prueba de hipótesis específica 4. Se tiene que la dimensión influencia idealizada incide significativamente en el clima y desempeño, para contrastar la hipótesis se realizó la prueba del ajuste de modelo donde la significancia es menor a 0.05, por lo tanto, existe evidencia estadística para mencionar que la dimensión influencia idealizada influye en el clima y desempeño. Asimismo, se presentan las significancias del estadístico de Wald de cada variable y son 0.037 y 0.048 siendo significativos en desempeño suficiente y clima también en el nivel suficiente. Finalmente, se tiene el estadístico de Nagelkerke demostrando que la dimensión influencia idealizada repercute en un 22,1% en el clima y el desempeño docente (Tabla 1).

**Tabla 1.** Estimación de parámetro, Seudo R cuadrado y ajuste de modelo.

| Variables y dimensiones |                               | Wald    | gl | Sig.  | L.Inf.  | L.Sup.  | Seudo R2             | Ajuste de modelo |       |
|-------------------------|-------------------------------|---------|----|-------|---------|---------|----------------------|------------------|-------|
| Hipót = General         | [Desemp-docente = Suficiente] | ,520    | 1  | ,571  | -3,094  | 1,707   | Cox y Snell<br>,039  | Sig              | ,037  |
|                         | [Clima=suficiente]            | 4,294   | 1  | ,038  | ,152    | 5,474   | Nagelk.<br>,321      | Gl               | 3     |
|                         | [Clima=destac]                | 0a      | -  | -     | -       | -       | Mc Fadden<br>,291    | Chi-cuadrado     | 3,117 |
| Hip. esp1               | [Desemp = suf]                | ,451    | 1  | ,0617 | -2,604  | 4,391   | Cox y Snell<br>,048  | Sig              | ,016  |
|                         | [Clima=suf]                   | 7,054   | 1  | ,0305 | -1,625  | 5,200   | Nagelk.<br>,364      | Gl               | 3     |
|                         | [Estim =suf]                  | 5,159   | 1  | ,0142 | -,890   | 6,223   | Mc Fadden<br>,355    | Chi-cuadrado     | 5,209 |
| Hip. esp.2              | [Desempeño= suf]              | 170,701 | 1  | ,000  | -18,402 | -13,601 | Cox y Snell<br>0,030 | Sig              | ,020  |
|                         | [Clima=suf]                   | 4,232   | 1  | ,040  | ,132    | 5,454   | Nagelk.<br>0,211     | Gl               | 3     |
|                         |                               |         |    |       |         |         | Mc Fadden<br>0,195   | Chi-cuadrado     | 3,236 |
| Hip. esp.3              | [Desemp = suf]                | 104,933 | 1  | ,000  | -17,259 | -11,715 | Cox y Snell<br>,049  | Sig              | ,015  |
|                         | [Clima=suf]                   | 4,666   | 1  | ,031  | ,306    | 6,310   | Nagelk.<br>,318      | Gl               | 3     |
|                         |                               |         |    |       |         |         | Mc Fadden<br>,316    | Chi-cuadrado     | 5,335 |

| Variables y dimensiones |                   | Wald  | gl | Sig. | L.Inf. | L.Sup. | Seudo R2            | Ajuste de modelo |       |
|-------------------------|-------------------|-------|----|------|--------|--------|---------------------|------------------|-------|
| Hip. esp.4              | [Desempeño= suf]  | 4,117 | 1  | ,037 | -4,143 | 2,697  | Cox y Snell<br>,029 | Sig              | ,020  |
|                         | [Clima_ = suf]    | 4,900 | 1  | ,048 | ,021   | 5,586  | Nagelk.<br>,221     | Gl               | 3     |
|                         | [Influencia =suf] | ,001  | 1  | ,981 | -2,466 | 2,406  | Mc Fadden<br>,192   | Chi-cuadrado     | 3,117 |

