



UNIVERSIDAD  
MARCELINO CHAMPAGNAT  
ESCUELA DE POSGRADO

**TESIS**

**PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL  
DE LOS DOCENTES DE DIPLOMA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
PARTICULAR**

Para optar al Grado Académico de:

**DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Autora

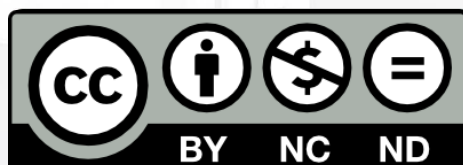
**CONSTANZA BECK CAMPOS**  
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-3710-3949

Asesora

**Dra. Mirian Pilar Grimaldo Muchotrigo**  
CÓDIGO ORCID: 0000-0003-4197-1906

Lima – Perú

2022



Reconocimiento-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Esta licencia permite a los reutilizadores copiar y distribuir el material en cualquier medio o formato solo sin adaptarlo, solo con fines no comerciales y siempre que se le dé la atribución al creador.

	<b>DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD</b>	ININ-F-016
		V. 01
		Página 1 de 1

Yo, **Constanza Beck Campos**, identificada con DNI N.º **40617215**, *egresada* de la **Escuela de Posgrado, en el programa de Doctorado en Ciencias de la Educación**, de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro bajo juramento que, la presente **Tesis** titulada: ***Percepción de la motivación y el liderazgo transformacional de los docentes de diploma en una institución educativa particular***, es de mi total autoría. El documento es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría de la ***Dra Mirian Pilar Grimaldo Muchotrigo***.

Asimismo, declaro que he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de cualquier error /omisión que pudiera haber en la presente investigación.

Lima, **14 de Febrero del 2023**



---

Firma del autor(a)

**Nota:**

- Para el caso de los estudiantes o egresados de la Escuela Profesional de Educación Secundaria, colocar la especialidad.
- Para el caso de los estudiantes o egresados de postgrado, indicar el Programa de Maestría o el programa de Doctorado y la mención si el caso lo amerita.
- Considerar en el documento solo “Tesis”, “Trabajo de Investigación” o “Trabajo de Suficiencia Profesional”, según corresponda. Eso implica retirar lo que no corresponde.
- Considerar solo la palabra “estudiante” o “egresado”, según corresponda.
- Colocar el grado y nombre completo del asesor.



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Ante el jurado integrado por los profesores Hno. Marino Latorre Ariño, Dr. Angel Ernani Oberto-Besso Gutierrez, Dra. Mónica Cecilia Aguirre Garayar, Dra. Maria Dolores Rodriguez Tigre y Dra. Esperanza Bernaola Coria.

La graduada doña CONSTANZA BECK CAMPOS, sustentó su Trabajo de Investigación titulado **“PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DOCENTES DE DIPLOMA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR”**, para obtener el Grado Académico de Doctora en Ciencias de la Educación.

El Jurado, después de haber deliberado sobre los aspectos metodológico, temático de la investigación y sobre la calidad de la sustentación, declaró a la graduanda:

SOBRESALIENTE

---

Surco, 29 de diciembre del año dos mil veintidos.

Dr. Marino Latorre Ariño  
Presidente

Dr. Angel Oberto-Besso Gutierrez  
Secretario

Dra. Mónica Cecilia Aguirre Garayar  
Miembro

Dra. Maria Rodriguez Tigre  
Miembro

Dra. Esperanza Bernaola Coria  
Miembro

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por ser el pilar y núcleo para los sueños y metas cumplidas,  
para el deseo de superación en valores y perseverancia.  
Todo esto con una enorme dosis de amor, risas y confianza.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios y a su Buena Madre por las oportunidades y protección brindadas a lo largo de este caminar.

A mi asesora por su apoyo y confiar en mis capacidades, impulsándome a seguir.

A mi madre, gran compañera y motivación para llevar a cabo las metas trazadas; haciendo posible todo lo que nos proponemos.

A mi hermano por su apoyo, empuje y conocimiento.

A los amigos y colegas que han aportado a esta investigación con intervenciones sinceras, sugerencias, alentando y siendo el apoyo fraterno que necesitaba.

Y a mi padre y abuelos quienes desde el cielo acompañan mi caminar.

## CONTENIDOS

	<u>Pág.</u>
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
CONTENIDOS	IV
LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
1 : Planteamiento del problema	4
1.1. Descripción de la realidad problemática	4
1.2. Formulación del problema	9
1.2.1. Formulación del problema general	9
1.2.2. Formulación de los problemas específicos	9
1.3. Justificación	10
1.3.1. Justificación a nivel teórico	10
1.3.2. Justificación a nivel metodológico	10
1.3.3. Justificación a nivel práctico social	11
2: Marco teórico	12
2.1. Antecedentes	12
2.1.1. Antecedentes nacionales	12
2.1.2. Antecedentes internacionales	15
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. Percepción de la motivación y liderazgo	18

	<u>Pág.</u>
2.2.2. La motivación	19
2.2.3. El liderazgo	26
2.3. Definición de términos básicos	31
3: Objetivos	34
3.1. Objetivo general	34
3.2. Objetivos específicos	34
4: Método	35
4.1. Tipo de investigación	35
4.2. Diseño de investigación	36
4.3. Contexto de estudio	37
4.4. Población y muestra	38
4.4.1. Población	38
4.4.2. Muestra	40
4.5. Instrumentos	42
4.6. Procedimientos	46
4.7. Criterios éticos	51
5: Resultados y discusión	52
6: Conclusiones	91
7: Recomendaciones	96
REFERENCIAS	98
APÉNDICES	120



## LISTA DE TABLAS

		<u>Pág.</u>
Tabla 1.	Subteorías de la Teoría de Autodeterminación de Ryan y Deci	23
Tabla 2.	Tipos de motivación en base a la Teoría de Autodeterminación de Ryan y Deci	24
Tabla 3.	Dimensiones de liderazgo transformacional	27
Tabla 4.	Tipos de liderazgo según Sergiovanni	29
Tabla 5.	Dimensiones del Liderazgo Instruccional	31
Tabla 6.	Datos sociodemográficos de la población	39
Tabla 7.	Datos sociodemográficos de la muestra	41
Tabla 8.	Preguntas de entrevista semiestructurada en base a objetivos específicos, ejes temáticos y sub ejes temáticos	43
Tabla 9.	Preguntas para el grupo focal semi estructurado	45
Tabla 10.	Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del primer objetivo específico	56
Tabla 11.	Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del segundo objetivo específico	63
Tabla 12.	Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del tercer objetivo específico	73

		<u>Pág.</u>
Tabla 13.	Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del cuarto objetivo específico	76
Tabla 14.	Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del quinto objetivo específico	81
Tabla 15.	Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del sexto objetivo específico	84

## LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Factores asociados al aprendizaje escolar y el liderazgo	7
Figura 2.	Jerarquía de las necesidades humanas	21
Figura 3.	Continuo de Autodeterminación. Adaptada de Ryan y Deci (2000)	25
Figura 4.	Red semántica correspondiente al eje temático motivación intrínseca	62
Figura 5.	Red semántica correspondiente al eje temático motivación extrínseca	72
Figura 6.	Red semántica correspondiente al eje temático desmotivación	75
Figura 7.	Red semántica correspondiente al eje temático estimulación intelectual	80
Figura 8.	Red semántica correspondiente al eje temático consideración individualizada	84
Figura 9.	Red semántica correspondiente al eje temático motivación inspiracional	87

## RESUMEN

Esta investigación exploró la percepción de la motivación y el liderazgo transformacional en los docentes que imparten alguna asignatura del programa de Diploma de la Organización de Bachillerato Internacional en una institución educativa particular. Se utilizó una metodología cualitativa de diseño fenomenológico, que convocó a hombres y mujeres contratados por la institución sujeta de estudio. El muestreo fue no probabilístico homogéneo. Participaron 50 docentes entre 24 y 65 años de edad, con una relación laboral con la institución superior a un año. Se utilizó una entrevista semi estructurada y una guía de grupo focal basada en los estudios de Ryan y Deci (2000) y los de Bass y Avolio (2006) sobre motivación y liderazgo transformacional, respectivamente. Los resultados indicaron que se alcanzó a comprender la percepción de la motivación docente y liderazgo transformacional aplicado en la institución. Los hallazgos permitieron identificar 11 categorías emergentes que sirvieron de sustento para la interpretación de los resultados, lo cual contribuye a que la institución educativa revise y replantee el impacto de su liderazgo en la motivación de los docentes, repercutiendo en su quehacer cotidiano, interacción con la comunidad educativa y resultados de las evaluaciones estandarizadas a nivel mundial que el programa de Diploma exige. Asimismo, los resultados demostraron que los docentes esperan reconocimiento individualizado por parte de sus líderes, así como contribuir al cambio y mejoras institucionales, siendo los líderes quienes deben construir relaciones basadas en la confianza y colaboración efectiva con el personal. Por último, se discutieron las implicancias y se brindaron recomendaciones.

**Palabras clave:** Docente, Organización de Bachillerato Internacional, percepción de liderazgo transformacional, percepción de motivación, Programa de Diploma.

## ABSTRACT

This research explored the perception of motivation and transformational leadership in teachers of a subject of the Diploma program of the International Baccalaureate Organization in a private educational institution. A qualitative methodology of phenomenological design was used, which called men and women hired by the institution studied. The sampling was non-probabilistic homogeneous. 50 teachers between 24 and 65 years old participated, with an employment relationship with the institution of more than one year. A semi-structured interview and a focus group guide based on the studies by Ryan and Deci (2000) and Bass and Avolio (2006) on motivation and transformational leadership, respectively, were used. The results indicated that it was possible to understand the perception of teaching motivation and transformational leadership applied in the institution. The findings allowed the identification of 11 emerging categories that served as support for the interpretation of the results, which contributed to the educational institution to review and to rethink the impact of its leadership on the motivation of teachers, affecting their daily work, interaction with the educational community and results of standardized assessments worldwide that the Diploma program requires. Additionally, the results showed that teachers expect individualized recognition from their leaders and wish to contribute to institutional change and improvements, while leaders must build relationships based on trust and effective collaboration with the staff. Finally, the implications were discussed and recommendations were provided.

**Keywords:** Diploma Program, International Baccalaureate Organization, perception of motivation, perception of transformational leadership, teacher.

## INTRODUCCIÓN

La educación en el Perú está sujeta a cambios constantes, los cuales permiten implementar su calidad y lograr mejores resultados en evaluaciones internacionales. Las instituciones educativas ofrecen programas variados que se alinean con sus objetivos institucionales y generan proyectos académicos acordes a los mismos. Los docentes por ende están en constante aprender de las nuevas tendencias en educación, a fin de acceder a las oportunidades laborales afines a su vocación y conocimiento. De esta manera, los líderes educativos toman las mejores decisiones para que su comunidad educativa alcance los objetivos planteados en su misión y visión institucional.

En instituciones educativas particulares y estatales de nuestro país, los programas de la Organización de Bachillerato Internacional cobran mayor protagonismo, de manera especial, el programa de Diploma. Este programa exige a las instituciones constante capacitación ya que sus programas se renuevan por asignatura, haciendo que los docentes busquen la mejora de su participación en el mismo. Del mismo modo, las evaluaciones estandarizadas a nivel mundial, así como las investigaciones formales de cada curso elevan el nivel y complejidad de las asignaturas, considerándose de un nivel universitario. Por lo tanto, el docente que dicta una asignatura dentro de este programa está inmerso en actualizaciones y aprendizaje constante para poder hacer el acompañamiento que el alumno necesita durante los dos años de duración de este programa estandarizado a nivel mundial. Por ende, el líder institucional se convierte en el referente directo del grupo de docentes quienes esperan de este un conocimiento de su labor, orientación y organización para poder enfrentar los retos asignados.

Basada en una investigación previa (Beck, 2008) en la que se determinó que el desempeño del docente era bueno pero su motivación no era extrínseca sino intrínseca, específicamente en el aspecto de compromiso consigo mismo; se busca analizar cómo se

percibe la motivación y el liderazgo transformacional en los docentes del programa de Diploma en una institución educativa particular se basó en el marco teórico reseñado por Ryan y Deci (2000) quienes profundizaron en el estudio de la motivación intrínseca y extrínseca en trabajadores, incluyendo sistemas de calificación, premios y elogios, respeto o admiración de los demás, generando compromiso consigo mismo también. Del mismo modo, Bass y Avolio (2006) proveyeron el marco teórico relacionado al liderazgo transformacional, incidiendo en el empoderamiento del trabajador para que se involucren en los problemas y soluciones poniendo en práctica sus habilidades intelectuales, con reflexión, creación de nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional.

Para este fin se elaboraron guías, las cuales fueron validadas por expertos con amplio conocimiento en la materia de estudio. Ellos pertenecen a los ámbitos educativo, psicológico laboral y de gestión educativa. Con su aprobación, se realizaron las entrevistas y grupos focales a los participantes en la investigación. Los contenidos fueron triangulados y la información procesada de acuerdo a la metodología del análisis temático.

En el proceso de análisis se concluye que la motivación del docente es intrínseca y que el liderazgo transformacional debe ser revisado e implementado para combatir los indicios de desmotivación que los docentes empiezan a presentar. El análisis detallado de las percepciones de los docentes se muestra en el capítulo 5, Resultados y discusión. La síntesis se presenta en el capítulo 6, Conclusiones.

