

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE**

“Alma Máter del Magisterio Nacional”

ESCUELA DE POSTGRADO

SECCIÓN MAESTRÍA



T e s i s

**LIDERAZGO CARISMÁTICO COMO MOTIVACIÓN
INTRÍNSECA Y EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN EL INPE
SANTA MONICA CHORRILLOS -LIMA-2013.**

PRESENTADA POR:

GAMARRA ESPIRITU Lidia Patricia

ASESOR

Mg. Alberto HUAMANI ESCOBAR.

Para Optar al Grado Académico de Magíster en Administración

Mención: Gestión Pública

Lima - Perú

2015

A DIOS

A mi Esposo, y a mi Hijos por su apoyo
Incondicional en todo este tiempo

A la Universidad
Por la preparación y formación brindada

A mis Padres

Agradecimiento

A la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” por darme a conocer nuevos conocimientos, que a través de su Escuela de Postgrado me permitió realizar metas personales.

Al Asesor Mg. Alberto HUAMANI ESCOBAR, por su constante apoyo a lo largo de mi trabajo de investigación.

A mis familiares por su comprensión, paciencia y apoyo.

A mis amigas que siempre me brindan su apoyo incondicional, su amistad y su cariño sincero.

Resumen

El trabajo Liderazgo carismático como motivación intrínseca y el desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima-2013, el cual fue desarrollado con la finalidad de comprobar el efecto del liderazgo carismático en el desempeño directivo. El tipo de diseño fue el cuasi-experimental, pues se manipuló la variable liderazgo carismático, para ver su efecto y relación con la variable, desempeño directivo. La población y muestra estuvo constituida por el director general, personal directivo, policías, personal directivo administrativo del Instituto Nacional Penitenciario- Santa Mónica Chorrillos, total 32 personas. El cuestionario que se aplicó a los trabajadores para indagar acerca de la variable y de cada una de las dimensiones de la variable de estudio la prueba de pretest. El instrumento fue validado y se calculó la confiabilidad resultando como válido. El método estadístico para comprobar la hipótesis fue la comparación de medias y el t de student, con un nivel de confianza de 95%. Se concluyó que la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca influye significativamente en el desempeño directivo del INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima, pues el t calculado 5,432 y el valor de t-crítico 2,042. Se verificó que, el desempeño directivo de los trabajadores del INPE Santa Mónica, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en un nivel bajo.

Palabras clave: Liderazgo carismático, motivación intrínseca,

Abstract

Charismatic Leadership work as intrinsic motivation and performance management at INPE Santa Monica Chorrillos-Lima-2013, which was developed in order to test the effect of charismatic leadership in performance management. The type of design was quasi-experimental, as the charismatic leadership manipulated variable to see its effect and relationship to the variable, performance management. The population and sample consisted of the CEO, managers, police, administrative director of the National Penitentiary Institute Santa Monica Chorrillos, a total of 32 people. The questionnaire, apply to workers to inquire about the variable and each of the dimensions of the study variable test pretest. The instrument was validated and reliability resulting calculated as valid. The statistical method to test the hypothesis was the comparison of means and t student, with a confidence level of 95%. It was concluded that the application of charismatic leadership as extrinsic motivation significantly influences the steering performance INPE Santa Monica Chorrillos in Lima, for the calculated t and 5,432 t-value of 2,042 critical. It was verified that the management performance of the Santa Monica INPE workers, before application of charismatic leadership as extrinsic motivation is at a low level.

Keywords: Charismatic leadership, intrinsic motivation,

Índice

Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Introducción.....	x
PRIMERA PARTE	xi
ASPECTO TEÓRICO	xi
CAPITULO I_MARCO TEORICO.....	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
1.1.1 Antecedentes Nacionales.....	12
1.1.2 Antecedentes nacionales	16
SUB CAPITULO I LIDERAZGO CARISMATICO.....	21
1.2 LIDERAZGO.....	21
1.2.1 TEORÍAS DE LIDERAZGO	22
1.2.2 CONCEPTUALIZACIONES DE LIDERAZGO	24
1.2.3 LIDERAZGO CARISMATICO.....	28
1.2.4 El liderazgo carismático en la organización educativa actual.....	30
1.2.5 Factores en el liderazgo	32
1.2.6 Liderazgo en la organización educativa actual.....	33
1.2.7 LA MOTIVACIÓN QUE INSPIRA EL LÍDER DIRECTIVO.....	35
1.2.8.2 MOTIVACIÓN EXTRINSECA.....	42
1.2.8.3 IMPORTANCIA DEL GERENTE-DIRECTIVO EN LA MOTIVACIÓN:.....	43
SUB CAPITULO I DESEMPEÑO DIRECTIVO.....	45
1.3 DESEMPEÑO	45
1.3.1 CONCEPTUALIZACIÓN	45
1.3.2 DESEMPEÑO POLICIAL	46
1.3.3 DESEMPEÑO DIRECTIVO Y ORGANIZACIONAL.....	47
1.3.4 Directivo de calidad	47
1.3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	48
1.3.5.1 Historia de evaluación del desempeño.....	48
1.3.5.2. Conceptualización	49

1.3.5.3 OBJETIVOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	50
1.3.5.4 PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	51
1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	51
CAPITULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	53
2.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	53
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	55
2.2.1 Problema general:	55
2.2.2 Problemas secundarios:.....	55
2.3 IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
2.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
CAPITULO III_ METODOLOGIA.....	58
3.1 PROPUESTA DE OBJETIVOS	58
3.1.1 Objetivo general:	58
3.1.2 Objetivos específicos:	58
3.2.2 Hipótesis específicas.....	59
3.3 SISTEMAS DE VARIABLES	59
3.4 TIPO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	61
3.6.1 Población.....	61
3.6.2 Muestra	62
TITULO SEGUNDO:	63
TRABAJO EN CAMPO.....	63
CAPITULO IV_ SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	64
4.1. Selección de los Instrumentos.....	64
4.1.2 Análisis, validez y confiabilidad	65
4.2 DESCRIPCIÓN DE OTRAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS....	68
4.3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS	70
4.4 Resultados de Tablas, Gráficos	72
4.5 PRUEBA DE HIPÓTESIS	74

4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	85
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	87
Referencias	88

Apéndices

1 Matriz de consistencia

2 Prueba de conocimientos

Índice de cuadros

Tabla 3 Resumen del procesamiento de los datos	67
Tabla 4 Resumen del procesamiento de los datos	68
Tabla 5 Aspectos de validación de informantes (Post Test y Pre Test)	69
Cuadro 6 Evaluaciones de trabajadores i. n. p. Santa Mónica Chorrillos	70
Cuadro 7 Evaluaciones de los trabajadores i. n. p. Santa Mónica Chorrillos	71
Cuadro N° 008 “Comparación de promedios de exámenes de ambos grupos	72
Cuadro 9 Estadígrafos de la variable dependiente: desempeño directivo	73
Cuadro 10 Grupos Shapiro Wilk	74
Cuadro 11 Descriptivos de los grupos control y experimental	75
Cuadro N° 012 Estadísticos de grupo	76
Cuadro 13 Prueba de muestras independientes	77
Cuadro 14 Estadísticos de grupo	79
Cuadro 15 Estadísticos de grupo	79
Cuadro 16 Estadísticos de muestras relacionadas	81
Cuadro 17 Prueba de muestras relacionadas	81
Cuadro 18 Prueba de muestras independientes	84

Introducción

La realización de la presente investigación tuvo como propósito obtener información que nos permita analizar el efecto del liderazgo carismático en el desempeño directivo del INPE Santa Mónica Chorrillos –Lima.

Los análisis estadísticos a los que fueron sometidas las pruebas nos indican que los instrumentos son válidos y confiables. Estas pruebas fueron aplicadas a 16 directivos de ambos grupos. Así mismo se demostró que existe influencia significativa del liderazgo carismático en el desempeño directivo del INPE Santa Mónica Chorrillos –Lima.

La realidad muestra directivos policías y directivos administrativos desconocen las potencialidades del ser líder para desarrollar el pensamiento crítico, creativo, análisis, síntesis, motivación, gestión, administración, planificación, organización y principalmente carisma para mejorar la calidad de gestión directiva en el INPE Santa Mónica Chorrillos –Lima.

En base a lo anteriormente expuesto, he creído conveniente ejecutar esta investigación para analizar la influencia del liderazgo carismático en el desempeño directivo del INPE Santa Mónica Chorrillos –Lima.

La investigación está desarrollado en IV capítulos: Capítulo I se plantea el Marco Teórico, el Capítulo II está referido al Planteamiento del Problema, el Capítulo III se refiere a la Metodología desarrollada y finalmente el Capítulo IV sistematizamos los instrumentos de Investigación y Resultados.

Soy consciente que esta investigación encierra una seria propuesta para el mejoramiento de la calidad de gestión directivo. Además estoy consciente de algunas limitaciones que nos permitirá continuar investigando a efectos de contribuir al desarrollo directivo de calidad del país y principalmente de del INPE Santa Mónica Chorrillos –Lima.

La Autora

PRIMERA PARTE
ASPECTO TEÓRICO

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En base a la revisión de la literatura especializada en función a las variables de estudio encontré trabajos relacionados con la investigación.

1.1.1 Antecedentes Nacionales

Ponce (2008) en su tesis: *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*. Tesis: Maestría- Universidad del Bio-Bio de Chillán El siguiente estudio llegó a las siguientes conclusiones: En los tres establecimientos Educativos indistintamente de su administración coinciden en que el estilo de liderazgo desarrollado por la Dirección de los establecimientos educativos es de carácter Democrático. El estilo de Liderazgo Democrático desarrollado por los directores(as) impacta en los profesores de manera positiva, pues a juicio de los alumnos de los colegios en estudio, consideran que su profesores tienen comportamientos alegres y optimistas, preocupados de los resultados y generando siempre un buen clima de aprendizaje en aula. Las variables Estilos de Liderazgos y Comportamientos de los profesores no existe relación en los establecimientos de dependencia Particular de acuerdo al estadígrafo utilizado, solo existe relación en el establecimiento de dependencia Municipalizada. Los liderazgos ejercidos por la asignatura de Lengua Castellana y Comunicación en los tres establecimientos no coinciden y su nivel de incidencia en los resultados académico es irrelevante puesto que con liderazgo democrático y autocrático se

obtienen altos resultados y con un bajísimo nivel de reprobación de sus alumnos, solo con el *laissez faire* los rendimientos son bajos y con un alto porcentaje de alumnos con bajo rendimiento. En la asignatura de Historia el estilo de liderazgo desarrollado en los tres establecimientos es democrático y su nivel de incidencia es positiva ya que los resultados obtenidos son altos, solo en el caso del Liceo de Yungay se presentan una mayor cantidad de alumnos con promedios bajos. En la asignatura de inglés el estilo de liderazgo ejercido en los tres establecimientos es más bien democrático e incide positivamente en los altos resultados académicos obtenidos por los alumnos, no hay en ninguno de los establecimientos resultados con bajo rendimiento. De modo general el estilo de liderazgo democrático ejercido por los profesores del área de humanidades inciden positivamente en los rendimientos de los 145 alumnos puesto que, en las asignaturas Lengua Castellana y Comunicación, Historia y Geografía e Inglés los resultados promedios de los tres colegios es alto. El estilo de liderazgo de la asignatura de matemática es autocrático en los tres establecimiento e incide negativamente en los resultados obtenidos puestos que estos son bajos y existe una gran cantidad de alumnos por establecimiento con alumnos con bajo rendimiento. El estilo desarrollado en la asignatura de biología coinciden los establecimientos de dependencia particular siendo este autocrático donde el nivel de incidencia en los resultados no existe ya que en un colegio el rendimiento es alto y en el otro es bajo. En el Liceo de Yungay el estilo es carismático y sus resultados son bajos con una alta cantidad de alumnos con bajos resultados. Por tanto el estilo de liderazgo autocrático desarrollado principalmente por los profesores del área científica tiene una incidencia es negativa ya que en los rendimientos alcanzados mayoritariamente por los alumnos son más bien bajos. El rendimiento general promedio de los establecimientos de dependencia particular pagada y particular subvencionado son altos, solo en el caso del Liceo de Yungay colegio de dependencia municipalizada el rendimiento es bajo. El estilo de liderazgo ejercido por los Padres y Apoderados en los tres establecimientos en estudio según sus

hijos es Laissez faire y no incide significativamente en los resultados académicos de sus hijos.

Guaraca (2010) en su tesis *Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela "Brasil", de la Provincia del Azuay, Cantón Gualaceo, durante el Año Escolar 2010-2011*. Tesis: Maestría- Universidad de Loja- Brasil. Se ha alcanzado satisfactoriamente el objetivo general de la investigación; es decir, se ha analizado la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permite contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos. Esto se ha conseguido en base a los siguientes objetivos específicos: Los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores investigados se realizaron recurriendo a diferentes fuentes bibliográficas, algunas que fueron sugeridas por el tutor de la investigación y otras que fueron necesarias para el desarrollo de los diferentes temas. En este caso se tuvo que recurrir tanto a textos escritos como a diversas fuentes del Internet. Con toda una extensa gama de referentes bibliográficos se llegó a elaborar el marco teórico conceptual que ha servido de base y sustento para el trabajo desarrollado. Con resultados alcanzados a través de los instrumentos de investigación aplicados a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, se ha alcanzado descubrir una actitud crítica para seleccionar; procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos. La información recogida ha sido debidamente procesada de acuerdo con el método estadístico que recomienda presentar los datos en tablas y gráficos con el debido análisis. En este caso, todos los actores de la comunidad educativa coinciden en sus criterios al afirmar que tanto la gestión el liderazgo y los valores que se evidencian en la institución están bien. Sin embargo existen también porcentajes, que siendo menores, son importantes y merecen ser tomados en cuenta para efectos de mejoramiento. Los datos de

información recogida en la investigación han permitido determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas. En este caso y considerando que la institución educativa corresponde al nivel primario no ha sido posible determinar roles de jefes departamentales porque no los hay. Sí se ha determinado el rol y el liderazgo del director como carismático, formativo y profesional que se encuentra en el plan estratégico como en el plan operativo de la escuela. Sin embargo, como en el caso anterior deberían tomarse en cuenta también algunos porcentajes menores que se refieren a aspectos en los que se debe mejorar. Adoptar con responsabilidad el desarrollo de la elaboración del diagnóstico institucional, basados en el marco teórico, teniendo en cuenta que uno de los factores que se acerca a la realidad de la institución educativa es el introducir ejes transversales con el fin de fortalecer educación como una tarea. Para la elaboración del diagnóstico institucional se consideró los contenidos desarrollados en el marco teórico, los resultados de la investigación han permitido realizar el diagnóstico de la realidad de la institución educativa en la que se han determinado factores más positivos que negativos. Cabe destacar que hace falta fortalecer, en algunos casos, el eje transversal de los valores. La elaboración de la propuesta que permita mejorar la gestión educativa a partir del liderazgo y los valores mediante técnicas para disminuir los problemas de los directivos. En términos generales, se establece que el clima institucional se desarrolla en un ambiente favorable el trabajo de los directivos, docentes y estudiantes es bastante armonioso; sin embargo, resulta pertinente establecer que se deben mejorar las acciones relacionadas con la convivencia grupal, el tratamiento de los conflictos y la convivencia en valores que se identifican más con las debilidades que con las fortalezas encontradas.