### Discusión

De la hipótesis general planteada, el liderazgo influye en el clima y desempeño. A continuación, se presenta la prueba estadística de la regresión logística se obtuvo que la variable predictora explica las variables dependientes en un 32.1%, esto según el estadístico de Nagelkerke; además de la prueba de ajuste de modelo es significativo y los estadísticos de Wald también, confirmando la hipótesis del investigador. En tal sentido, se tiene al MINEDU (2013), Bravo (2017) y Del Salto, et al. (2019) que explican la importancia que un director realiza en el aspecto pedagógico en la institución educativa y también en el aspecto administrativo; se puede deducir que el liderazgo transformacional influye en el rendimiento académico de los docentes y también en el clima de la institución que lidera.

En esta línea de ideas, Mamani (2018) utilizó la teoría del liderazgo transformacional y determinó que el director influye de manera positiva en los docentes y motiva para que busquen un mejor desempeño en lo pedagógico. Por otra parte, Orellana (2019) y Rafael y Orbegoso (2019) estudiaron sobre el liderazgo de los directores y el desempeño docente cuyos

resultados de influencia fueron del 49,5%. Asimismo, Casas (2019) asegura que en cuanto exista mayor liderazgo por parte del director se obtendrá mejores niveles de desempeño docente. En tal sentido, estos antecedentes mencionados se relacionan y sus resultados son similares con los obtenidos ya que demuestran que el líder influye en el ámbito educativo.

De los resultados obtenidos a través de la prueba de hipótesis específica 1, la estimulación intelectual influye en el clima y el desempeño; se obtuvo que la dimensión predice a las variables dependientes en un 36,4% según el estadístico de Nagelkerke. Aunque no hay resultados de otras investigaciones similares sobre la estimulación intelectual con desempeño o clima, de acuerdo a la teoría planteada por Díaz, y Hernández (2007) se afirman que el docente facilita al estudiante la comprensión del contenido en cada sesión de clases; en tal sentido un docente actualizado, con conocimientos actuales ayuda a sus estudiantes proveyendo información acorde a sus necesidades, en este aspecto se concluye que la estimulación intelectual asociado al desarrollo profesional busca la innovación y creatividad en el desarrollo de las clases.

De los resultados obtenidos de la hipótesis específica 2, la motivación influye en el clima y el desempeño, después de realizar la prueba estadística de Nagelkerke se demostró que la influencia idealizada influye en las variables mencionadas en un 21,1% esta influencia idealizada el líder promueve a través de metas propuestas a futuro generando seguridad y confianza en sus trabajadores concepto sustentado por Fischman (2017). En concordancia con los resultados se presenta a Briones (2017) que demostró que la influencia idealizada influye en el clima institucional donde el líder impulsa el entusiasmo, creatividad, y satisfacción del trabajo fortaleciendo en tal sentido el clima en las instituciones educativas. Por ello el director es principalmente un promotor de la motivación para desarrollar habilidades y capacidades de los colaboradores de la comunidad educativa y se llegue a brindar calidad educativa Arias y Cantón (2006).

De los resultados obtenidos de la tercera prueba de hipótesis, la consideración individual influye en el clima y el desempeño, se presenta los resultados de la prueba estadística de Nagelkerke donde se evidencia que la consideración individual influye en las variables mencionadas en un 31,8% en tal sentido el líder es el que muestra que los demás le importan y presta atención a la diversidad de necesidades para que los colaboradores se desempeñen adecuadamente sustentado por Fischman (2017) no se encontró antecedentes sobre la consideración individual y su influencia en las variables mencionadas pero se puede argumentar que el líder que muestra empatía y

considera las necesidades de cada docente influye en el clima y el desempeño de los docentes; en tal sentido el MINEDU (2018) afirma que el director planifica, conduce la entidad educativa para lograr metas escolar y asegurar la calidad en tal sentido el director debe gestionar buen clima laboral y la buena convivencia escolar.