La principal contribución del presente estudio es constatar los aspectos que se deben potenciar, evitar o tener en cuenta por los líderes de la institución educativa, con el fin de incrementar las expectativas de motivación de los docentes, quienes a su vez motivan al alumno a obtener los mejores resultados en las evaluaciones del programa de Diploma. Asimismo, se generan conceptos que beneficiarán a otras instituciones educativas que cuenten con

mencionado programa, a fin de construir mejores ambientes laborales, motivacionales y de desarrollo en toda su comunidad educativa.

Para efectos de organización y comprensión, la presente tesis doctoral se organizó por capítulos: presentándose el planteamiento del problema, marco teórico, objetivos y método; así como el desarrollo de los resultados y discusión, las conclusiones a las que se llegó y recomendaciones que se proveen.



## **1: Planteamiento del Problema**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

La educación es el eje central de un país y, las bases del crecimiento de su población. Esta se implementa constantemente con programas y proyectos, y se nutre de las personas que lo hacen posible: directivos y docentes, capacitados y comprometidos. Es por esta razón que la educación está en constante cambio y transformación.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial en Davos 2021 (Corral et al., 2022), los nuevos índices de calidad educativa se centran en la innovación, desarrollo de oportunidades, capacitación y eficiencia en diferentes mercados. Convirtiéndose así en respuesta a las necesidades educativas que tienen los países, dándole un nuevo sentido a la educación. En nuestro país, proyectos como “Perú hacia el 2021” que forma parte del Plan Bicentenario del poder ejecutivo, establece dentro de sus objetivos el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad en los ámbitos de educación, salud, entre otros; con patrocinio del estado y la iniciativa privada (Unesco et al., 2019).

En este marco, la educación peruana se nutre de la inversión pública y privada para elevar los estándares de calidad y responder a las necesidades mundiales. La educación privada accede a diferentes programas y ofrece una variedad de opciones para que cada familia acceda a la que considere pertinente y efectiva para sus hijos. La libertad de enseñanza está garantizada en el sistema legal peruano y valora la apertura de los padres para decidir qué tipo de educación desean para sus hijos (Cámere, 2019).

En la institución educativa donde se realizó esta investigación se cuenta con tres de los cuatro programas que la Organización de Bachillerato Internacional ofrece. Esta organización

prioriza el desarrollo del pensamiento crítico, el espíritu indagador, el conocimiento intercultural y una mentalidad abierta y es consciente de los desafíos sociales y medioambientales actuales (Meneses, 2021). Al ser reconocido a nivel mundial, las evaluaciones y certificaciones que otorga lo posicionan como una opción educativa demandante y coherente con las exigencias mundiales, formando alumnos equilibrados que pueden responder a los retos que la sociedad les presenta. Por esta razón, tanto el alumno como el docente debe estar preparado para enfrentar los retos con una mentalidad internacional, reflexiva, íntegra y solidaria.

Por estas razones, es evidente que un docente motivado es una pieza fundamental en las reglas de la enseñanza, y, por ende, está constantemente buscando las mejores técnicas para crear un ambiente óptimo para el aprendizaje. El disfrute de su vocación puede llegar a anteponerse sobre la remuneración económica (Montilla, 2010). Arnold y Randall (2012) afirman que la motivación está ligada con la autonomía y destrezas personales, así como la identidad y satisfacción laboral. A esto se suma el significado de la tarea y la retroalimentación que recibe el trabajador, contribuyendo al compromiso organizacional. Todos estos componentes están estrechamente ligados con los efectos del liderazgo.

El liderazgo es imprescindible para lograr la competitividad de las organizaciones, generando más eficiencia y compromiso, puesto que busca la mejora de la organización o empresa (Alvarado et al., 2009). El éxito de un líder dependerá del uso efectivo de estrategias que utilice para motivar a sus seguidores, demostrando que el liderazgo y la motivación se relacionan constantemente (Madrigal, 2005). Todo líder debería motivar a su personal para lograr los objetivos institucionales. González (2001) afirma que los logros mundiales se dan a raíz de las contribuciones de personas motivadas, cuyos ideales y formación los llevan a materializar sus objetivos.

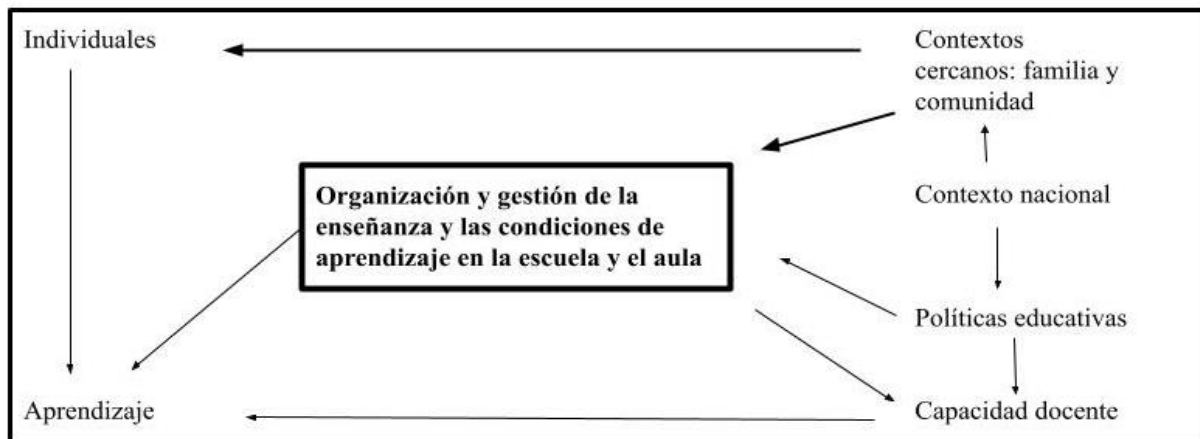
En una comunidad educativa, el liderazgo es compartido: el docente y el director participan en las decisiones gerenciales y académicas (Febles, 2016). Se genera un liderazgo de trabajo en equipo, con toma de decisiones participativas, las que motivan la comprensión del funcionamiento de la escuela, logrando así la colaboración para alcanzar las metas educativas (Castillo & Piñero, 2006). Chiavenato (2014) resalta la importancia de contar con un director de escuela que sea líder en el proceso de instrucción para que así el docente logre su máximo potencial. De acuerdo con López (2013) la autoridad y respeto hacia el director no se logran con imposición, sino con cooperación y empatía. Todo esto debe promover un ambiente laboral óptimo, donde el docente se sienta parte importante de la institución. El llegar contento a la escuela, sea para enseñar o aprender es tarea de cada miembro de la misma. El director de un centro educativo es pieza central en el proceso, ya que debe hacer posible el desarrollo de cada miembro de la comunidad educativa (Anchundia, 2015).