1.1.2 Antecedentes nacionales.

Medina (1999). *El Liderazgo Transformacional En Los Docentes De Un Colegio De Gestión Cooperativa De La Ciudad De Lima.* Tesis Maestría-Pucp. La investigación efectuada llega a las siguientes conclusiones que permite determinar qué características del Liderazgo transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima; sin embargo, no todos los aspectos encontrados han sido percibidos de manera potencial, existiendo un nivel de jerarquía con diferencias importantes, como describimos a continuación: El acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, es la característica del Liderazgo Transformacional, con más alta percepción en el colegio de gestión cooperativa. Se percibe mayoritariamente la confianza como un aspecto predominante y un sello institucional; establecido a partir de las relaciones de cercanía en el ámbito social. Se aprecia una “**coalición interna**” y una “cooperación mutua” que convergen en las relaciones interpersonales y traslucen una marcada tendencia al modelo adhocrático en la estructura organizativa de la institución. Son los docentes con mayor permanencia, quienes acompañan los procesos de inserción y adaptación de las nuevas generaciones de docentes; enseñándoles las prácticas propias de la cultura organizacional y del modelo pedagógico del centro. Entonces, se favorece la rotación y promoción interna de los miembros del equipo docente en la ocupación de cargos directivos. Los docentes con mayor permanencia en el centro, y por ende, con mayor conocimiento y experiencia sobre el contexto, proyectan hacia los nuevos docentes una mayor apertura, confianza y cercanía; favoreciendo así su disposición en dejarse guiar y orientar. Es así, como en un colegio de gestión cooperativa, tan sujeto a cambios en el ápice estratégico, que son determinados desde la autoridad ejercida por los padres de familia; se propicia la continuidad a través de los años, de algunos elementos propios de la

dinámica organizacional y que son tan característicos en la línea axiológica que marcara sus inicios.

La influencia ética del líder docente es una de las características del Liderazgo Transformacional con moderada percepción en los docentes del colegio de gestión cooperativa; principalmente cuando se devela que el liderazgo docente se ejerce en la estructura organizativa interna desde **“el reconocimiento y la autoridad social”**. Se perciben docentes que son respetados y considerados por su conocimiento y experiencia en la realidad del contexto, y que a su vez, denotan gran facilidad y libertad para expresar sus opiniones y creencias como producto de una práctica continua de **reflexión crítica**. Sin embargo, son los docentes con mayor permanencia, quienes mayoritariamente, aprecian una falta de coherencia entre el “decir” y el “actuar”; refrendada por la limitación existente de su intervención en las decisiones al interior de la gestión. El nivel ético del liderazgo docente presenta un riesgo potencial, que afecta la percepción en la transmisión de elevados valores e ideales institucionales por encima de los llamados **“intereses individuales o de pequeños grupos”**.

Con respecto a la segunda característica del Liderazgo Transformacional con percepción moderada, tenemos a **la motivación que inspira el líder docente**. La oportunidad de reflexión crítica conjunta en el centro y la confluencia de relaciones sobre un clima distendido y cercano, constituyen elementos de importante motivación en docentes de menor permanencia; a diferencia del bajo entusiasmo percibido en docentes de mayor permanencia. Las nuevas metas y desafíos configuran una condición de avance en toda institución educativa; pero en un centro educativo de gestión cooperativa, representan para los docentes con mayor tiempo, cambios de dirección y reiniciación que desestabilizan la línea de gestión. Es entendible la disposición de los docentes de mayor permanencia a tener sentimientos de decepción o de frustración;

ocasionados esencialmente por la falta de consistencia en las resoluciones administrativas de los socios con autoridad formal y con poco conocimiento del tema educativo y de la gestión cooperativa. Los docentes llegan a denotar insatisfacción laboral y se ocasiona una tendencia a la disminución de su autoexigencia en la calidad del desempeño. Esta situación también afectaría la solidez y sostenibilidad de una visión compartida útil y necesaria en toda realidad educativa. Niveles como el Inicial, se perciben poco integrados a los intereses y a la Visión institucional. Por ende, todo esto, actualmente reduce el reconocimiento y prestigio de las instituciones de gestión cooperativa como opciones educativas de calidad.

La tolerancia psicológica del líder, es una tercera característica del Liderazgo Transformacional con moderada percepción en los docentes, que releva su disposición a la heterogeneidad de las respuestas y a tolerar el error de sus colegas, animándolos a seguir intentando mejores resultados, todo ello como potencial del factor humano presente en el Liderazgo Transformacional orientado al interés por el desarrollo profesional del otro. Los docentes con mayor conocimiento y experiencia acompañan a los nuevos docentes como una especie de “mentores”. Contradictoriamente, los docentes de mayor permanencia perciben mayoritariamente diferencias en la dinámica social que denota bajo control emocional de algunos de los docentes; mientras otros, serían percibidos por presentar una notable predisposición a enfrentar con sentido del humor situaciones de tensión o de conflicto social.

- A pesar de haberse percibido a **la estimulación intelectual** como una característica del Liderazgo Transformacional presente en los docentes del colegio de gestión cooperativa, podemos afirmar que la misma, denotaría una menor percepción en relación a las otras características; de manera específica, cuando se describe la poca flexibilidad y la actitud inconformista de los docentes en la búsqueda de nuevas formas.

Si bien todavía se estarían propiciando oportunidades de razonamiento y de reflexión crítica conjunta, impulsadas por los docentes con mayor permanencia, las mismas no estarían generando el replanteamiento de los modelos ya existentes. No solo se necesita identificar y cuestionar los problemas propios del contexto. Es posible, que dada la insatisfacción laboral, se prioricen temas relacionados principalmente a la misma y no temas propiamente de revisión y replanteamiento del modelo de gestión cooperativa o de innovación, mejora y desarrollo del centro; lo que produciría su estancamiento en el tiempo y un perceptible nivel de resistencia al cambio por parte de los docentes con más años de permanencia. Contrapuestamente, los docentes con menor tiempo de permanencia, estarían siendo percibidos con una mayor predisposición a la innovación y a la práctica creativa, generado desde el impulso del acompañamiento y la oportunidad de reflexión crítica.

- Podemos explicar la importancia que tiene el Liderazgo Transformacional en la gestión educativa, considerando la percepción de los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima y los aportes teóricos presentados, de la siguiente forma:
- El Liderazgo Transformacional como herramienta de gestión promueve procesos de acompañamiento personal entre docentes con diferentes niveles de experiencia y formación; lo cual repercute positivamente en los niveles internos de la organización ayudando a dar continuidad al modelo y cultura organizacional a pesar de los cambios administrativos al interior de una institución de gestión cooperativa. Al mismo tiempo, constituye una oportunidad para adquirir nuevas prácticas que puedan fomentar la calidad de la línea institucional sabiendo que los cambios deben ser progresivos y orientados a la mejora continua.
- Considerando que la estructura interna de una organización le da soporte, estabilidad e influye en su propio desarrollo; y evidenciando la

tendencia de una adhocracia colaborativa como sistema característico del modelo de gestión cooperativa estudiado; podemos afirmar que el Liderazgo Transformacional se convierte en una oportunidad viable para formar permanentemente nuevos líderes de gestión conducidos por más de un líder a la vez. El Liderazgo Transformacional en una realidad educativa de gestión cooperativa no se suscribe tan solo a la figura directiva sino que se extiende a los propios docentes con mayor conocimiento y experiencia, quienes ejercen un liderazgo de autoridad informal para formar a las nuevas generaciones de futuros directivos del centro.

- La confianza como elemento preponderante en el Liderazgo Transformacional permite la confluencia en las relaciones interpersonales como base del clima institucional y propicia una mayor disposición al aprendizaje cuando los docentes se dejan guiar y orientar por otros docentes con mayor conocimiento y experiencia, que los acogen y los acompañan en su proceso de inserción y adaptación a la cultura organizacional del centro.
- El Liderazgo Transformacional, en relación a los aspectos de una mayor “confianza” y “disposición a ser escuchados” en sus ideas u aportes; repercute favorablemente en la motivación de los docentes, quienes se sienten más animados a desarrollar sus tareas, como se ha podido apreciar en los docentes con menor permanencia; cuando son asesorados, orientados y acogidos por los docentes de mayor conocimiento y experiencia en el centro. Esto es relevante para la gestión, en tanto, se tenga en cuenta que una mayor motivación del docente posibilita el incremento de la productividad en su desempeño como requisito de calidad en el servicio educativo.

Moya de la Cruz (2011). En su tesis *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la institución educativa N° 7057 del distrito de villa maría del triunfo En el año 2011*. Tesis Maestria-Universiad Cesar Vallejo Concluye que existe influencia del liderazgo en el clima organizacional de la institución educativa “soberana orden militar de malta” del distrito de Villa María del Triunfo en el año 2011. Es un estudio realizado a una población de 95 entre docentes y directivos cuya muestra es de 90 docentes, utilizando un instrumento de Likert, es un tipo de investigación básico, diseño no experimental y de nivel descriptivo-correlacional, donde se determina el grado de influencia entre liderazgo y clima organizacional. la prueba estadística de correlación se aprecia que el valor $p = 0.00 < 0.05$, con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad. El valor del chi cuadrado de la prueba estadística de hipótesis es = 23.49, resulta superior al valor de la tabla en un nivel de confianza de 0.05 ($23.49 > 21.03$) y con un $gl = 16$. Podemos afirmar con un 95 % de probabilidad que el liderazgo si influye significativamente sobre el clima organizacional de la institución educativa “soberana orden militar de malta” del distrito de Villa María del Triunfo en el año 2011. La dimensión que más influencia en clima organizacional, es el de liderazgo transformacional el valor del chi cuadrado de la prueba estadística de hipótesis es = 25.42, resulta superior al valor de la tabla en un nivel de confianza de 0.05 ($25.42 > 16.92$) y con un grado de libertad de 16. Por lo que se puede afirmar que es el tipo de liderazgo que reconoce la población en estudio.

SUB CAPITULO I LIDERAZGO CARISMATICO

1.2 LIDERAZGO

De acuerdo con Bass (1990, citado en Komives, Lucas yMcMahon, 1998) existen más de 11 mil libros y artículos sobre liderazgo, por su parte Shay(2005) menciona que en Internet es posible encontrar más de 380 millones de entradas para la palabra líder. A pesar de que existe una extensa literatura sobre el estudio

del liderazgo, no se ha llegado a un acuerdo respecto a su significado. Sin embargo, para entender cómo ha evolucionado el concepto de liderazgo es necesario echar una mirada a las distintas.

1.2.1 TEORÍAS DE LIDERAZGO

De acuerdo con Rost (1993), las teorías de liderazgo se clasifican en dos categorías: el paradigma de liderazgo industrial y el paradigma de liderazgo postindustrial. Las teorías del paradigma industrial son individualistas por naturaleza y tienen una estructura jerárquica donde el líder tiene una posición de autoridad. Por otra parte las teorías del paradigma postindustrial se enfocan a procesos que involucran la interacción de varias personas para lograr un cambio social sistemático (Mathews, 1995, citado en Tyree, 1998).

El paradigma industrial, conocido también como convencional, tradicional o transaccional, comienza con un primer grupo de teorías de liderazgo conocidas como Teorías del Gran Hombre (las mujeres no eran consideradas líderes), en este periodo se asumía que las habilidades de liderazgo se heredaban, esta noción del liderazgo se desarrolló a mediados del siglo XIX donde aún existían muchas monarquías. A pesar de que las monarquías fueron reemplazadas con la democracia, aún se tiene la idea de que el liderazgo está relacionado con cuestiones genéticas o que “se nace líder”.

Hay un segundo grupo de teorías de liderazgo conocidas como Teorías de las Cualidades pues se creía que ciertos individuos tenían atributos o características muy particulares relacionadas con su capacidad de liderazgo. Los investigadores en este periodo se concentraron en identificar cuáles eran estos atributos, de este modo los líderes en potencia podrían ser identificados. A pesar de que esta teoría declinó a mediados del siglo XX aún se considera que existen ciertas personas que poseen características únicas que las hacen líderes.

Las Teorías del Gran Hombre y las Teorías de las Cualidades se basan en el individuo y sus características, no consideran el contexto, la situación, la organización o a los colaboradores, es decir, estas teorías visualizan al individuo como líder sin importar en qué situación se encuentre.

Posteriormente hubo un periodo de transición donde surgió un nuevo enfoque en el que importaba lo que el líder hacía así como sus comportamientos. Los investigadores se enfocaron en encontrar los mejores modos de ejercer liderazgo con el objetivo de enseñar a otros. Esta tendencia marcó un cambio de enfoque ya que se empezó a tomar en cuenta el contexto y las situaciones en que un líder se desenvolvía, por lo que, por primera vez, se consideró a los colaboradores en el estudio del liderazgo.