De los resultados obtenidos de la cuarta prueba de hipótesis la influencia idealizada influye en el clima y desempeño, a través del estadístico de Nagelkerke se encontró que la influencia idealizada influye en las variables mencionadas en un 22,1% aunque no hay antecedentes que se muestre resultados concretos pero este estudio consiste en que el líder tenga suficiencia moral para lograr inspirar confianza en los colaboradores. Además, No hay antecedentes sobre influencia idealizada, pero en este sentido el director es el que promueve la labor eficaz y la solución de problemas en cada sesión de clases tolerante y un verdadero ejemplo a seguir.

## CONCLUSIONES

Se concluyó que existe incidencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente y el clima institucional; el directivo para ejercer una gestión eficiente debe conocer las estrategias que el liderazgo transformacional proporciona a los gestores educativos, herramienta indispensable; en consecuencia, las unidades de gestión local (UGEL) deben capacitar a los profesores sobre las herramientas y bondades que este liderazgo proporciona en los directivos.

Por otro lado, se concluye que la estimulación intelectual incide en el desempeño docente y el clima institucional; es decir el director de la institución educativa gestiona la capacitación permanente de los docentes y gestiona ámbitos para aprendizaje colaborativo de esta manera, el educador tiene conocimientos actualizados y tiene oportunidad de trabajar con sus colegas; el efecto es que los docentes se desempeñan de manera eficiente y eficaz.

De acuerdo al tercer objetivo, se concluye que la motivación inspiracional incide en el desempeño docente y el clima institucional, se explica dado que el directivo institucional genera confianza, motiva e inspira para que los maestros generen aprendizajes significativos, también que persigan metas personales; por lo tanto, el que hacer educativo resulta positivo y de gran aprendizaje para los estudiantes y el clima laboral en la institución educativa.

Respondiendo al cuarto objetivo, se concluye que la consideración individual incide en el desempeño docente y el clima institucional; dado que el director busca el desarrollo profesional de todos los colaboradores de la institución teniendo en cuenta las diversas habilidades personales y siendo empático con todos los colaboradores.

Considerando el último objetivo planteado, se concluye que la influencia idealizada incide en el desempeño docente y el clima institucional; la explicación a esta aseveración se da porque el directivo que atiende las necesidades personales del educador en el aula, así como en el ámbito personal y familiar de tal forma que soporta a su personal; los efectos son positivos en el rendimiento de los colaboradores y el clima laboral.

## REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima: Udegraf S.A.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bernal, C. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: PEARSON
- Bolívar, A., Caballero, K. y García, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25 (95). DOI: /10.1590/s0104-40362017002500780
- Bolívar-Botia, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2810/281023476005.pdf>
- Bravo, C. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y buenas prácticas de gestión escolar en colegio municipal de la VI región (Tesis de Posgrado)*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. <https://repositorio.uc.cl/xmlui/handle/11534/21539>
- Briones, M. (2017). Influencia del clima institucional en la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Ramón Castilla N° 063, Cajamarca. *Revista Perspectiva*, 18 (1), 27-33. Recuperado de <http://mail.upagu.edu.pe/ojs/index.php/PE/article/view/517>
- Brow, W. y Moberg (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral*. México: Editorial Limusa.
- Castañeda, M. (2018). Relación del desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes. *Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI*, 2(1), 41-46. DOI: /10.36314/cunori.v2i1.51
- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13 (1), 51-60. DOI: /10.33554/riv.13.1.171