De acuerdo con Rojas y Gaspar (2006), la motivación también la genera el directivo en su escuela puesto que debe generar climas adecuados para el intercambio y aprendizaje, incluso en condiciones difíciles, tanto administrativas como emocionales. Por ende, se espera que los líderes identifiquen las emociones que puedan estar experimentando los miembros de la institución y puedan actuar al respecto de manera efectiva (Bisquerra, 2009).

La motivación de todos los involucrados, ayuda en el proceso de aprendizaje. Rojas y Gaspar (2006) reconocen que existen situaciones externas que no permiten el aprendizaje e identifica a la organización y gestión de la enseñanza como eje central de los procesos de aprendizaje, como se muestra en la Figura 1.

## Figura 1

### Factores asociados al aprendizaje escolar



Nota. De “Bases del liderazgo en educación”, (p.247) por A. Rojas y F. Gaspar, 2006.

Diversos elementos confluyen para el aprendizaje escolar. El director líder está llamado a capacitarse en una correcta metodología de interacción y motivación a sus docentes. (Medina, 2014). De acuerdo con Rojas y Gaspar (2006) el liderazgo directivo se reconoce en la generación de un buen clima organizacional, una gestión institucional centrada en lo pedagógico, metas concretas y priorizadas, desarrollo profesional docente, compromiso e identidad institucional.

En la institución educativa en donde se realizó la investigación se identificaron situaciones que no motivan al docente, tales como docentes que renuncian en el primer bimestre académico o que no desean renovar su contrato laboral (Beck, 2018). Asimismo, algunos docentes critican abiertamente ciertas políticas institucionales haciendo hincapié en diferencias o preferencias por docentes extranjeros sobre los nacionales. Y esto sucede en una institución reconocida que brinda sueldos que sobrepasan el promedio salarial a nivel nacional (Lira, 2015).

Esta realidad puede explicar las razones por las que los docentes no permanecen por más de dos años en la institución, trayendo como consecuencia un esfuerzo adicional para la misma (Beck, 2018). La constante rotación de personal trae costos adicionales a la institución ya que esta debe buscar, contratar y capacitar a los nuevos docentes. Esto no brinda continuidad ni forma equipos sólidos de trabajo, dado que se debe cubrir el trabajo anterior sobre la marcha (Arnold & Randall, 2012).

Dentro de las tareas del líder se encuentran el conocer las necesidades y metas de sus seguidores, guiarlos y ayudarlos a lograrlas, pero, sobre todo, generar la confianza y empoderamiento para que las alcancen (Alvarado et al., 2009). Es evidente que un centro educativo no es ajeno a estos retos. Contar con un liderazgo directivo efectivo, que esté enfocado en el logro de los objetivos educativos es crucial para generar una educación de calidad (Rojas & Gaspar, 2006).

Sin embargo, gran parte del tiempo, las funciones de los directores giran alrededor de lo administrativo y no promueven el liderazgo activo (Freire & Miranda, 2014). Esto se agrava con el proceso de selección o designación de los directores, además de la variedad de estructuras y tipos de escuelas, la simultaneidad de cargos y funciones, etc. (Ministerio de Educación del Perú, 2014).

Generalmente los directores no ejercen un liderazgo pedagógico sino meramente administrativo (Freire & Miranda, 2014). Esto limita su campo de acción y cercanía con el docente y la comunidad educativa en general. Sin embargo, “la evidencia revela que cuando el director de una escuela enfoca las tareas con liderazgo pedagógico, es decir, cuando orienta los objetivos hacia los aprendizajes, su actuar tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes” (Ministerio de Educación del Perú, 2014, p.138).

Por las razones expuestas, es pertinente investigar sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en un determinado centro educativo. Esta información permitirá demostrar el impacto que tiene en la motivación docente y que a su vez repercutirá en el alumnado, sus objetivos y resultados.

## **1.2. Formulación del problema**

En base a la situación descrita, se han observado los siguientes problemas.

### **1.2.1. Formulación del problema general**

¿Cuál es la percepción de la motivación y el liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular?

### **1.2.2. Formulación de los problemas específicos**

- ¿Cuál es la percepción de motivación intrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular?
- ¿Cuál es la percepción de motivación extrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular?
- ¿Cuál es la percepción de desmotivación de los docentes de Diploma en una institución educativa particular?
- ¿Cuál es la percepción de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular?
- ¿Cuál es la percepción de la consideración individualizada del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular?

- ¿Cuál es la percepción de motivación inspiracional del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular?

### **1.3. Justificación**

La presente investigación cuenta con justificaciones práctico social y metodológica, las cuales se detallan a continuación.

#### **1.3.1. Justificación a nivel teórico**

Esta investigación constituye un aporte para otros estudios, ya que contribuirá en el desarrollo de conocimiento teórico sobre el tema, dado lo limitado de las investigaciones cualitativas disponibles. Del mismo modo, permitirá exponer nuevas interrogantes, que puedan servir como referentes para próximas investigaciones sobre motivación docente y liderazgo transformacional en instituciones educativas.

Asimismo, el presente estudio permitirá ahondar y contribuir en investigaciones sobre el programa de Diploma de la Organización de Bachillerato Internacional y su impacto en instituciones educativas privadas y estatales del país. De esta manera podrá servir para el desarrollo de otros estudios, a nivel de pre y posgrado, relacionados a esta temática.

#### **1.3.2. Justificación a nivel metodológico**

A nivel metodológico la investigación se justifica ya que los resultados de la investigación podrán servir de base para otros investigadores que estén buscando profundizar y/o

complementar el tema tratado, en el sentido que contribuirá en el diseño de entrevistas y guías de grupos focales.

### **1.3.3. Justificación a nivel práctico social**

La investigación se justifica a nivel práctico social puesto que permitirá generar nuevos conocimientos sobre la relación del liderazgo y la motivación de los docentes que dictan algún curso del programa de Diploma de la Organización de Bachillerato Internacional y, por ende, podrá servir de referencia para la toma de decisiones en los futuros planes de mejora de la institución educativa. A la vez, permitirá valorar en los agentes educativos, el impacto del liderazgo y la motivación, favoreciendo la consolidación del buen clima laboral y la práctica exitosa del proceso educativo. Esto permitirá tomar las medidas correctivas que sean necesarias.



## **2: Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes**

Para el sustento de la presente investigación, se han consultado diversas bases de datos, tales como: EBSCO, ProQuest, Redalyc, Dialnet, Scielo, Google Scholar y Scopus. De la misma manera, los repositorios de tesis doctorales europeos como TDR y DRIVER y los repositorios nacionales de diferentes universidades como Universidad de Piura, Universidad de Lima, Pontificia Universidad Católica y Universidad Nacional Mayor de San Marcos centrándonos en investigaciones de los últimos ocho años, es decir, desde el 2013 al 2022.