La investigación del liderazgo incrementó entre los años sesenta y setenta, pero fue en los años ochenta cuando tuvo auge (Rost, 1993). Durante este tiempo se investigó sobre los enfoques situacionales, donde los diferentes comportamientos y estrategias del liderazgo dependían de la situación, es decir, a partir de la situación distintas personas podían o no tener un rol de liderazgo.

La Teoría de la Influencia se enfocó en un proceso entre líderes y seguidores, fue en este momento que se desarrollaron las teorías del Liderazgo transaccional que se enfocan a la diferenciación de roles y a la interacción social; también se desarrollaron las teorías del Liderazgo transformacional que se basan en la motivación intrínseca y en que las personas pueden elevar el nivel de motivación de otras personas.

Finalmente, surgió la Teoría de la Excelencia que unió todo lo que había surgido hasta ese momento:

“El liderazgo origina organizaciones excelentes porque los líderes son grandes ejecutivos, que tienen ciertas características que los hacen elegirlos comportamientos correctos para hacer lo correcto en situaciones clave a través de la facilitación democrática pero coerciva” (Rost, 1993, p. 18-19).

Las teorías de liderazgo que surgieron en los años ochenta tuvieron mucha influencia de la era industrial ya que predominaba un enfoque jerárquico, autoritario, controlador y de competencia donde hay una separación del líder y los seguidores (Love y Estanek, 2004). Desde una perspectiva industrial, las personas eran vistas como un recurso más, como acero o materia prima, mientras que desde una perspectiva post-industrial las personas se consideran esenciales ya que son parte del proceso y contribuyen con éste (Komives et als., 1998).

Los cambios sociales, la globalización, el desarrollo de la tecnología y el incremento de la interacción ocasionaron un cambio de paradigma y, por tanto, nuevas formas de liderazgo. El paradigma de liderazgo postindustrial incorpora un enfoque de redes, cooperación, colaboración, relaciones, interdependencia, sistemas abiertos y cambio dinámico. En este paradigma los valores, las relaciones y la igualdad tienen mayor importancia que un resultado o producto final.

El paradigma postindustrial ha tenido mucha influencia en el desarrollo de modelos de liderazgo para estudiantes universitarios ya que las instituciones de educación superior buscan que sus alumnos sepan trabajar de forma colaborativa y, sobre todo, que contribuyan con el desarrollo de la comunidad.

1.2.2 CONCEPTUALIZACIONES DE LIDERAZGO

Es posible identificarlas diversas etapas y enfoques por los que ha pasado el estudio del liderazgo, sin embargo, ha sido imposible generar una sola teoría o una definición compartida sobre liderazgo. En el libro Liderazgo para el Siglo XXI Rost (1993) menciona el análisis que hizo a más de 200 distintas definiciones de liderazgo comprendidas entre los años 1900 y 1990. Algunas de las definiciones más conocidas en el área académica son las siguientes:

Rost (1993) El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores que intentan cambios que reflejan sus propósitos compartidos.

Kouzes and Posner (1995) El liderazgo es el arte de movilizar a otros para luchar por aspiraciones compartidas.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

John Gardner (1994): "Liderazgo es el proceso de persuasión mediante el ejemplo, por el cual un individuo (o equipo de individuos) induce a un grupo a alcanzar los objetivos del líder o aquello que comparte con sus seguidores".

Fred Smith (1994): "Liderazgo es influencia". Existe muchas respuestas a esta interrogante, sin embargo, la definiremos de la siguiente manera:

El liderazgo es el proceso de influir, guiar, dirigir, a los miembros del grupo que lo siguen de manera voluntaria hacia el éxito en la consecución de una meta o metas específicas.

Komives, Lucas y McMahon (1998) El liderazgo es un proceso relacional de personas que en conjunto buscan hacer un cambio en beneficio del bien común.

Drath (1998) El liderazgo es una relación recíproca entre miembros de un grupo que buscan encontrar un significado en sus experiencias compartidas.

Love y Estanek (2004) Liderazgo se refiere a las relaciones generadas de forma individual ya las acciones entre miembros de una organización que lucha para influenciar y promover el aprendizaje organizacional y lograr cambios positivos que beneficien el bien común.

Estas definiciones de liderazgo son un tanto diferentes, sin embargo, tienen una característica común: la colaboración. De acuerdo con Outcalt et als. (2001)

en la actualidad el liderazgo es visto como una acción colaborativa, se entiende como el proceso que logra cambios significativos al mismo tiempo que incrementa las habilidades y la motivación de los involucrados.

Actualmente, las definiciones de liderazgo se enfocan a un concepto que va más allá del líder individual; a hora se rechaza la idea de que el liderazgo se centra en la habilidad, comportamiento, estilo o carisma de una persona. Hoy en día, la naturaleza del liderazgo se mide en términos de interacción entre las personas que están involucradas en el proceso: tanto líderes como colaboradores.

Joseph Rost, profesor emérito de la Universidad de California en San Diego es uno de los escritores más populares en el área de liderazgo y su definición propone un cambio del concepto industrial de liderazgo (centrado en el líder) a un paradigma post-industrial que es más consistente con la vida organizacional contemporánea.

Si se analiza con detalle la definición de Rost, se pueden encontrar cuatro elementos básicos:

- La relación está basada en la influencia y ésta puede ir en cualquier dirección (no necesariamente de arriba hacia abajo); esta influencia no es forzada, es decir, la relación no se basa en la autoridad sino en la negociación.
- Debido a que tanto los líderes como los seguidores son los involucrados en este proceso, y el liderazgo se define como una relación, entonces tanto líderes como seguidores ejercen el liderazgo. Esto no quiere decir que todos los involucrados en el proceso sean iguales, sino que todos ejercen una influencia. Generalmente Hay más de un líder y más de un seguidor en esta relación.

- Líderes y seguidores intentan cambios reales. Con intentan Rost se refiere a que las personas promueven y buscan cambios y éstos deben ser sustanciales.
- Reflejan sus propios propósitos ya que no sólo se reflejan los deseos de un líder sino también los deseos de los seguidores. De acuerdo con Rost, el liderazgo no es lo que un líder hace, sino lo que líderes y colaboradores hacen juntos por el bien común; ya que “sólo cuando trabajamos juntos podemos lograr cambios exitosos para nuestros propósitos mutuos” (Brungardt, 1998).

De acuerdo con Brungardt la definición de Rost es consistente con el tipo de liderazgo que se necesita en la actualidad. El paradigma post-industrial se caracteriza por la colaboración, la distribución del poder y el empowerment. Esta nueva visión del mundo es más compleja, diversa y cambiante.

De Acuerdo con Astin (citada en Outcalt et als., 2001) cuando se habla de liderazgo no sólo se debe pensar en los políticos u otros líderes electos, sino también en el trabajo cívico que realizan los ciudadanos de forma individual, es decir, quienes están involucrados activamente y buscan un cambio positivo en la sociedad día con día. De acuerdo con Kouzes y Posner (1995) el liderazgo es un arte, una colección de prácticas y comportamientos, no una posición.

Para McMahon (2001) el liderazgo es un esfuerzo colectivo de aquellas personas a quienes les importa un asunto específico y que trabajan en conjunto para lograr un cambio que beneficie a todos, es decir, un cambio por el bien común.

Por su parte Austin y Austin (2000) mencionan que el fin último del liderazgo es propiciar cambio y definen al liderazgo como un proceso basado en los siguientes valores:

- El liderazgo deben crear un ambiente de apoyo donde las personas puedan crecer y vivir en paz.

- El liderazgo debe promover armonía con la naturaleza y, por tanto, proveer sustentabilidad para las próximas generaciones
- El liderazgo debe crear comunidades donde haya una responsabilidad compartida, donde cada persona sea importante y su dignidad sea respetada y aceptada.

Igualmente, los autores mencionan que los valores últimos del liderazgo deben ser: el desarrollo de la equidad, la justicia social, calidad de vida, motivar el respeto por la diversidad, fortalecer la democracia, la responsabilidad cívica, promover el enriquecimiento cultural, la expresión creativa, honestidad intelectual, el avance del conocimiento así como la libertad personal en conjunto con la responsabilidad social.

El liderazgo no jerárquico se basa en que la contribución de cada individuo es importante para el avance social. Cada persona tiene la capacidad de ser líder de una forma única. En otras palabras, cuando una persona busca tener impacto y promover el cambio social, esa persona se vuelve un líder.

El nuevo concepto de liderazgo se aleja de la idea del poder reservado para unos cuantos y se vuelve un proceso que puede ser experimentado por todas las personas.

Esta nueva concepción del liderazgo es un reto ya que involucra un ambiente de inclusión en donde todas las personas tienen oportunidad de expresar sus ideas (Outcaltet als., 2001).

1.2.3 LIDERAZGO CARISMÁTICO

El liderazgo carismático es una mezcla de liderar y carisma, es decir, liderar con carisma. Cuando se tiene un liderazgo carismático se tiene mayor control debido a que tu carisma cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas te apoyen y sigan más debido a quién eres y el quién eres está formado por tu carisma, un carisma que por supuesto no es estático.

Cualquier persona puede aprender a ser carismática si sabe cómo, esta creencia de no se puede cambiar es absurda, tu ahora mismo estás cambiando solo por leer estas líneas, por leer esto hoy harás algo o te fijarás en algo que no te habías percatado, esto no sé cómo lo llamarás tú pero con todas las letras esto es un *cambio* en tu vida.

Aprender Carisma significa aprender a atraer a los demás tanto por tu lenguaje corporal, vestimenta como por tus palabras, tono de voz... es el conjunto de ti mismo y mejorar tu carisma al máximo significa mejorarte al máximo a ti mismo.

Una vez eres carisma andante si se combina con el liderazgo entonces se obtiene un liderazgo carismático imparabile que en definitiva es dirigir y hacer que te sigan. El liderazgo es todo un arte y el elegir un líder o no, no solo lo elegimos por su liderazgo sino en gran medida por su carisma. Por eso es tan importante tener liderazgo y carisma, porque el carisma facilita muchísimo el que te sigan, respeten tus decisiones y las sigan y el liderazgo hace que sepas indicar la dirección correcta y cómo hacerlo

Rojas (2000), nos agrega sobre este interesante tema, que Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Los factores clásicos que se incluyen en el liderazgo transformacional son:

- **Carisma:** capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- **Consideración individual:** presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- **Estimulación intelectual:** favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

- **Inspiración:** aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- Capacidad de construir un "**liderazgo compartido**" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- Considera "**el trabajo en equipo**" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- Dedicar tiempo y recursos a la "**formación continua**" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "**representante institucional**" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

1.2.4 El liderazgo carismático en la organización educativa actual

A medida que la modernidad avanza, las organizaciones ponen de relieve paradigmas asociados al manejo y dominio de la tecnología que parece no tener freno y límite, afectando los estilos de vida en su interior; sin embargo, este no se presenta como el punto de interés más importante.

Necesitamos contar con personas capaces de hacer frente a los nuevos e incesantes desafíos que forman parte de la mayor transformación de nuestra

historia, (Casado, 2001; Drucker, 2003). En estos términos, la organización necesita transformarse, lo cual implica una adaptación continua y constante de sus miembros, tanto de manera individual como en la confluencia del vínculo que conforman.

El liderazgo constituye un eje orientador y una herramienta de innovación y de flexibilidad al cambio, necesario de explicitarse en las distintas posibilidades que permitan lograr este fin.

Desde un marco diferenciado, el liderazgo puede entenderse como “la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia” (Pedraja, Rodríguez E. y Rodríguez J., 2006: 577), influencia que a saber de Bolívar (1997), se orienta a un cambio voluntario por parte de los seguidores, en el modo de ver el mundo y de actuar en él. Siendo esto posible, el líder necesita tener algunas cualidades que puedan ser respetadas, admiradas y valoradas para producir la transformación orientada hacia el desarrollo o mejora de sus seguidores y que ponga de relieve sus intenciones en relación a los mismos.

Al respecto, Caravedo (2004) planteó que el arte de un líder se entendería, en su habilidad no sólo de saber mostrar a sus seguidores las dificultades ya existentes, sino también, de saber enseñarles cómo caminar juntos para vencerlas y superarlas en el proceso de transformación que ello implica.

Las organizaciones educativas, encaminadas a cumplir objetivos de formación y desarrollo de las generaciones futuras y de las ya existentes, constituyen un contexto pertinente para la práctica del Liderazgo Transformacional.

Es posible que este tipo de liderazgo, represente una opción viable para reestructurar la constitución organizativa actualmente vigente en los modelos organizacionales, pudiendo adaptarlos a las nuevas situaciones y necesidades.

Por todo lo expuesto, organizamos este capítulo en tres bloques de importancia: en el primero de ellos, analizamos el Liderazgo Transformacional como un medio de reestructuración de la escuela en un mundo de cambios vertiginosos y retos incesantes; luego, presentamos la evolución de su teoría y algunas de las controversias presentadas a lo largo del tiempo. Intentamos aproximarnos a un concepto que explique con claridad su propósito en el planteamiento presentado.

Finalmente, explicamos detenidamente, cada una de sus características, relacionándolas con la dimensión educativa, desde la perspectiva docente.

1.2.5 Factores en el liderazgo

- ✓ **Carisma:** capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- ✓ **Consideración individual:** presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- ✓ **Estimulación intelectual:** favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- ✓ **Inspiración:** aumenta el optimismo y el entusiasmo.
 - e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- ✓ Capacidad de construir un "**liderazgo compartido**" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

- ✓ Considera "**el trabajo en equipo**" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- ✓ Dedicar tiempo y recursos a la "**formación continua**" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- ✓ El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "**representante institucional**" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

1.2.6 Liderazgo en la organización educativa actual

A medida que la modernidad avanza, las organizaciones ponen de relieve paradigmas asociados al manejo y dominio de la tecnología que parece no tener freno y límite, afectando los estilos de vida en su interior; sin embargo, este no se presenta como el punto de interés más importante.