- Cruz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, (25), 13-32.
- Del Salto, V., Fernández, A. y Pachar, M. (2019). El liderazgo educativo y el desempeño docente: un estudio etnometodológico de la realidad ecuatoriana. *Ciencia Digital*, 3 (1), 257-271. DOI: /10.33262/cienciadigital.v3i1.287
- Díaz, Frida y Hernández Gerardo (2007). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Una interpretación Constructivista*. Venezuela. Editorial McGraw Hill. pp. 141,175.
- Dimaté, C., Tapiero, O., González, C., Rodríguez, R. y Arcila, M. (2016). La evaluación de desempeño docente. Recuperado de <https://n9.cl/8k0bv>
- Domingo, J. (2020). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *RMIE*, 24(82), 897-911. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v24n82/1405-6666-rmie-24-82-897.pdf>
- Fernández, J. (2008). *Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia* (Tesis de Posgrado). PUCP, Lima-Perú.
- Fernández, J. y Asensio, I. (1989). Concepto de clima institucional. *Apuntes de Educación, Dirección y Administración*, (32), 2-4. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672008000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672008000200007)
- Fischman, D. (2017). *El líder transformador 1*. Lima: Planeta.
- Fischman, D. (2017). *El líder transformador 2*. Lima: Planeta.
- González, O., González, O., Ríos, G. y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(3), 355 - 371. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>
- Hernández, L. y Cenicerros, D. (2018). Autoeficacia docente y desempeño docente, ¿una relación entre variables? *Innovación Educativa*, 18(78), 171-192. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179462782009>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://librosenpdf.org/metodologia-de-la-investigacion-sampieri/>
- Koontz, H. y Heinz, W. (2003). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Lazaro, M. (2019). *El liderazgo pedagógico directoral y el desempeño docente en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 11 de Comas* (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/3531>
- Lissier, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México: Thomson.
- López, J., Sánchez, M., Murillo, P., Lavié, J.M. y Altopiedi, M. (2003). *Dirección de centros educativos. Un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo*. Madrid: Síntesis.
- Madrigal, B. (2011). *Liderazgo y aprendizaje*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Mamani, M. (2018). *Modelo de liderazgo pedagógico para mejorar el clima institucional en la I.E. N° 42076 "José Carlos Mariátegui" del Distrito de Camilaca de la Provincia de Candarave, de la región de Tacna 2015* (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.
- Martín, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. Recuperado de [www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf](http://www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf)
- Martin, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. *Educación*, 27, 103-117. Recuperado de <https://n9.cl/lurn0>

- Mego, L. y Ramírez, E. (2018). Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente del nivel secundario en la institución educativa “Andrés Avelino Cáceres” distrito de Baños de Cajamarca (Tesis de Posgrado). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2013). Rutas de aprendizaje. Fascículo de gestión escolar. Recuperado: [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo\\_general\\_gestion\\_de\\_aprendizajes.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_general_gestion_de_aprendizajes.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela. Recuperado de: [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación del Perú. (2017). Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente. Manual de aplicación. Recuperado de <https://n9.cl/m9hys>
- Ministerio de Educación del Perú. (2018) Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de IE de Educación Básica – EDDir. Recuperado de: <https://www.ugel01.gob.pe/wp-content/uploads/2018/06/Charlas-Informativas-de-EDDIR-04-07-18.pdf>
- Orellana, K. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercibido en un grupo de colegios privados salvadoreños. RIEE | Revista Internacional De Estudios En Educación, 19(1), 47-63. DOI: /10.37354/riee.2019.189
- Rafael, B. y Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. Lex: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Alas Peruanas, 17(23), 361-376. DOI: /10.21503/lex.v17i23.1682
- Sandoval, C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 27, 78-82. Recuperado de <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>
- Seashore-Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., y Anderson, S. (2010). Learning from leadership: investigating the links to improved student learning. The Wallace Foundation Center for Applied Research and Educational Improvement/ University of Minnesota. Disponible en: <https://n9.cl/bcsgm>.
- Ulloa y Rodríguez, S. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. Recuperado de <https://n9.cl/bw4a0x>
- Unesco. (2014). América Latina y el Caribe, Revisión Regional 2015 de la Educación Para Todos. Recuperado de <https://redclade.org/recursos/america-latina-y-el-caribe-revision-regional-2015-de-la-educacion-para-todos/>
- Viñas, J. (2004). Conflictos en los Centros Educativos. España: Editorial GRAO.
- Weinstein, J., Hernández, M. Cuéllar, C. y Flessa, J. (2014). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. Santiago: Unesco.
- Zarate-Ramírez, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.