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Quispe (2021) en su tesis titulada *“Estilo de liderazgo y la motivación laboral en los docentes de las instituciones educativas del Cercado de Jauja”*, analizó el estilo de liderazgo y el aspecto motivacional de los docentes de las instituciones educativas del Cercado de Jauja. Esta investigación fue de tipo básica y de nivel descriptivo, utilizando el método descriptivo con el diseño descriptivo correlacional. Contó con una muestra de 60 docentes, con los cuales utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo y motivación laboral. El investigador concluyó en que existe una correlación directa entre ambas variables, recomendando que se deben elaborar los proyectos sociales y educativos para la actualización relacionado al desarrollo del docente. Asimismo, las propuestas deben incluir al docente, socializando objetivos y poniéndolos en práctica a fin de que la comunidad se beneficie del rol del maestro.

Castillejo y Salazar (2018) en su investigación “*Motivación y satisfacción laboral en docentes de colegios nacionales en la zona centro norte de Lima metropolitana*”, tuvieron el objetivo de identificar cómo se expresa la motivación y satisfacción laboral en docentes de colegios nacionales de la zona centro norte de Lima Metropolitana. Para tal fin efectuaron un estudio cualitativo, mediante un diseño fenomenológico, sobre la motivación y satisfacción laboral en docentes de colegios estatales en Lima Metropolitana. La muestra estuvo conformada por 21 docentes contratados y nombrados, entre 31 y 64 años de edad. Para este fin, se realizaron entrevistas semiestructuradas en las que encontraron diferentes categorizaciones en satisfacción y motivación, pudiendo concluir que la motivación de los docentes se relacionaba con los logros académicos y personales de sus alumnos. Del mismo modo, la metodología de enseñanza que ejercía el docente, dependía del seguimiento, por lo tanto, los supervisores son piezas fundamentales en el desarrollo docente. Los autores concluyeron que la percepción que el docente tiene sobre su labor radica en generar mejores profesionales y personas, y para lograrlo es necesario crear un buen ambiente laboral que influirá en mejores condiciones y decisiones para la enseñanza.

Ancajima-Mogollón (2015) en su estudio “*Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la institución educativa*”, tuvo como objetivo identificar los rasgos característicos más importantes de la Dirección General del C. P. M. "San Pedro Chanel", los cuales influyen en la buena gestión de la institución. Esta tesis fue descriptiva – cualitativa, tipo ex post facto y fue realizada mediante el estudio de casos buscando identificar los atributos más importantes de la dirección de la institución. El autor aplicó una encuesta y entrevista a 59 participantes, donde los resultados demostraron que el director ejercía y manejaba todas las funciones que su cargo conllevaba, motivando el crecimiento y éxito de la organización estudiada. Asimismo, el director presentó características muy marcadas de liderazgo lo cual lograba que los trabajadores mostraran sentido de

identificación con la institución, favoreciendo las relaciones entre sus miembros y promoviendo buenas prácticas educativas. La investigadora concluyó que los rasgos reconocidos en el líder son valiosos para el desarrollo de la institución, especialmente cuando se reconoce la labor de cada persona.

Martínez (2013), en su tesis titulada *“El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”*, tuvo como objetivo indagar sobre las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07. Con este fin, la investigación fue de nivel descriptivo, tipo ex post facto y cuya modalidad fue el estudio de caso. Con una población de 19 docentes y un director, realizaron una entrevista y el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) con formularios para los profesores y el director. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional beneficia a la institución ya que el director es capaz de plantear soluciones compartidas con los docentes. Esta promueve el desarrollo profesional de los docentes y genera compromisos institucionales y personales. Asimismo, el investigador identificó tres rasgos del liderazgo transformacional que posee el director: la capacidad de influir, motivar y estimular al docente. Sin embargo, esta investigación también demostró que el director se atribuía todas las características del liderazgo transformacional mientras que los docentes sólo le reconocieron aquellas vinculadas a la organización y en el estilo de interacción con ellos. Por lo tanto, el director debía mejorar la cercanía con el docente, ya que, si mejoraba el trato personal, se armonizaba el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Estos antecedentes sirven como referencia de los tipos de liderazgo que se identifican en diversas instituciones educativas y cómo estos influyen en el nivel de logro y de motivación de cada uno de los miembros que las conforman. La motivación se constituye en el eje central del logro de objetivos y está cimentada en un ambiente óptimo de trabajo y desarrollo,

fomentado por el liderazgo ejercido. En el contexto nacional se aprecia la necesidad e interés de abordar estos temas e investigaciones para mejorar la calidad de enseñanza.

### **2.2.2. Antecedentes internacionales**

Rodríguez (2022) realizó una investigación que se tituló "*Liderazgo y motivación laboral: caso gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón 24 de mayo*", en Ecuador. La autora tuvo como objetivo analizar si el liderazgo incide en la motivación laboral y en base a esto buscó identificar el estilo de liderazgo que se aplica para el estímulo de las actividades laborales en la realidad específica de estudio. Para tal fin aplicó los métodos histórico, inductivo, deductivo, estadístico y bibliográfico apoyado de las técnicas de observación científica, entrevista y encuesta. Esta investigación contó con una población de 163 funcionarios del Cantón 24 de Mayo y la investigadora concluyó de que existen diferentes estilos de liderazgo implementados en la institución y estos generan impacto en los trabajadores. Al ser tan variado, la motivación y estímulo a los trabajadores también alcanza diferentes niveles e interpretaciones. El desarrollo laboral de los trabajadores es distinto ya que el líder adopta diferentes estrategias y tiende a causar confusión. Sin embargo, todos aplican las felicitaciones verbales y buscan recompensas económicas. Por ende, la investigadora recomienda fomentar actividades que estimulen el desempeño de cada una de las personas, de manera equitativa, para lograr mejores resultados y unificar objetivos en la institución estudiada.

En Colombia, Camargo-Mayorga (2018), hizo un estudio titulado "*Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contaduría pública en Bogotá*". Este estudio de caso con enfoque hermenéutico e interpretativo, propuso un alcance exploratorio donde se entrevistó a los dos directores de las instituciones educativas y se aplicó una encuesta cerrada a 24 docentes provenientes de ambas instituciones. Su objetivo radicó en identificar la

motivación docente y postuló la existencia de factores higiénicos y motivadores que podrían influir en el trabajo docente y en su práctica pedagógica. Concluyó que los aspectos que conformaban la motivación de los docentes de ambas instituciones eran diferentes; sin embargo, se encontraron algunas coincidencias. En una institución algunos de los docentes se sienten motivados, a pesar de estar insatisfechos, mientras que en la otra su trabajo era reconocido por sus jefes, y esto creaba mayor conexión y estabilidad en sus trabajadores.