Necesitamos contar con personas capaces de hacer frente a los nuevos e incesantes desafíos que forman parte de la mayor transformación de nuestra historia, (Casado, 2001; Drucker, 2003). En estos términos, la organización necesita transformarse, lo cual implica una adaptación continua y constante de sus miembros, tanto de manera individual como en la confluencia del vínculo que conforman.

El liderazgo constituye un eje orientador y una herramienta de innovación y de flexibilidad al cambio, necesario de explicitarse en las distintas posibilidades que permitan lograr este fin.

Desde un marco diferenciado, el liderazgo puede entenderse como "la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia" (Pedraja,

Rodríguez E. y Rodríguez J., 2006: 577), influencia que a saber de Bolívar (1997), se orienta a un cambio voluntario por parte de los seguidores, en el modo de ver el mundo y de actuar en él. Siendo esto posible, el líder necesita tener algunas cualidades que puedan ser respetadas, admiradas y valoradas para producir la transformación orientada hacia el desarrollo o mejora de sus seguidores y que ponga de relieve sus intenciones en relación a los mismos.

Al respecto, Caravedo (2004) planteó que el arte de un líder se entendería, en su habilidad no sólo de saber mostrar a sus seguidores las dificultades ya existentes, sino también, de saber enseñarles cómo caminar juntos para vencerlas y superarlas en el proceso de transformación que ello implica.

Las organizaciones educativas, encaminadas a cumplir objetivos de formación y desarrollo de las generaciones futuras y de las ya existentes, constituyen un contexto pertinente para la práctica del Liderazgo.

Es posible que este tipo de liderazgo, represente una opción viable para reestructurar la constitución organizativa actualmente vigente en los modelos organizacionales, pudiendo adaptarlos a las nuevas situaciones y necesidades.

Por todo lo expuesto, organizamos este capítulo en tres bloques de importancia: en el primero de ellos, analizamos el Liderazgo Transformacional como un medio de reestructuración de la escuela en un mundo de cambios vertiginosos y retos incesantes; luego, presentamos la evolución de su teoría y algunas de las controversias presentadas a lo largo del tiempo. Intentamos aproximarnos a un concepto que explique con claridad su propósito en el planteamiento presentado.

Finalmente, explicamos detenidamente, cada una de sus características,

relacionándolas con la dimensión educativa, desde la perspectiva docente.

1.2.7 LA MOTIVACIÓN QUE INSPIRA EL LÍDER DIRECTIVO

Una de las cualidades necesarias de reconocer en el líder directivo carismático, es la motivación que puede ejercer en sus seguidores, provocando una mayor autoexigencia para elevar la calidad de su trabajo.

Bass (citado por Pascual, 1988) adujo que el líder carismático motiva a los seguidores cuando los hace conscientes del valor de los resultados que han sido capaces de obtener por sí mismos en beneficio de los intereses institucionales. Esto podría ser tomado en cuenta en un liderazgo directivo encaminado al desarrollo de capacidades personales y profesionales para alcanzar mayores niveles de calidad en el desempeño.

En esta misma línea, Álvarez (1999) asumió que la participación colaborativa de los directivos en la elaboración de proyectos del centro y su acceso periódico y continuo a mayores niveles de información, propician su entusiasmo ya que los realza profesionalmente. Pero desde la perspectiva de este autor, se enfoca el desarrollo profesional del directivo a la práctica direccional, que si bien le corresponde dada su función, no enfatiza su liderazgo hacia la gestión misma.

En la actualidad, urge potenciar en los directivos una visión institucional como líderes de estructura interna.

“El problema sustancial es conocer cuál ha de ser el papel que deben desempeñar los directivos y las escuelas en el próximo siglo. Para ello es preciso hacer algunas reflexiones sobre la naturaleza de esas funciones y sobre las causas que las originan” (Santos Guerra, 2001: 152)

Un liderazgo directivo propulsado por el desarrollo personal y profesional no debería circunscribirse únicamente al desempeño direccional, ya que limita los niveles de alcance de las capacidades de gestión que algunos directivos pudieran estar proyectando potencialmente para beneficio del centro.

Un líder carismático, estaría motivado por sus logros permanentes y avances hacia objetivos cada vez más elevados.

Si bien el valor de los resultados produce mayores niveles de entusiasmo, carisma, también lo harían las metas personales y profesionales que el directivo se vaya trazando durante el ejercicio de su carrera, desde su desempeño en las instituciones, hasta su actuación en la estructura orgánica como líder carismático con aspiraciones de desarrollo y mejora.

Es claro que el soporte del desarrollo directivo y el alcance de las metas trazadas determinarían ampliamente su participación permanente en actividades de formación continua. De esta forma, se le estarían brindando mayores niveles de actualización y conocimiento de otras experiencias educativas, que pudieran ayudarle a ampliar la visión sobre el mejor camino para alcanzar con éxito, los propósitos institucionales.

El líder directivo que logra mayores niveles de actualización y se mantiene informado, estaría motivando en sus demás compañeros, esta misma necesidad para elevar la calidad de su desempeño.

De otro lado, Tucker (2004), manifestó que todo líder debe potenciar la inspiración y el sentido de motivación de los seguidores, lo cual podría lograrse en la medida en que el líder proyecte una energía emocional positiva (Tichy, 2003).

Esto implica que el líder impulse una visión positiva ante las dificultades o retos que pudieran presentarse, aún a pesar de tratarse de situaciones aparentemente sin salida. “Los líderes exitosos transforman la energía negativa en energía positiva” (Tichy, 2003: 143). El ánimo del líder docente ante situaciones no muy gratas determinaría el entusiasmo de sus colegas, más aún si se trata de un líder docente reconocido por su nivel de conocimiento y formación continua en la carrera.

La motivación puede ser efectiva si el líder utiliza su energía en palabras y acciones orientadas a lograr el compromiso de sus seguidores. Esto nos ayudaría a entender como el líder desde su propia acción puede llegar a motivar y comprometer al grupo hacia una misma dirección. Para lograrlo, es de suponer que sus esfuerzos serán producto de un “querer hacer las cosas bien”, actuando por convicción propia.

De esta forma, termina siendo relevante la forma de llegada del líder, su disposición para comunicar un entusiasmo contagiante y procurar el compromiso grupal desde la aceptación y valoración de sus propuestas y aportes.

He aquí el elemento emocional, como potenciador de la actitud del líder, se suman a ello la posibilidad de una entrega al trabajo, de una mayor oportunidad de participación en las diferentes tareas, proyectos o actividades, como reflejo de satisfacción y compromiso por el logro de fines conjuntos. Se crea una posibilidad que incremente los niveles de calidad y productividad laboral, Maureira (2004).

Los esfuerzos del líder directivo no tendrían sentido sin la existencia de una visión inspiradora que cobrara significado para todos los miembros de la organización educativa. Los líderes transformacionales, carismáticos directivos

inspiran una visión compartida, (Álvarez, 1999; Ficshman, 2005), la misma que alude a la reflexión y a la flexibilidad frente a los cambios que pudieran acontecer. Estas actitudes, podrían ser leídas por los seguidores determinando consecuentemente el grado de inspiración que podrían tener en relación a su líder.

La motivación inspiracional es definida por Bass (citado por Vega y Zavala, 2004), como una forma de motivar en los seguidores el enfrentamiento de desafíos, despertando el espíritu de equipo, contagiando optimismo y expectativas para el futuro. Todo esto inspira a los seguidores a involucrarse y comprometerse en una misma visión.

Es fundamental entender cómo el líder directivo puede llegar a estar apto para comunicar con pasión una visión capaz de infundir un norte en sus seguidores (Bennis, 1999). Es ésta, la visión compartida que servirá de soporte a los propósitos institucionales.

Sin una visión clara y definida, la organización es como un viaje con una ruta difusa (Fischman, 2005). Es indispensable forjar la visión desde una lectura del entorno interno tanto como el externo, distinguiendo necesidades, propósitos y metas a lograr en el futuro, actuando desde el presente.

El líder tendrá la tarea de alinear a sus colaboradores en un mismo propósito, en una misma visión: una visión compartida e inspiradora del día a día.

Una institución penitenciaria, enraizado muchas veces en un paradigma del pasado, podría estar negándose a entender las nuevas configuraciones y exigencias inmediatas a nivel organizacional. Esto representaría todo un reto para el líder carismático directivo, quien tendría que provocar un rompimiento

de esquemas y un cambio de actitud.

Será preciso lograr la disposición de los miembros de la organización, para repensar la forma de hacer frente a las situaciones presentes, estableciendo metas comunes que puedan revitalizar continuamente el desarrollo institucional.

Para una organización que necesitaría redefinir su rumbo, no siempre podría ser fácil dilucidar su propio contexto y las dificultades propias de su práctica cotidiana en los distintos niveles que la integran.

El líder directivo, continuamente propicia el análisis de la realidad, el intercambio de ideas, el análisis del contexto; de esta forma la visión se va construyendo en el colectivo y con el aporte de quienes integran la organización.

El ideal institucional se construye y se alinea si previamente realizamos un diagnóstico real de la organización y todos sus procesos. El líder directivo vislumbra el futuro, sueña en conjunto, y evalúa cuidadosamente las consecuencias de sus acciones (Grinberg, citado por Vallaey, 2006).

Toda institución puede avizorar en el futuro el logro de las metas trazadas y para ello cuenta con ideales compartidos que se traslucen en acciones concretas de sus miembros para alcanzarlas.

Por todo esto, entendemos como la visión compartida, constituye la columna vertebral de la organización en su totalidad. El estar todos alineados hacia un mismo fin podría garantizar un esfuerzo conjunto y equilibrado. Es acertado revisar continuamente el avance y conveniencia de los pasos que se

den, siempre procurando la participación conjunta.

Es ésta, justamente la tarea de un líder carismático directivo: propiciar la puesta en práctica de las capacidades de todos los miembros de la organización, evitando una disposición autocentrada e individualista.

La motivación extrínseca

Conceptualización de motivación

El término motivación se deriva del verbo latino moveré, que significa “moverse”, “ponerse en movimiento” o “estar listo para la acción”. Para Moore (2001), la motivación implica “impulsos o fuerzas que nos da energía y nos dirigen a actuar de la manera en que lo hacemos”. Según Woolfolk (1996), la motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. De acuerdo con Brophy (1998), el término motivación es un constructo que se emplea hoy en día para explicar la iniciación, dirección, intensidad y persistencia del comportamiento, especialmente de aquel orientado hacia metas específicas. Por su parte, Santos (1995), define la motivación como “el grado en que los alumnos se esfuerzan para conseguir metas académicas que perciben como útiles y significativas”. Para Campanario (2002), desde el punto de vista del docente, significa “motivar al estudiante a hacer algo, por medio de la promoción y sensibilización”; “motivar supone predisponer al estudiante a participar activamente en los trabajos en el aula. El propósito de la motivación consiste en despertar el interés y dirigir los esfuerzos para alcanzar metas definidas”.

Abarca (1995), explica que las necesidades, los intereses y los motivos representan los componentes del proceso motivacional. Con respecto a las necesidades, estas se definen como “la fuerza que impulsa a los hombres y a

las mujeres a actuar, a moverse y a encontrar los medios para satisfacer sus demandas”. Las necesidades pueden ser clasificadas en fisiológicas, sociales y de logro.

Las necesidades fisiológicas, se relacionan con la necesidad del ser humano de cubrir aspectos básicos como el alimento, abrigo, saciar la sed. Es importante que estas necesidades se satisfagan en forma equilibrada para que se facilite la construcción de conocimientos y de aprendizaje. Con respecto a las necesidades sociales o secundarias, estas nacen a partir de las relaciones con otros seres humanos, con la cultura, la familia, las personas que poseen distintos valores y costumbres. Por consiguiente esta experiencia social es única y diferente en cada individuo. Por último, la necesidad de logro entendida como “requisito de alcanzar metas, de superarse, de descollar, de obtener altos niveles de desarrollo personal”. Todas las personas tienen esta necesidad en mayor o menor grado, lo cual determina la perseverancia, la calidad, los riesgos que se toman y la consistencia para hacer frente a sus retos y objetivos.

Las necesidades de logro son muy importantes, pues son características aprendidas y estables en las que se obtiene satisfacción cuando se lucha por alcanzar y conservar un nivel de excelencia. (Feldman, 2002). También se conciben como un patrón de pensamientos y sensaciones asociadas con el esfuerzo y la planificación, dirigidas a la consumación de una meta con excelencia, donde el individuo trata de ser único en su género, correspondiendo a la necesidad de alcanzar metas progresivamente superiores. (Salazar, 1999).

No se puede juzgar a simple vista el tipo de necesidades que aparenta motivar a un ser humano, esto por cuanto las personas pueden estar

realizando una misma actividad por motivos diferentes (sociales, fisiológicos, de logro). Los intereses como parte de las circunstancias históricas y los motivos; como móviles del proceso, intervienen como parte de un momento particular determinado por la percepción histórica de su propio mundo. (Polanco, 2005).

1.2.8.2 MOTIVACIÓN EXTRINSECA

La motivación Intrínseca se refiere a la motivación que viene de afuera de un individuo. Los factores motivadores son recompensas externas, o del exterior, como dinero o calificaciones. Estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea en sí misma puede no proporcionar.

Una persona Intrínsecamente motivada trabajará en una tarea, incluso cuando tiene poco interés en ella, debido a la satisfacción anticipada que se obtiene de una recompensa. Las recompensas pueden ser algo tan simple como una cara sonriente a algo importante, como fama o fortuna. Por ejemplo, una persona Intrínsecamente motivada que no le gusta las matemáticas puede trabajar duro en una ecuación matemática, porque quiere la recompensa por completarla. En el caso de un estudiante, la recompensa es una buena calificación en un trabajo o en la clase.

La motivación Intrínseca no significa, sin embargo, que una persona no obtendrá ningún placer de trabajar en una tarea o completarla. Sólo quiere decir que el placer que anticipan de alguna recompensa externa seguirá siendo un motivador, incluso cuando la tarea a realizar tenga poco o ningún interés. Un directivo motivado Intrínsecamente, por ejemplo, puede desagradarle una tarea, puede resultarle aburrida, o puede no tener interés en el tema, pero la posibilidad de una buena calificación será suficiente para

mantener al recluto motivado para que él o ella haga el esfuerzo para realizar bien una tarea.

1.8.2.3 IMPORTANCIA DEL GERENTE-DIRECTIVO EN LA MOTIVACIÓN:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta

situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento

SUB CAPITULO I DESEMPEÑO DIRECTIVO

1.3 DESEMPEÑO

1.3.1 CONCEPTUALIZACIÓN

El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés *performance* o de *perform*. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema institucional debiera tener su propia medición de desempeño.

De esto se establece que para tener una metodología general de medición, hay que contar con un modelo básico de funcionamiento de la institución o sistema que objeto de evaluación.

El segundo aspecto a tomar en cuenta es ¿para qué necesitamos medir el desempeño de un ente institucional?. Postulamos lo siguiente.

- De una parte, para conocer cómo opera, a su interior y en relación con su entorno.
- Para contrastar este funcionamiento con uno deseable, equilibrado en términos de comportamiento, gestión administrativa y gestión financiera.
- Para derivar recomendaciones hacia la mejora continua.
- Para utilizar el aprendizaje en nuevas experiencias.
- Para verificar y enriquecer la estrategia.

1.3.2 DESEMPEÑO POLICIAL

La imagen de la policía está relacionada directamente con el tema del desempeño, lo cual se asocia con la brecha que se produce entre el aumento de la delincuencia y la capacidad policial para enfrentarla.

Entre más grande es esta brecha, en términos de resultados (lo cual se resume en el número de detenidos), mayor es la aprehensión y reserva ciudadana hacia la policía y su capacidad institucional.

Es importante hacer alguna referencia a este último término, capacidad institucional, para destacar que la percepción va más allá de las personas (policías, Directores, Secretarios y Subsecretarios de Seguridad), e incluye a la institucionalidad en la que se insertan y, si se quiere ir al extremo, a la función de seguridad que el estado está obligado a desempeñar en beneficio de la ciudadanía.

Al ciudadano común le interesan los resultados concretos para definir su percepción del desempeño directivo policial. No le interesa saber si el incremento delincencial está asociado al ritmo de urbanización, a la pérdida de valores, al cierre de oportunidades o al crecimiento acelerado del desempleo. Al ciudadano le interesa saber que puede estar en su casa o caminar tranquilamente por las calles de la colonia, de la ciudad o de la aldea, y que no corre el riesgo de ser robado, asaltado, violado, herido o muerto; en última instancia, si esto ocurre, lo menos que espera es que la Policía capture a los delincuentes y que se le aplique todo el peso de la Ley.

Tampoco le interesa al ciudadano común saber si su seguridad depende del policía de prevención o del policía de investigación y tampoco se preocupa por averiguar los lazos que unen al policía con el fiscal o el juez para garantizar su seguridad. Lo que le interesa es saber que el policía lo va a cuidar y que con su trabajo le va a garantizar su seguridad. Todavía podemos

ser más radicales y plantear que poco o nada le interesa al ciudadano si el policía está bien pagado o bien comido o si su vida y su integridad.

Pero, sin embargo, el policía se preocupa por brindar un mejor desempeño directivo en las instituciones penitenciarias, alcanzando siempre ser un líder carismático, transformador y organizador.

1.3.3 DESEMPEÑO DIRECTIVO Y ORGANIZACIONAL

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus directivos. Si los directivos realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

1.3.4 Directivo de calidad

Un directivo de calidad busca contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa, penitenciaria, empresarial, etc.

Los estándares de desempeño directivo hacen referencia al liderazgo, a la gestión direccional, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia personal; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los miembros de las diversas instituciones.

Los estándares de desempeño profesional directivo describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el director o rector y el subdirector y vicerrector, etc. deben realizar.

Estos estándares:

- Están planteados dentro del marco del Buen Vivir;

- Respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades;
- Aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas;
- Contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos institucionales.
- favorecen el desarrollo profesional de todos los actores.
- vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por los ministerios.

1.3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.3.5.1 Historia de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de recursos humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

1.3.5.2. Conceptualización

Según Byars y Rue (1996), la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper y Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y

prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper y Lynch (1992), Chiavenato (1995) Sikula (1989), Byars (1996) que cuando los sistemas de evaluación del desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la institución y la comunidad.

1.3.5.3 OBJETIVOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

1.3.5.4 PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Sistema de evaluación del desempeño. Es el instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

Fuente: *Enciclopedia virtual libre Wikipedia.*

Medición de desempeño. Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos. Fuente: *Enciclopedia virtual libre Wikipedia.*

Liderazgo. El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores que intentan cambios que reflejan sus propósitos compartidos. Fuente: *Enciclopedia virtual libre Wikipedia.*

Motivación Intrínseca. La motivación Intrínseca se refiere a la motivación que viene de afuera de un individuo. **Fuente:** *enciclopedia libre Wikipedia.*

Liderazgo carismático. Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. **Fuente:** *enciclopedia libre Wikipedia.*

Desempeño. Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias. **Fuente:** *enciclopedia libre Wikipedia.*

Aprendizaje. El aprendizaje es propio del alumno. Se dice que enseñar y aprender son términos correlativos, designa una dualidad de fenómenos. No hay una autentica enseñanza sin su correlato aprendizaje. Todo aprendizaje se traduce inmediatamente en cambio de conducta observable. **Fuente:** Teoría de la educación - Elías Castilla Rosa Pérez.

Enseñanza. La enseñanza se reduce a la transmisión de conocimientos, a la recitación de la lección de parte del maestro y se encuentra emparentada con las formas verbalistas y librescas. **Fuente:** Teoría de la educación - Elías Castilla Rosa Pérez.

Calidad. La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. **Fuente:** *enciclopedia libre Wikipedia.*

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años, se han venido realizando diferentes estudios relacionados a la optimización del desarrollo institucional donde la gestión de la Institución esté orientada a brindar un servicio de calidad; es por ello que, se propone la realización del presente estudio que se titula “*Liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima- 2013*”, el cual fue desarrollado con la finalidad de comprobar su efecto del liderazgo carismático en el desempeño docente.

Durante las cinco décadas pasadas, los países han marcado una transformación en materia económica, social, política, científica y tecnológica. Este avance en el siglo XXI es con mayor velocidad. Se generó innumerables problemas sociales que afectaron a la educación. La UNESCO propone y promueve la ejecución de reformas educativas con la finalidad de la mejora de la calidad educativa, para elevar el nivel de vida de la humanidad.

La gestión de las instituciones penitenciarias también contribuye a administrar la educación y exige tener capacidad, mayor profesionalismo en el desempeño directivo y liderazgo en el uso de los instrumentos de gestión para la

calidad directiva. El liderazgo, hoy en día, es un tema que sigue en el tapete de las decisiones de cualquier grupo de humanos que busca el bienestar colectivo.

En el Perú, se aprecia que la política educativa está regida por un marco de proceso de descentralización y fortalecimiento de la autonomía de las Instituciones Educativas que tienen como objetivo brindar un servicio de calidad, para ello promueve capacitaciones para directivos que parecen no lograr las metas planteadas, ya que se denota baja capacidad de gestión, falta de conocimiento del cargo y por consecuencia resultados poco alentadores.

Esto sucede no solo en las instituciones educativas sino también en las instituciones penitenciarias.

En la actualidad se percibe que hay crisis de liderazgo institucional a nivel nacional. Por ello es fundamental investigar el efecto entre el liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el desempeño directivo en las instituciones penitenciarias. En consecuencia, el liderazgo implica gestionar la Institución carcelaria generando mecanismos de efectividad, y así repercutir en la calidad institucional, respondiendo a los retos y exigencias del mundo globalizado.

A nivel institucional se detecta ciertas deficiencias en el desempeño directivo cuando asumen roles de protagonistas en gestión y administración de las instituciones penitenciarias desconoce de las estrategias de liderazgo, principalmente el liderazgo carismático como motivación Intrínseca.

En base a lo anteriormente expuesto, el presente proyecto de investigación trata de analizar la influencia del liderazgo carismático como motivación Intrínseca para mejorar el desempeño directivo en gestión y administración en el

INPE Santa Mónica Chorrillos-Lima, para esto cuenta con varias investigaciones que la relacionan en forma directa y bajo un enfoque de gestión pública.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En tal sentido nuestra pregunta para la investigación queda formulada de la siguiente manera:

2.2.1 Problema general:

P_G ¿Cuál es la influencia del liderazgo carismático como motivación extrínseca en el desempeño directivo de los trabajadores del *INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima*?

2.2.2 Problemas secundarios:

P_{E1} ¿Cuál es el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el *INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima*, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca?

P_{E2} ¿Cuál es el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el *INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima*, después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca?

P_{E3} ¿Cuál es la diferencia entre el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el *INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima*, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el nivel de desempeño directivo después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca?.

2.3 IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación a ejecutar asume una doble importancia en la medida que los datos a obtener aportarán información empírica relevante tanto a nivel teórico como práctico.

A nivel teórico:

La revisión de la literatura pertinente y actualizada sobre las variables liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el desempeño directivo que sirva como un inicio para posteriores investigaciones aplicadas en el campo educativo pedagógico y de gestión.

A nivel práctico:

El estudio de investigación proporciona datos importantes para la elaboración y aplicación de estrategia directivas basadas en el liderazgo carismático, así como también métodos, técnicas y procedimientos de enseñanza para generar aprendizajes significativos en los estudiantes. Buscando estrategias de mejoramiento del rendimiento académico en cada una de sus instancias.

Rendimiento que en los últimos años viene siendo cuestionado en la medida que refleja la crisis del sistema de la educación superior en nuestro país como evidencia de la baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje que se imparta en las aulas de educación básica y superior, especialmente las instituciones educativas estatales e instituciones de gestión.

A nivel metodológico:

El diseño seleccionado para la presente investigación constituye una alternativa metodológica viable y útil en la búsqueda del efecto de una de las variables con respecto a la otra.

En nuestro caso el estudio a realizar entre las variables liderazgo carismático, como motivación Intrínseca y desempeño directivo.

A nivel social:

Uno de los objetivos de la educación contemporánea es formar aprendices autónomos, estratégicos y autoeficaces. En tal sentido todo estudio que implique el conocimiento de los aspectos teóricos, metodológicos y de

intervención especializada hacia la consecución de dicho objetivo reviste una importancia social en la medida que va a contribuir al desarrollo de un mejor ciudadano en una sociedad justa y democrática.

La importancia del trabajo resalta, pues el efecto del liderazgo como motivación Intrínseca no solo busca el efecto del desempeño directivo, si no que contribuye significativamente a mejorar la calidad educativa y de gestión institucional.

Por tanto consideramos de gran importancia la investigación y estamos seguros que contribuirá a la mejora de calidad en el desempeño directivo esenciales no solo para el desarrollo de temas de año académico, sino también para su desarrollo como persona en al sociedad del conocimiento.

Alcances

Nuestro estudio o trabajo de investigación pretende dar un alcance teórico y práctico en base a una población de trabajadores en el INPE *Santa Mónica Chorrillos* – Lima.

2.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las posibles limitaciones que se presentaron durante el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron los siguientes:

Factor económico.- los recursos económicos limitan el desarrollo de la presente investigación, ya que no se pueden adquirir todos los materiales bibliográficos necesarios entre otros.

Factor tiempo: la recargada labor administrativa, pedagógica e institucional que realizo limitan mi tiempo para desarrollar la investigación.

En tal sentido, estas dificultades no afectaron a la investigación. Por lo tanto, esta investigación tendrá los aportes esperados para corregir, mejorar y superar la calidad del desempeño directivo en el INPE *Santa Mónica Chorrillos* de Lima.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 PROPUESTA DE OBJETIVOS

3.1.1 Objetivo general:

O_G Procesar la influencia del liderazgo carismático como motivación Intrínseca en el desempeño directivo de los trabajadores del INPE *Santa Mónica Chorrillos* –lima.

3.1.2 Objetivos específicos:

O_{E1} Determinar el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el INPE *Santa Mónica Chorrillos* -lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca

O_{E2} Precisar el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el INPE *Santa Mónica Chorrillos* -lima, después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca

O_{E3} Establecer es la diferencia entre el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el INPE *Santa Mónica Chorrillos* -lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el nivel de desempeño directivo después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca.

3.2 HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.2.1 Hipótesis general

H_G Influye significativamente el liderazgo carismático, como motivación Intrínseca en el desempeño directivo de los trabajadores del INPE *Santa Mónica Chorrillos* –Lima.

3.2.2 Hipótesis específicas

He₁ El desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de *Santa Mónica Chorrillos*- Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en nivel bajo.

He₂ El desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de *Santa Mónica Chorrillos*- Lima, después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en nivel bajo.

He₃ Existe diferencia significativa entre el nivel desempeño directivo en el INPE *Santa Mónica Chorrillos* –Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el nivel de desempeño directivo después de la dirección del liderazgo carismático como motivación Intrínseca.

3.3 SISTEMAS DE VARIABLES

V. INDEPENDIENTE: Liderazgo carismático como motivación Intrínseca

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
Liderazgo carismático	Administración	<ul style="list-style-type: none">• Control adecuado del personal y bienes institucional• Desempeño Docente en el aula e institución
	Estimulo	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades permanentes de transformación

		<ul style="list-style-type: none"> • Empatía por el trabajo en equipo • Comunicador interactivo
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por ser líder • Esfuerzo máximo de trabajo

V. DEPENDIENTE: Desempeño Docente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño Directivo	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia en el quehacer docente • Habilidad para transformar la información • Capacidad de liderazgo en la institución
	Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos adecuados en la dirección • Estrategia metodológicas en la dirección • Técnica constante en la transformación de la información.
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento actualizado y eficaz • Actitud positiva por el trabajo.

VARIABLE INTERVINIENTE:

- Interés por ser líder
- Manejo de información
- Habilidades competitivas

3.4 TIPO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se pretende desarrollar es de tipo experimental, basada en la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca, donde busca resolver los problemas de tipo aplicativos.