En España, Castillo (2014) realizó un estudio doctoral denominado *“Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: un estudio de caso”*, y se propuso identificar el tipo de liderazgo pedagógico en un centro de educación infantil y primaria pública española que estaba desarrollando un proyecto educativo de comunidad de aprendizaje durante dos períodos académicos: 2011-2012 y 2012-2013. La investigación fue de corte cualitativo, mediante estudio de casos con un enfoque comunicativo donde se recolectó la información con diarios de campo, entrevistas en profundidad, grupos de discusión y revisión documental. Las entrevistas se hicieron a 19 participantes, entre profesores, secretarías y voluntarios en la institución, mientras que los dos grupos de discusión estuvieron conformados, uno por 13 profesores, y el otro por 7 padres de familia. El investigador determinó la importancia del liderazgo pedagógico compartido dentro de la escuela, que permite involucrar a toda la comunidad educativa para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y da sentido a la misión educativa de la institución.

En Chile, Flores (2015) llevó a cabo la investigación doctoral *“El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Un estudio de liderazgo educativo en VI y VII Regiones de Chile”*. Esta investigación mixta tuvo un diseño no experimental probabilístico, de tipo ex-post-facto, que permitió establecer el impacto en el aprendizaje del liderazgo educativo en dos regiones de Chile. El estudio cuantitativo contó con tres fases: la primera de estudio descriptivo, la segunda con un estudio correlacional y la tercera

realizó un estudio explicativo causal. El enfoque cualitativo se basó en el paradigma interpretativo crítico donde se utilizó la entrevista semiestructurada con los docentes. La triangulación permitió contrastar los centros escolares, conocer y describir su situación a través de la mirada de los participantes, en un total de 562 docentes provenientes de 30 instituciones educativas. El estudio examinó la relación entre los estilos de liderazgo y su éxito en los centros educativos de acuerdo a la Agencia de Calidad de Educación de Chile. Los resultados demostraron que el liderazgo transformacional llevó al éxito del alumnado puesto que este tipo de liderazgo genera entornos con altas expectativas en toda la comunidad educativa. El buen ambiente de aprendizaje, el acompañamiento en el progreso, apertura para introducir soluciones y cambios, evaluaciones de desempeño y equipos eficientes de gestión, son los componentes del éxito buscado.

En Nicaragua, Peralta (2015) realizó un estudio llamado *“El liderazgo que ejercen los(as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015”*. Esta investigación mixta tuvo como objetivo reconocer la efectividad del estilo de liderazgo que ejercen los subdirectores en la práctica docente de tres instituciones educativas de Managua. El enfoque cuantitativo fue de tipo descriptivo correlacional transversal, mientras que el cualitativo recolectó las percepciones de toda la comunidad educativa: padres de familia, estudiantes y los subdirectores de cada institución, sumando 167 personas en total. La investigadora constató que uno de los subdirectores ejercía un estilo de liderazgo emprendedor mientras que las subdirectoras de las otras dos instituciones ejercían un estilo de liderazgo complaciente, concluyendo que los subdirectores debían ejercer estrategias de liderazgo que incluyeran la motivación a todo el personal docente, maximizando la comunicación ascendente, involucrar a padres y crear un ambiente óptimo para el aprendizaje. Asimismo, la investigación reforzó la

necesidad de empoderar a los subdirectores puesto que, por licencias de salud o vacaciones, los directivos no asumen sus funciones a cabalidad y son los subdirectores quienes dirigen la institución. En los tres casos, era necesario optar por un estilo transformacional de liderazgo que permitiera el desarrollo institucional.

Las investigaciones anteriores buscan identificar el tipo de liderazgo que caracteriza a las instituciones estudiadas, centrándose en los directivos quienes cuentan con autonomía, capacidades y habilidades que permiten el desarrollo de sus comunidades educativas, facilitando las condiciones y motivación para el trabajo docente. Los investigadores encuentran el liderazgo transformacional como un elemento óptimo para el logro del proyecto educativo, generando visión y metas concretas. De este modo, los antecedentes descritos indican que a través de un estudio cualitativo se puede caracterizar la motivación y el liderazgo transformacional a partir de la percepción de los actores de la comunidad educativa.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Percepción de la motivación y liderazgo**

- **Percepción social**

La percepción, según Vargas (1994), es parte primordial de la conciencia, formada por hechos intratables y constituye la realidad tal como es experimentada. La percepción puede definirse como el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza los sentidos (Arias, 2006).

Por otro lado, la percepción social indica la influencia de los factores sociales y culturales en la percepción (Arias, 2006). Dentro de esta, la percepción de los otros, las

impresiones, la conciencia de las emociones, la impresión sobre el medio físico y social, y las atribuciones, forman parte de los factores y efectos sobre la percepción (Lara & Ocampo, 2002). Las percepciones que se forman de las personas y del medio ambiente se convierten en la base teórica que explica la relación entre percepción y contexto social (Vargas, 1994).

- **Percepción de la motivación**

Proceso a través de los sentidos, que permite a la persona adquirir, esquematizar e interpretar la información de su entorno (Oviedo, 2004) orientando acciones para lograr objetivos propuestos (Naranjo, 2009).

- **Percepción del liderazgo transformacional**

Proceso cognitivo basado en experiencias y aprendizajes previos que dan lugar a creencias (Oviedo, 2004) en torno a las personas que son capaces de generar una transformación profunda en los valores, creencias y comportamientos entre sus colaboradores (Sánchez-Reyes & Barraza-Barraza, 2015).

### **2.2.2 La motivación**

Etimológicamente, la palabra motivación proviene de los términos latinos “*motus*” o movido y “*motio*” o movimiento (Anders, 2019). La motivación es aquello que incentiva a una persona a tomar decisiones, actuar y comprometerse a lograr objetivos. Por ende, este concepto se relaciona con la voluntad y el interés (Pila, 2012). Asimismo, se puede convertir en un activador de la conducta humana, ya que la motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad (Maslow, 2008).

Para Reeve (2010) la motivación se centra en los procesos que dan fuerza y sentido al comportamiento. La energía la define como la conducta, fuerte y persistente que guía hacia el logro de objetivos. Los motivos son experiencias internas de los individuos, que energizan las



tendencias de aceptación o rechazo. Asimismo, el entorno atrae o repele a la persona a participar o rechazar determinadas acciones.