El método empleado en la investigación es de tipo experimental, en su forma cuasi experimental, debido a que se aplica una propuesta educativa basada en el liderazgo carismático, a un grupo experimental.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño es cuasi-experimental: se manipula deliberadamente la variable independiente, liderazgo carismático, para ver su efecto y relación con la variable dependiente, el desempeño directivo solamente que difieren de los experimentos verdaderos en el grado de seguridad o confiabilidad que pueda tenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos.

Este tipo de diseño cuasi-experimental, utiliza dos grupos denominados grupos intactos, el tipo de cuasi experimento es:

Diseño con preprueba-postprueba y grupos intactos, utiliza:

☒ Grupo de control, aplicación sin las liderazgo carismático

☒ Grupo experimental, aplicación con liderazgo carismático

GC: O₁ O₂

GE: O₃ X O₄

Además, a los grupos se les administra una pre-pueba la cual puede servir para verificar la equivalencia inicial de los grupos. Los grupos son comparados en la postprueba para analizar si el tratamiento.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Población

La población está constituida por el director general, personal directivo policía, personal directivo administrativo del Instituto Nacional Penitenciario- *Santa Mónica Chorrillos*

Personal	Nº
Director general	1
Subdirector	1
Directivos policías	16
Directivos administrativo	16
Total	34

3.6.2 Muestra

Para nuestra investigación se considerará el total de población por ser muy pequeña. Se trabajará con todos ellos. Personal directivo, docentes, administrativos/policías. Se representa en el siguiente cuadro.

Distribución de la Muestra

Instituto Nacional	
Penitenciario	Cantidad Trabajadores
Grupo control	16
Grupo experimental	16
Total	32

TITULO SEGUNDO:
TRABAJO EN CAMPO

CAPITULO IV

SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

4.1. Selección de los Instrumentos

a) Prueba de Pre Test

Es el instrumento (examen) que se aplicó a los trabajadores para indagar su aprendizaje acerca de los indicadores de cada una de las dimensiones de la variable de estudio la prueba de **Pre Test** tiene la siguiente estructura:

Primera sección: reconocimientos de conceptos, constituida por ocho ítems de conocimiento, un punto cada una, referidas a logros de objetivos del desempeño directivo

Segundo sección: realización de procedimientos, constituida por ocho ítems de procedimientos, un punto cada una, referidas a logros de objetivos del desempeño directivo.

Tercera sección: práctica de actitudes, constituida por cuatro ítems de actitudes, de dos puntos cada una, referidas a logros de objetivos del desempeño directivo

b) Prueba de Post Test

Es el instrumento (examen) que se aplicó a los trabajadores para indagar su aprendizaje acerca de los indicadores de cada una de las dimensiones de la variable de estudio la prueba de **Post Test** tiene la siguiente estructura:

Primera sección: reconocimientos de conceptos, constituida por ocho ítems de conocimiento, un punto cada una, referidas a logros de objetivos del desempeño directivo.

Segundo sección: realización de procedimientos, constituida por ocho ítems de procedimientos, un punto cada una, referidas a logros de objetivos del desempeño directivo

Tercera sección: práctica de actitudes, constituida por cuatro ítems de actitudes, de dos puntos cada una, referidas a logros de objetivos del desempeño directivo.

4.1.2 Análisis, validez y confiabilidad

La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del examen aplicado con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de **Kuder-Richardson 22**, desarrollado por Kuder y Richardson en 1937, requiere de una sola administración del instrumento de medición y es aplicable en las pruebas de **ítems dicotómicos** en los cuales existen respuestas **correctas e incorrectas** posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta dos alternativas. Entendemos por confiabilidad el grado en que el instrumento examen es consistente al medir las variables. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

CRITERIO DE CONFIABILIDAD VALORES (Según Guilford)

ESCALA	CATEGORIA
0 - 0,20	MUY BAJA
0,21 - 0,40	BAJA
0,41 - 0,60	MODERADA
0,61 - 0,80	ALTA
0,81 - 1	MUY ALTA

La fórmula del estadístico de confiabilidad **Kuder-Richardson 20**:

$$kr20 = \frac{k}{k-1} \frac{S^2}{S^2 - p * q}$$

Dónde:

S^2 *varianza de las cuentas de la prueba*

p *proporción respuestas correctas*

q *proporción respuestas incorrectas*

k *número total de ítems de la prueba*

Mediante la aplicación del Software estadístico Excel 2010, se obtuvo la confiabilidad **Kuder-Richardson 20** de la prueba de entrada y salida.

a). Confiabilidad de la prueba de entrada

El instrumento examen de entrada se aplicó a una muestra piloto de 10 trabajadores para ver desempeño directivo del INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima. Obteniendo el siguiente resultado de confiabilidad con la aplicación del programa Excel 2013.

Tabla 3

Resumen del procesamiento de los datos

TRABAJADORES	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	CUENTA	VARIANZA
1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6	0.0
2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	1.0
3	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	7	1.0
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	25.0
5	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	5	1.0
6	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	6	0.0
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	9.1
8	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	6	0.0
8	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	6	0.0
10	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	8	1.0
RC	10	9	8	7	7	5	5	4	4	2	62	37.10
RI	0	1	2	3	3	5	5	6	6	8	6	
P	1.00	0.90	0.80	0.70	0.70	0.50	0.60	0.40	0.40	0.20		
Q	0.00	0.10	0.20	0.30	0.30	0.50	0.40	0.60	0.60	0.80		
p*q	0.00	0.09	0.16	0.21	0.21	0.25	0.24	0.24	0.24	0.16		

$$kr20 = \frac{k}{k-1} \frac{S}{S^2} \frac{p^* q}{S^2}$$

$$kr20 = \frac{10}{10-1} \frac{5,28}{5,28} \frac{1,80}{5,28}$$

$$kr20 = 0,81$$

El resultado obtenido del coeficiente **Kuder-Richardson** 20 es igual a 0.81, dicho instrumento es válido por ser mayor a 0.60, es decir cumple con los objetivos de la investigación. También el instrumento es de **alta confiabilidad** por estar en la escala de 0,61 a 0,80 dicho instrumento presenta consistencia interna.

b). Confiabilidad de la prueba de salida

El instrumento examen de salida se aplicó a una muestra piloto de 10 trabajadores para ver desempeño directivo del INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima. Obteniendo el siguiente resultado de confiabilidad con la aplicación del programa Excel 2013.

Tabla 4

Resumen del procesamiento de los datos

trabajadores	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	CUENTA
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
2	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	6
3	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	8
4	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	6
5	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	6
6	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
7	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	7
8	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	5
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9
10	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
RC	9	8	7	7	7	7	6	6	5	9	4,92
RI	1	2	3	3	3	3	4	4	5	1	
P	0.90	0.80	0.70	0.70	0.70	0.70	0.60	0.60	0.50	0.50	
Q	0.10	0.20	0.30	0.30	0.30	0.30	0.40	0.40	0.50	0.50	
p*q	0.09	0.16	0.21	0.21	0.21	0.21	0.24	0.24	0.25	0.25	2,07

$$kr20 = \frac{k}{k-1} \frac{S^2 - p^*q}{S^2} \quad kr20 = \frac{10}{10-1} \frac{4,92 - 2,07}{4,92}$$

$$kr20 = 0.71$$

El resultado obtenido del coeficiente **Kuder-Richardson** es igual a 0.71, dicho instrumento es válido por ser mayor a 0.60, es decir cumple con los objetivos de la investigación. También el instrumento es de **alta confiabilidad** por estar en la escala de 0,61 a 0,80 dicho instrumento presenta consistencia interna.

4.2 DESCRIPCIÓN DE OTRAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3 Validez del instrumento

La validación del instrumento se realiza en base al marco teórico, considerándose la categoría de “válidez de contenido”. Se utiliza el procedimiento de juicio de expertos calificados quienes determinaron el coeficiente de confiabilidad a partir del análisis y evaluación de los ítems del respectivo instrumento.

Tabla 5

Aspectos de validación de informantes (Post Test y Pre Test)

EXPERTOS INFORMANTES E INDICADORES	CRITERIOS				
		Dr. David Palpa Beto	Dr. Adrián Quijise Andía	Dr. Narciso Fernández	Dr. Marcelino Pauca Álvarez
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	80	80	80	80
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	70	80	80	80
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	85	80	80	80
ORGANIZACION	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.	75	80	80	80
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	80	85	80	79
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos sobre liderazgo carismático y el desempeño directivo	80	80	80	80
CONSISTENCIA	Consistencia entre la formulación del problema, objetivos y la hipótesis.	80	80	80	80
COHERENCIA	De índices, indicadores y las dimensiones.	80	80	80	76
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	85	83	80	81
TOTALES		79.7%	82.6%	80.0%	79%
MEDIA DE VALIDACION		80.33%			

Fuente: Informes de expertos sobre validez y aplicabilidad del instrumento.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Si es aplicable para el propósito propuesto.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80.33%.

4.3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE CUADROS

Los cuadros N° 1 y N° 2, son los resultados de la aplicación de los exámenes de inicio y salida, tanto al grupo de control, como al grupo experimental.

Cuadro 6
EVALUACIONES DE TRABAJADORES I. N. P. Santa Mónica Chorrillos

GRUPO CONTROL		
<i>N° TRABAJADORES</i>	<i>INICIO</i>	<i>SALIDA</i>
1	15	12
2	13	11
3	15	13
4	10	10
5	13	9
6	9	10
7	9	12
8	10	10
9	8	11
10	15	14
11	15	15
12	12	13
13	11	18
14	15	13
15	11	15
16	13	9
PROMEDIO	12.13	12.19

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

ESCALAS	CUALITATIVA
0-10	Regular
11- 15	Bueno
16 - 20	Excelente

De la tabla se puede observar que el promedio de la evaluación de inicio del grupo control, fue de 12.13 (Bueno) y el promedio de la evaluación de salida, donde no se utilizó el liderazgo carismático fue de 12,19 (Bueno), lo cual prueba que la mejora no fue muy significativa.

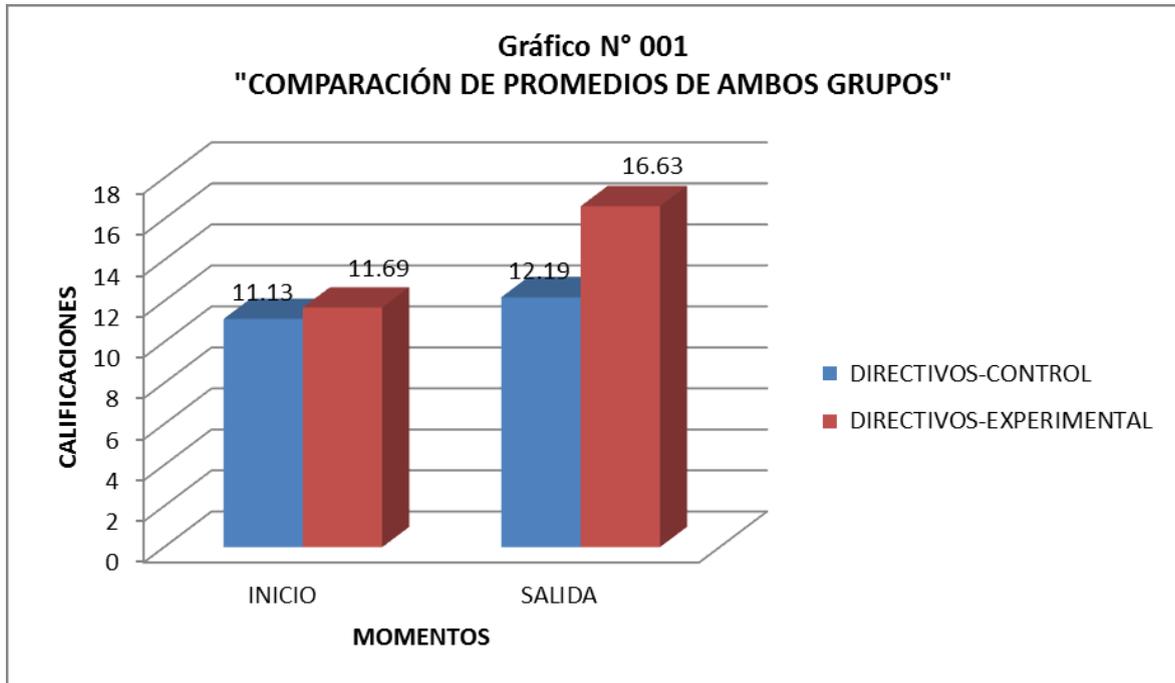
Cuadro 7

EVALUACIONES DE LOS TRABAJADORES I. N. P. *Santa Mónica Chorrillos*
GRUPO EXPERIMENTAL

N° TRABAJADORES	INICIO	SALIDA
1	15	19
2	13	18
3	15	15
4	10	12
5	10	15
6	9	18
7	9	15
8	10	19
9	8	15
10	15	19
11	15	16
12	13	19
13	11	15
14	10	18
15	11	15
16	13	18
PROMEDIO	11.69	16.63

Se observa, que el promedio de la evaluación de inicio del grupo experimental, fue de 11,69 (Bueno) y el promedio de la evaluación de salida, luego de aplicar el liderazgo carismático fue de 16,63 (excelente), lo cual muestra que la aplicación del liderazgo carismático contribuyó para mejorar el desempeño directivo del I. N. P. *Santa Mónica Chorrillos*.

Resultados de Tablas, Gráficos



CUADRO N° 008
"COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DE EXÁMENES DE AMBOS GRUPOS"

GRUPOS	INICIO	SALIDA
DIRECTIVOS-CONTROL	11.13	12.19
DIRECTIVOS-EXPERIMENTAL	11.69	16.63

Interpretación:

De acuerdo al gráfico mostrado, se puede observar el avance que hubo en los trabajadores directivos grupo experimental, en comparación con los directivos del grupo control, en cuanto al promedio de las dos pruebas administradas a ambos grupos.

Cuadro 9

ESTADIGRAFOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño directivo

Esta tabla ha sido obtenida del procesamiento de las notas de los directivos en los grupos de control y experimental tanto de pre-test y post-test y fueron procesadas en el software estadístico SPSS versión 22

		Estadísticos			
		Pretest GC	Postest GC	Pretest GE	Postest GE
N	Válidos	16	16	16	16
	Perdidos	0	0	0	0
Media		11.13	12.19	11.69	16.63
Mediana		12.13	12.00	11.00	16.63
Moda		15	13	10	15
Desv. típ.		1.9	1.7	1.9	1.7
Varianza		6.12	6.16	5.96	4.52
Rango		7	9	7	9
Mínimo		8	18	15	19
Máximo		16	9	8	12

Fuente: Estos resultados se obtuvieron del procesamiento de datos de los cuestionarios a directivos del Instituto Nacional Penitenciario Santa Mónica de Chorrillos.

4.4 Pruebas de normalidad

Antes de realizar la prueba de hipótesis respectiva primero determinaremos si hay una distribución normal de los datos (estadística paramétrica) o no, es decir una libre distribución (estadística no paramétrica). Para tal efecto utilizaremos la prueba de normalidad de shapiro wilk ($n < 50$).

Cuadro 10

GRUPOS	SHAPIRO WILK		
	Estadístico	n	Sig.
Post test G. Control	5,432	16	0,839
Post test G. Experimental	5,422	16	0,836

H₀: Los datos (momentos) provienen de una distribución normal.

H_a: Los datos (momentos) no proviene de una distribución normal

H₀, si y solo si: sig > 0,05

H_a, si y solo si: sig ≤ 0,05

Sobre el post test Grupo control, el valor estadístico relacionado a la prueba nos indica un valor 5,432 con una muestra de 16, el valor de significancia es igual 0,839, como este valor es superior a 0,05 se infiere que no hay razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, y aceptar como tal, concluyendo que los datos provienen de una distribución normal.

Sobre el post test Grupo experimental, el valor estadístico relacionado a la prueba nos indica un valor 5,422 con una muestra de 16, el valor de significancia es igual 0,836, como este valor es superior a 0,05 se infiere que no hay razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, y aceptar como tal, concluyendo que los datos provienen de una distribución normal.

Conclusiones de la prueba de normalidad

Ambas grupos presentan distribuciones simétricas, por lo que para efectuar la prueba de hipótesis a alcance cuasi-experimental se deberá utilizar el estadígrafo de T-student para muestras independientes, relacionadas y diferencia de medias.

4.5 PRUEBA DE HIPÓTESIS

PRUEBA T PARA DOS MUESTRAS INDEPENDIENTES

1 .PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

H_G: Influye significativamente el liderazgo carismático, como motivación Intrínseca en el desempeño directivo de los trabajadores del INPE *Santa Mónica Chorrillos* –Lima.

H₀: No influye significativamente el liderazgo carismático, como motivación Intrínseca en el desempeño directivo de los trabajadores del INPE Santa Mónica Chorrillos –Lima.

El método estadístico para comprobar la hipótesis fue la comparación de medias y el T–student por ser una prueba que permitió medir aspectos cuantitativos de las respuestas que se obtuvieron del instrumento administrado y medir la influencia que existe de una las dos variables de estudio con respecto a la otra.

Comparación de medias:

a) { x1, x2}

X1: GRUPO CONTROL POS-TEST

X2: GRUPO EXPERIMENTAL POS-TEST

La diferencias de medias $X2 - X1 = 16.63 - 12.19 = 4,44 = 4$

Además de acuerdo al procesamiento de datos que se hizo en el software estadístico SPSS se considera lo siguiente:

CUADRO 11
DESCRIPTIVOS DE LOS GRUPOS CONTROL Y EXPERIEMENTAL

		Estadísticos			
		Pretest_GC	Postest_GC	Pretest_GE	Postest_GE
N	Válidos	16	16	16	16
	Perdidos	0	0	0	0
Media		11.13	12.19	11.69	16.63
Mediana		12.13	12.00	11.00	16.63
Moda		15	13	10	15
Desv. típ.		1.9	1.7	1.9	1.7
Varianza		6.12	6.16	5.96	4.52
Rango		7	9	7	9
Mínimo		8	18	15	19
Máximo		16	9	8	12

La diferencia de medias y de varianza en los grupos de control y experimental es significativa.

2. NIVEL DE CONFIANZA

95%

3. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha=0.05 = 5\% \alpha/2=0,025$

4. ELECCIÓN DEL ESTADISTICO

Como las varianzas son desconocidas, y desiguales; además $n \leq 20$ entonces aplicamos la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{(n-1)S_1^2 + (m-1)S_2^2}{n+m-2} \left(\frac{1}{n} + \frac{1}{m} \right)}}$$

Donde:

T_c : "t" calculado

\bar{X}_1 : Promedio del primer grupo

\bar{Y}_2 : Promedio del segundo grupo

S_1^2 : Varianza del primer grupo

S_2^2 : Varianza del segundo grupo.

n : Tamaño de la muestra del primer grupo

m : Tamaño de la muestra del segundo grupo.

- En SPSS obtendremos el resultado de T calculado

CUADRO N° 012

		Estadísticos de grupo			
	GRUPOS	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
NOTAS	EXPERIEMENTAL	16	16.63	2.125	.531
	CONROL	16	12.19	2.482	.621

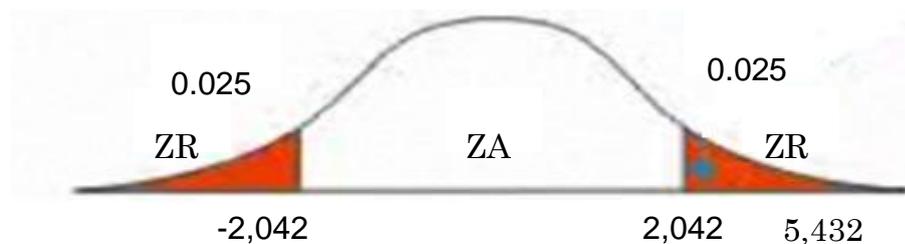
Cuadro 13

PRUEBA DE MUESTRAS INDEPENDIENTES

		Prueba de muestras independientes								
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								a	Inferior	Superior
NOTA	Se han asumido varianzas iguales	.042	.839	5.432	30	.000	4.438	.817	2.769	6.106
S	No se han asumido varianzas iguales			5.432	29.304	.000	4.438	.817	2.767	6.108

Por lo tanto, el $t_0 = 5.432$

5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA



6. DECISIÓN

Como el valor de T- calculado (5,432) es mayor que el valor de t-critico (2,042) entonces, tomamos la decisión de rechaza la hipótesis nula aceptar la hipótesis alterna planteada.

7. CONCLUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos del contraste de hipótesis, se puede inferir que Influye estadísticamente significativamente el liderazgo carismático, como

motivación Intrínseca en el desempeño directivo de los trabajadores del INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1

1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

H_1 El desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de Santa Mónica Chorrillos- Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en nivel bajo.

H_0 El desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de Santa Mónica Chorrillos- Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca no se encuentra en nivel bajo.

2. NIVEL DE CONFIANZA

95%

3. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha=0.05 = 5\%$ $\alpha/2=0,025$

4. ELECCIÓN DEL ESTADÍSTICO

Como las varianzas son desconocidas, y desiguales; además $n \leq 20$ entonces aplicamos la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{(n-1)S_1^2 + (m-1)S_2^2}{n+m-2} \left(\frac{1}{n} + \frac{1}{m} \right)}}$$

Donde:

T_c : "t" calculado

\bar{X}_1 : Promedio del primer grupo

\bar{Y}_2 : Promedio del segundo grupo

S_1^2 : Varianza del primer grupo

S_2^2 : Varianza del segundo grupo.

n : Tamaño de la muestra del primer grupo

m : Tamaño de la muestra del segundo grupo.

- En SPSS obtendremos el resultado de T calculado

CUADRO 14

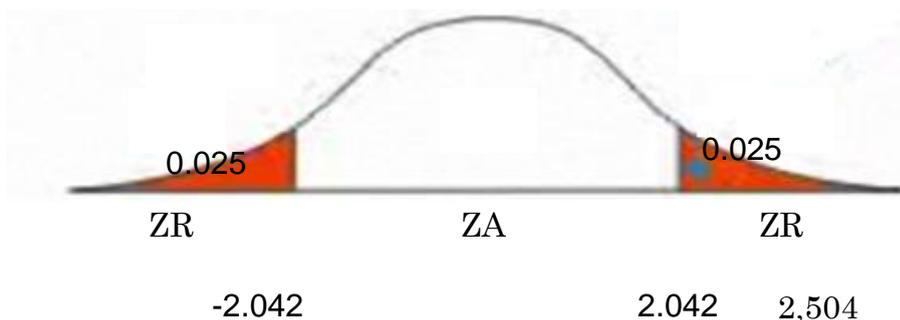
		Estadísticos de grupo			
	GRUPOS	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
NOTAS	EXPERIMENTAL	16	11.69	2.442	.610
	CONTROL	16	12.13	2.473	.618

**Cuadro 15
PRUEBA DE MUESTRAS INDEPENDIENTES**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								a	Inferior	Superior
NOTAS	Se han asumido varianzas iguales	.004	.952	2,504	30	.618	-.438	.869	-2.212	1.337
	No se han asumido varianzas iguales			2,504	29,995	.618	-.438	.869	-2.212	1.337

Por lo tanto, el $t_0 = 2,504$

5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA



6. DECISIÓN

Como el valor de T- calculado (2,504) es mayor que el valor de t-critico (2,042) entonces, tomamos la decisión de rechaza la hipótesis nula aceptar la hipótesis alterna planteada.

7. CONCLUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos, se puede inferir que el desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de *Santa Mónica Chorrillos de lima*, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en nivel bajo. Tal como se demostró con los resultados del contraste de hipótesis.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 2

1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

H₂ El desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de *Santa Mónica Chorrillos de Lima*, después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en nivel bajo.

H₀ El desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de *Santa Mónica Chorrillos de Lima*, después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca no se encuentra en nivel bajo.

2. NIVEL DE CONFIANZA

95%

3. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha=0.05 = 5\%$ $\alpha/2=0,025$

4. ELECCIÓN DEL ESTADÍSTICO

Como las varianzas son desconocidas, y desiguales; además $n \leq 20$, entonces, aplicamos la siguiente fórmula:

$$t = \frac{|\bar{X}_D| - 0}{\sqrt{\frac{\sigma_D^2}{N-1}}} \quad [12]$$

\bar{X}_D = Media de las diferencias,
 σ_D^2 = Varianza de las diferencias,
 N = número de sujetos o de *pares de puntuaciones*; los grados de libertad son $N-1$.

- En SPSS obtendremos el resultado de T calculado

Cuadro 16

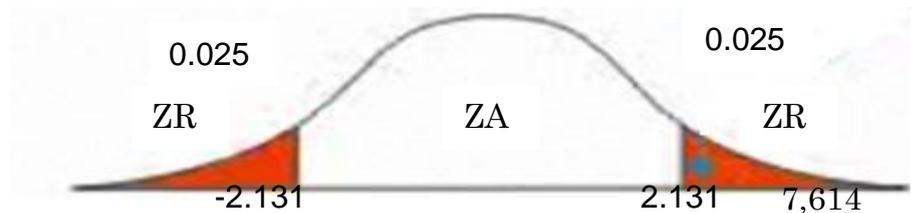
		Estadísticos de muestras relacionadas			
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	INICIO	11.69	16	2.442	.610
	SALIDA	16.63	16	2.125	.531

Cuadro 17

		Prueba de muestras relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Diferencias relacionadas			95% Intervalo de confianza para la diferencia				
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Inferior	Superior			
Par 1	INICIO - SALIDA	4.938	2.594	.649	6.320	-3.555	7.614	15	.000

Por lo tanto, el $t_0 = 7.614$

5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA



6. DECISIÓN

Como el valor de T- calculado ($7,614$) es mayor que el valor de t-critico ($2,131$) entonces, tomamos la decisión de rechaza la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna planteada.

7. CONCLUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos, se puede inferir que el desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de *Santa Mónica Chorrillos de Lima*, después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en nivel bajo. Tal como se demostró con los resultados del contraste de hipótesis.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 3

1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

H3 Existe diferencia significativa entre el nivel desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el nivel de desempeño directivo después de la dirección del liderazgo carismático como motivación Intrínseca.

H0 No existe diferencia significativa entre el nivel desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el nivel de desempeño directivo después de la dirección del liderazgo carismático como motivación Intrínseca.

2. NIVEL DE CONFIANZA

95%

3. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha=0.05 = 5\%$ $\alpha/2=0,025$

4. ELECCIÓN DEL ESTADÍSTICO

Como las varianzas son desconocidas, y desiguales; además $n \leq 20$, entonces aplicamos la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{\frac{(n-1)S_1^2 + (m-1)S_2^2}{n+m-2} \left(\frac{1}{n} + \frac{1}{m} \right)}}$$

Dónde:

T_c : "t" calculado

\bar{X}_1 : Promedio del primer grupo

\bar{Y}_2 : Promedio del segundo grupo

S_1^2 : Varianza del primer grupo

S_2^2 : Varianza del segundo grupo.

n : Tamaño de la muestra del primer grupo

m : Tamaño de la muestra del segundo grupo.