De acuerdo con Oviedo (2014), la motivación en el docente es uno de los pilares que sostienen un edificio, y si faltase alguno, el edificio no se puede mantener en pie. Estas bases o pilares, equivalen a la imagen que uno tiene de uno mismo, la manera para resolver conflictos, la manera de actuar frente a situaciones y la motivación en sí. Aquí radica la importancia de que los docentes mantengan la estructura del edificio en buenas condiciones. La motivación docente se contagia al alumno, logrando transformaciones y aportes significativos (Acosta, 2019).

Existe gran variedad de teorías que explican la motivación en las personas. Para efectos de esta investigación, se utilizará la propuesta teórica de Ryan y Deci (2000).

#### ▪ **La motivación desde la perspectiva de Maslow**

En 1943 Abraham Maslow introdujo el concepto de necesidades humanas que motivan la acción. De acuerdo con el autor, el comportamiento humano se nutre de fuerzas internas, a veces de manera consciente (Velasco et al., 2012).

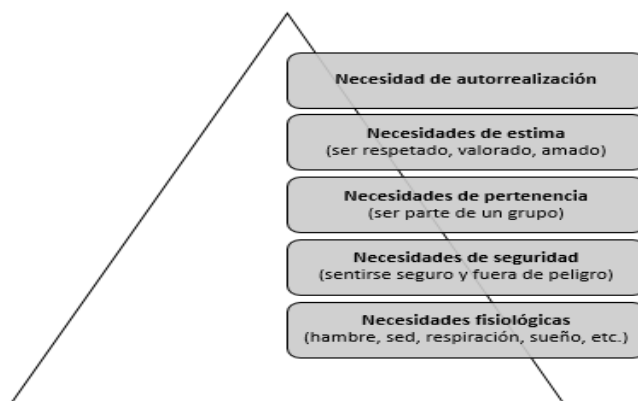
Maslow clasificó las necesidades humanas en una pirámide, partiendo de una base ancha y culminando en una punta pasando por diferentes etapas de acuerdo con la importancia e influencia que la persona decide otorgarle (Beck, 2018). Esto implica cierto orden, el cual se va cumpliendo y permite avanzar al siguiente nivel (Acosta, 2019). En la base asignó las necesidades más elementales mientras que las necesidades de trascendencia las colocó en la cima. Esto quiere decir que la persona va satisfaciendo sus necesidades de manera paulatina (Velasco et al., 2012). Los postulados se explican a continuación (Maslow, 2008):

- a. Una vez satisfecha una necesidad, deja de influir en la persona. Se concluye que las necesidades insatisfechas motivan el comportamiento.

- b. Las necesidades fisiológicas están presentes desde que nacemos, ya que se centran en hambre, sed, afecto, etc.
- c. Las necesidades de seguridad buscan la protección contra el peligro y la conservación personal.
- d. Las necesidades secundarias son también las sociales: el reconocimiento y auto superación.
- e. Las necesidades elevadas, se presentan cuando las más anteriores ya se encuentran logradas, y esta se convierte en un triunfo personal.

Asimismo, en la Figura 2, se observan las necesidades humanas descritas por Maslow.

**Figura 2**  
*Jerarquía de las necesidades humanas*



*Nota.* De “*Motivación y personalidad*” (p. 513) por A. Maslow, 2008.

Maslow postula que, para motivar a alguien, es útil detectar en qué nivel de la pirámide se encuentra para así seguir escalando hacia los niveles superiores (Acosta, 2019).

- **La motivación desde la perspectiva de Edwin Locke y Gary Latham**

Locke y Latham (2012) se centraron en las acciones laborales para elaborar su teoría de fijación de metas. Para los autores, la motivación de cualquier individuo para el logro de metas radica en proponérselas (Lagos, 2015).

La meta es descrita por los autores como aquello que una persona se esfuerza por conseguir (Locke y Latham, 2012), por ende, esta es importante para el ser humano y se convierte en una fuente básica de motivación ya que lo impulsa a dar lo mejor de sí, con aspiraciones y tomando decisiones pertinentes. Esto implica que la meta sea un desafío accesible, realista y posible, ya que una vez establecidas las metas, las personas se comprometen a alcanzarlas (Lagos, 2015).

Para los autores, desde el momento que la persona desarrolla una tarea, es capaz de lograr una determinada meta. El autoconocimiento y la confianza en las propias habilidades permitirán lograr metas (Rodríguez et. al, 2004). Las metas se basan en el comportamiento e involucran la motivación personal, la cual se incrementará con compromiso (Lagos, 2015).

Para establecer metas se deben dar ciertas condiciones (Locke & Latham, 2012). Ir de lo simple a lo complejo, ser claras y establecer el nivel de desempeño, generar expectativa con recompensas estimulantes y ser únicas, ya que corresponden a una persona y no a un grupo (Lagos, 2015).

Las metas, por ende, deben ser interesantes para despertar la motivación de la persona y así esta se esfuerza por conseguirla. Las organizaciones deben fomentar el interés proponiendo actividades atractivas para el trabajador. Al respecto, el autor distingue tres intermediarios fundamentales en el proceso: incentivos económicos, conocimiento de los resultados y participación en la toma de decisiones. Por ende, si se busca el aumento del rendimiento laboral se debe lograr el cambio de las intenciones individuales (Rodríguez et al.,

2004).

▪ **La motivación desde la perspectiva de Ryan y Deci**

La teoría de la Autodeterminación, o por sus siglas TAD, de Ryan y Deci incide en la importancia de la evolución de las habilidades humanas para el desarrollo de la personalidad y el control de la conducta (Ryan et al., 1997). Dentro de las investigaciones de la TAD también se han analizado cómo los aspectos del entorno pueden reducir la automotivación, el intercambio social, y por ende el confort personal. Por lo tanto, esta teoría no sólo se centra en la naturaleza positiva del desarrollo personal, sino que también examina los entornos sociales que pueden mellar el avance individual (Ryan & Deci, 2000).

Esta teoría, debido a su complejidad, ha dado pie a cinco subteorías que analizan determinados aspectos de la motivación. Una de ellas se centra en las necesidades psicológicas básicas mientras que las otras cuatro profundizan en los procesos que guían la conducta: motivación intrínseca, extrínseca y amotivación (Stover et al., 2017). Estas sub teorías se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Subteorías de la Teoría de Autodeterminación de Ryan y Deci*

Subteoría	Características	Subdivisión
Teoría de las necesidades psicológicas básicas	Se refiere al comportamiento global, contextual y situacional (Vallerand, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento global: centrado en personalidad</li> <li>• Comportamiento contextual: aspectos educacionales, recreacionales, laboral</li> </ul>
Teoría de las orientaciones causales	Trata la motivación intrínseca, extrínseca y amotivación dentro de los comportamientos contextual y recreacional (Stover et.al, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de la evaluación cognitiva: basada en motivación intrínseca</li> <li>• Teoría de integración orgánica: trata la motivación extrínseca y la amotivación (Stover et.al, 2017)</li> </ul>

Asimismo, en la Tabla 2 se muestran ejemplos relacionados a los tipos de motivación en base a la TAD.