- En SPSS obtendremos el resultado de T calculado

Cuadro 17

		Estadísticos de grupo			
	GRUPOS	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
NOTAS	EXPERIMENTAL	16	16.63	2.125	.531
	CONTROL	16	12.19	2.482	.621

Cuadro 18

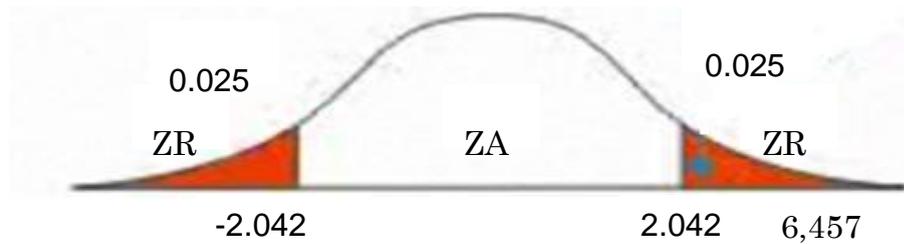
Prueba de muestras independientes

Prueba T para la igualdad de medias

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
calificaciones	Se han asumido varianzas iguales	.737	.529	6.457	30	.000	4.260	.638	2.474	5.146
	No se han asumido varianzas iguales			6.481	30	.000	4.160	.637	2.474	5.026

Por lo tanto, el $t_0 = 6,457$

5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA



6. DECISIÓN

Como el valor de T- calculado (6,457) es mayor que el valor de t-critico (2,042) entonces, tomamos la decisión de rechaza la hipótesis nula aceptar la hipótesis alterna planteada.

7. CONCLUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos, se puede inferir que existe diferencia significativa entre el nivel desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el nivel de desempeño directivo después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca. Tal como se demostró con los resultados del contraste de hipótesis.

4.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- La aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca, en el desempeño directivo, influyó estadísticamente significativamente en el INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima grupo experimental. Mientras que en el grupo control que fueron sometidos a la metodología tradicional; no fue significativo.
- En los cuadros comparativos y gráficos se aprecia diferencias entre los resultados del posttest del grupo experimental (16,63), con el resultado del posttest del grupo control (12,19). Se evidencia una diferencia porcentual favorable al grupo experimental con respecto al desempeño directivo al hacer uso del liderazgo carismático.
- En las tablas y gráficos de la prueba de hipótesis se observan los valores de muestras relacionales de ambos grupos e independientes del grupo experimental, concluyendo con los resultados obtenidos, inferir que, el desempeño directivo (Grupo Experimental), mejora como consecuencia de la aplicación sobre liderazgo carismático como motivación Intrínseca.
- Se infiere, *que el desempeño directivo como motivación Intrínseca alcanza mejores niveles de efectividad en cuanto al desempeño directivo sin la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca.*

Conclusiones

1. Se concluye que a partir de los resultados obtenidos, se puede inferir que, la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca influye significativamente en el desempeño directivo del INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima, tal como se demostró con el contraste de la prueba de hipótesis (t-calculado 5,432 y el valor de t- crítico 2,042).
2. Teniendo como base la primera interrogante específica de la investigación y su respectiva hipótesis podemos concluir, que el desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de *Santa Mónica Chorrillos de Lima*, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en nivel bajo. Tal como se demostró con los resultados del contraste de hipótesis.
3. Teniendo como base la segunda interrogante específica específica de la investigación y su respectiva hipótesis podemos concluir, que el desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de *Santa Mónica Chorrillos de Lima*, después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en nivel bajo. Tal como se demostró con los resultados del contraste de hipótesis.
4. En relación a la tercera hipótesis específica podemos concluir que existe diferencia significativa entre el nivel desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el nivel de desempeño directivo después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca. Tal como se demostró con los resultados del contraste de hipótesis.

Recomendaciones

- 1 Los docentes de otras instituciones penitenciarias podrían aplicar el liderazgo carismático, no solo para la mejora del desempeño directivo, sino para otras variables de estudio.
- 2 Capacitar y motivar a todos los directivos del INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima, en temas sobre liderazgo carismático como motivación Intrínseca.
- 3 Recomenadar a otras instituciones para que apliquen el liderazgo carismático como motivación Intrínseca en el desempeño de sus directivos, de ese modo contribuir a mejorar la calidad de la misma.
- 4 Recomendar la inclusión del uso y aplicación del liderazgo carismático en el currículo directivo para mejorar la calidad de las diversas instituciones penitenciarias del país.

Referencias

- Añorga, J. (2006): Leyes Principios Educación Avanzada Proceso de Mejoramiento Profesional y Humano. En soporte magnético.
- Abarca, S. (1995). Psicología de la motivación. San José, C.R.: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Alonso, J. (1991). Motivación y Aprendizaje en el aula. Madrid: Santillana.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de Economía. USAT. Lambayeque, Perú: McGraw-Hill.
- Arends, R.L. (1994). Learning to teach. Nueva York: McGraw-Hill.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación, una guía para su elaboración. Caracas: Episteme.
- Brophy, J. (1998). Motivating students to learn. Boston: McGraw-Hill.
- Blanchard, K., (1997) Michael: Administración por valores. Bogotá. Editorial McGraw Hill.
- Bennis, W. (1989) "On becoming leader". Addison-Wesley Publishing Company. Inc., Massachusetts.
- Blanchard, K, Zigarmi P. y Zigarmi, D., (1986) El Líder Ejecutivo al minuto. , México. Editorial Grijalbo.
- Barnes, T. (1999): Cómo lograr un liderazgo exitoso Bogotá. Editorial McGraw Hill..
- Conger, J. (1991) El líder carismático. México. Editorial: McGraw Hill
- Coper R. K. y Sawaf, A. :(1998) La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá. Editorial Norma
- Covey, S. (1995): "El liderazgo centrado en principios". Barcelona España. Editorial Paidós Empresa.
- Colectivo de Autores del ICCP. (2007). Modelo de escuela Secundaria Básica. Proyecto. Ministerio de Educación UNESCO.
- Diccionario Electrónico de La Real Academia Española. (2004). Colectivo de Autores Cubanos del ICCP. (2005). Proyecto Modelo de Escuela Preuniversitaria. Impresión ligera. Dirección de Preuniversitario. Ministerio de Educación, La Habana, Cuba.
- Heifetz, R. (1997) Liderazgo sin Respuestas fáciles. Barcelona. Editorial Paidós.

- Handsombe, R. y N. (1993), Philip: Liderazgo Estratégico. España. Madrid. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernandez, R.; Fernandez, C. y Baptista, P. (1997) Metodología De La Investigación, McGraw-Hill, pág. 338, México.
- Moore, K. (2001). Classroom teaching skills. Boston: McGraw-Hill.
- Peña G. (2002). Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente, de los centros educativos privados.
- Polanco, A. (2005). La motivación en los estudiantes universitarios. En: Revista electrónica "Actualidades científicas en investigación" , Vol. 5 N° 002.
- Santiesteban, L. (2003). Programa Educativo para la Superación de los Directores de las Escuelas Primarias del Municipio Playa. Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana.
- Superación para el Metodólogo General Integral de Secundaria Básica (2007). Tesis presentada en opción al Grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba.
- Kaufman F. y Zanhn D. (1993) La Ventaja de la Dirección de Calidad: mejora continua de educación, Newbury Park. Corwin Press.

LINK GRAFÍA

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Carisma>
- <http://zuriel-wwwliderazgoco.blogspot.com/2010/06/carisma-de-un-lider-531.html>
- <http://proyectum.wordpress.com/2011/05/30/10-caracteristicas-fundamentales-para-el-desarrollo-de-un-lider-servicial/>
- <http://www.articulosya.com/article/517/latest/>
- <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-liderazgo-transformacional-808684.html>
- <http://www.emagister.com/curso-lider-teoria-liderazgo/lider-transformacional>.

Apéndices

**Apéndice 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO DEL PROYECTO: "LIDERAZGO CARISMÁTICO COMO MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EL DESEMPEÑO DIRECTIVO EN EL INPE SANTA MÓNICA CHORRILLOS -LIMA-2013".

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES/ INDICADORES	MÉTODO Y DISEÑO	UNIVERSO Y MUESTRA	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL					
¿Cuál es la influencia del liderazgo carismático como motivación Intrínseca en el desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima?	Procesar la influencia del liderazgo carismático como motivación Intrínseca en el desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos -lima.	H1 Influye significativamente el liderazgo carismático, como motivación Intrínseca en el desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima.	Independiente Liderazgo Carismático	Administración • Control • Desempeño Estimulo • Habilidades • Empatía • Comunicador Motivación • Interés • Esfuerzo Competencia • Eficacia • Habilidad • Capacidad Administración • Procedimientos • Estrategia • Técnica Evaluación • Cognitivo • Procedimental • Actitud	Método <i>de tipo experimental, en su forma cuasi experimental</i> Diseño <i>Cuasi experimental</i>	Población 45 docentes Muestra 40 trabajadores del INPE 20 Control 20 Experimental	Técnicas De Recolección De Datos <i>Se aplicaran un pre test y post test antes y después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca. En dos etapas. Entrada-Salida</i> Tratamiento Estadístico e Interpretación De Datos En primera instancia en el presente trabajo de investigación se realizará la codificación y se creará una base de datos con el programa de estadístico SPSS 21 última versión, las técnicas del análisis estadístico para realizar las diferencias de medias, la hipótesis, la distribución T. Se validaran los instrumentos con este paquete estadístico. Para la prueba de hipótesis, el efecto entre la variable dependiente e independiente y diferencias de medias para cuantificar el efecto entre <i>liderazgo, como motivación Intrínseca y el desempeño directivo</i> en el INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima. $t_c = \frac{x - y}{n \cdot 1 \cdot S_1^2 + m \cdot 1 \cdot S_2^2} \cdot \frac{1}{n + m} \cdot \frac{1}{2}$
PROBLEMAS SECUNDARIOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS					
1.¿Cuál es el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca?	1.Determinar el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el INPE Santa Mónica Chorrillos -lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca	H1 El desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de Santa Mónica Chorrillos lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en nivel bajo.	Dependiente: Desempeño Directivo				
2.¿Cuál es el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima, después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca?	2.Precisar el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el INPE Santa Mónica Chorrillos -lima, después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca	H2 El desempeño directivo de los trabajadores del instituto nacional penitenciario de Santa Mónica Chorrillos- Lima, después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca se encuentra en nivel bajo.					
3.¿Cuál es la diferencia entre el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el nivel de desempeño directivo después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca?	3.Establecer es la diferencia entre el nivel de desempeño directivo de los trabajadores en el INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el nivel de desempeño directivo después de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca.	H3 Existe diferencia significativa entre el nivel desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos -Lima, antes de la aplicación del liderazgo carismático como motivación Intrínseca y el nivel de desempeño directivo después de la dirección del liderazgo carismático como motivación Intrínseca.	Interviniente: • Interés por ser líder • Manejo de información •				

Apéndice 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
"Alma Máter del Magisterio Nacional"



Escuela de Postgrado
Sección Maestría

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS LIDERAZGO CARISMÁTICO-DESEMPEÑO DIRECTIVO

INSTITUCIÓN PENITENCIARIA:

Nivel: Administrativo Directivo Subdirectivo

Género: Hombre Mujer

Estimado (a) Trabajadores(a):

La presente prueba es anónima y tiene como objetivo recopilar información sobre desempeño directivo, a fin de elaborar alternativas de solución.

INSTRUCCIONES: Lee los enunciados de cada pregunta; sea honesto y sincero; en la hora de responder. Para cada una de las siguientes preguntas hay cuatro posibles respuestas, pero sólo una es correcta. Cada respuesta correcta vale 1 punto, y la respuesta incorrecta vale 0 puntos.

0 = incorrecto

1=correcto

N°	ITEMS
COMPETENCIAS	
01	¿Qué es eficaz de desempeño directivo después del liderazgo? a) Capacidad de alcanzar efecto que espera después de una acción b) Capacidad de alcanzar un plan c) Capacidad de alcanzar una meta d) Capacidad de alcanzar una misión
02	¿Qué habilidades de líder posee el directivo en la hora de tomar decisiones en la institución?

	<ul style="list-style-type: none"> a) Sabe trabajar en equipo organizativo b) Tiene actitud positiva c) Tiene empatía d) Todas las anteriores
03	<p>¿Cuál es la capacidad adecuada que posee en el penal el directivo líder?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Recurso y actitud positiva b) remunerativa c) dominio d) reclamo
04	<p>¿Por qué el directivo es más competente y carismático en su dirección?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Porque tiene más capacidad que otros b) Porque conoce más el tema c) Es más eficiente d) Todas las anteriores
05	<p>¿Qué competencias desarrolla el líder directivo en el penal?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El saber, el hacer y el querer b) El saber, el desear y aplicar c) El hacer, el interés y practicar d) Todas las anteriores
METODOLOGIA	
06	<p>¿Qué entiende por metodología directiva?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Métodos y técnicas de enseñanza b) Método y planificación c) Método e investigación d) Todas las anteriores
07	<p>¿Qué metodología directiva hace uso el directivo con más frecuencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Clases de laboratorio b) Clases magistrales c) Clases prácticas d) Todas las anteriores

08	<p>¿Qué método mejora la calidad de desempeño directivo?</p> <p>a) didáctico</p> <p>b) empírico</p> <p>c) Comparativo</p> <p>d) Todas las anteriores</p>
EVALUACIÓN	
09	<p>¿Qué entiende por evaluación directivo?</p> <p>a) Sistema de evaluación de los profesionales docentes</p> <p>b) Desempeño científico</p> <p>c) Desempeño critico</p> <p>d) Todas las anteriores</p>
10	<p>¿El directivo en el penal como líder carismático que tipo de liderazgo aplica?</p> <p>a) Liderazgo carismático</p> <p>b) Liderazgo transformacional</p> <p>c) Liderazgo educativo</p> <p>d) Todas las anteriores</p>
11	<p>Una evaluación adecuada y constante mejora:</p> <p>a) La calidad directiva</p> <p>b) Desempeño docente</p> <p>c) La competencia institucional</p> <p>d) Todas las anteriores</p>
12	<p>¿Qué características tiene una evaluación organizativa?</p> <p>a) Elaboración de un plan</p> <p>b) cronograma</p> <p>c) informes</p> <p>d) Todas las anteriores</p>
13	<p>¿El directivo para mejorar su desempeño requiere de supervisión continua?</p> <p>a) Permanentemente</p>

	<ul style="list-style-type: none">b) cada mesc) uno al añod) Todas las anteriores
14	<p>Supervisión efectiva como líder de una organización requiere de:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Planificación, organización, dirección y ejecuciónb) Planificación, organización, empatíac) Planificación, dirección, deseod) Planificación, evaluación, proceso

Gracias