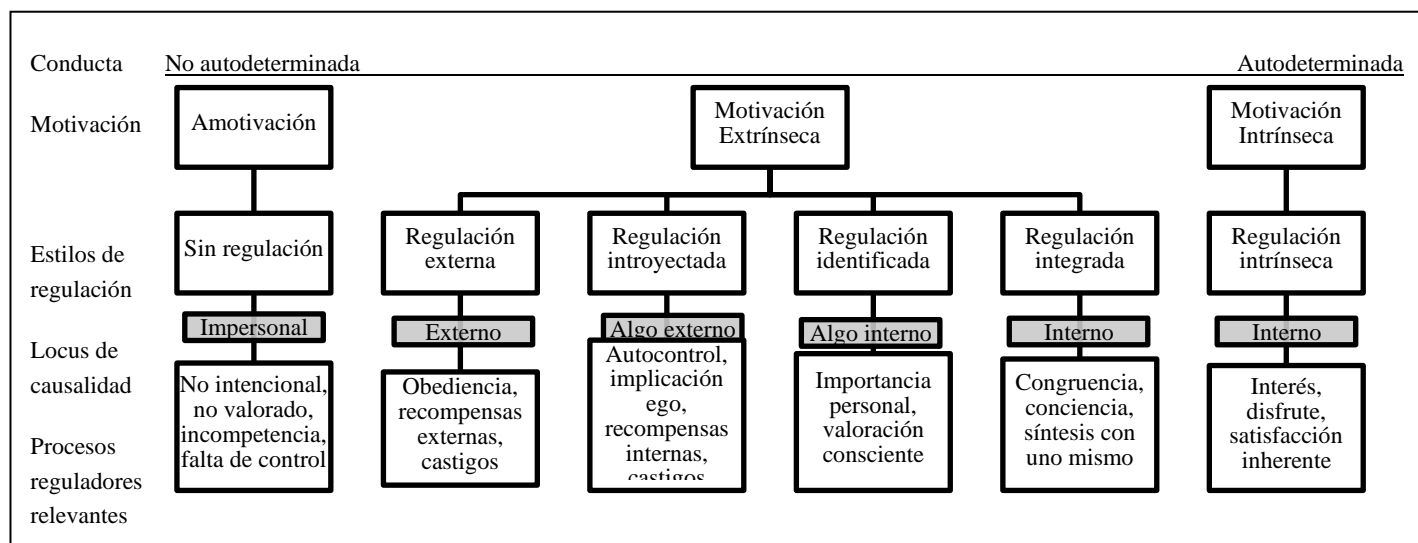
**Tabla 2**

*Tipos de motivación en base a la Teoría de Autodeterminación de Ryan y Deci*

Tipo de Motivación		Ejemplo
Intrínseca	Regulación intrínseca	Llevo a cabo esta acción porque disfruto haciéndola
Extrínseca	Regulación identificada	Llevo a cabo esta acción porque la considero importante
	Regulación introyectada	Llevo a cabo esta acción porque de no hacerlo me defraudaría a mí mismo
	Regulación externa	Llevo a cabo esta acción porque otros sostienen que debo realizarla
Amotivación		No percibo porqué debería hacer esta acción

De acuerdo con la teoría de autodeterminación, cuando las personas experimentan su comportamiento desde un locus interno de causalidad percibido, es decir, cuando se ven a sí mismas como los que inician y mantienen sus acciones, tienden a estar más involucrados y a experimentar resultados más positivos. El sentir su comportamiento desde un locus externo de causalidad percibido, hace que las personas se sientan presionados o coaccionados y por ende no motivados (Nix et al., 1991). En la Figura 3 se puede apreciar la distribución de la teoría, originalmente presentada por Ryan y Deci (2000).

**Figura 3**  
*Continuo de Autodeterminación*



*Nota.* De “La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social, y el bienestar”, (p. 340) por R. Ryan y E. Deci, 2000.

Generalmente las investigaciones sobre motivación se focalizan en la recompensa, pero las evidencias están demostrando la importancia de incidir en la motivación intrínseca y extrínseca, así como considerar otros factores como las experiencias, percepciones y emociones (Naranjo, 2009). Dichos factores impactan a ambas motivaciones de manera única, presentando ventajas y desventajas en los involucrados (Lei, 2010).

La motivación está en constante desarrollo y transformación, ya que implica el reconocimiento de metas las cuales llevan a identificar las mejores estrategias para lograr los objetivos (Navea, 2015). Al existir variadas teorías sobre la motivación, se concluye que es imprescindible estudiar y demostrar qué es lo que realmente impulsa a una persona a llevar a cabo determinada actividad (Naranjo, 2009). Entonces, la motivación se convierte en un factor importante para el óptimo desempeño laboral, ya que un trabajador motivado alcanza un alto desempeño (Paucar, 2010).

Se puede concluir que la teoría de Autodeterminación -TAD, de los autores Ryan y Deci (2000) es la más idónea para esta investigación ya que analiza lo que motiva a una persona y cómo lo externo puede reforzar o deteriorarla (Beck, 2018).

### **2.2.3. El liderazgo**

El liderazgo, en toda organización es un elemento crucial para conducir los esfuerzos y aspiraciones de las personas hacia el logro de las metas institucionales (Bracho & García, 2013). En este sentido, poseer una dirección que se centre en las necesidades de la organización, se constituye el mecanismo ideal para lograr los objetivos diseñados, así como lograr el desarrollo y crecimiento institucional (Montoya, 2016).

En base a esto se presentan las teorías pertinentes al liderazgo y en particular al liderazgo transformacional.

- **Liderazgo desde la perspectiva de Bernard Bass**

Bernard Bass ha focalizado su investigación en la comprensión de los fenómenos organizacionales, resaltando el comportamiento humano dentro de las organizaciones (Mendoza & Ortiz, 2006). El modelo de Bass se basa en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional (Bass, 1985).

- **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es reconocido como positivo, ya que quien lidera al equipo de trabajo motiva a desarrollar labores trascendentes para la empresa (Villacorta-Spinner, 2015). Quien dirige debe conocer los puntos fuertes y débiles de su equipo para afrontar posibles

dificultades que se presenten en la institución, siendo capaz de brindar retroalimentación efectiva mediante comunicación abierta y confianza mutua (Mendoza & Ortiz, 2006).

Las dimensiones de liderazgo transformacional que Bass et al., (2003) reconocen se detallan en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
*Dimensiones de liderazgo transformacional*

Aspecto	Descripción
Influencia idealizada	Conformada por el entusiasmo y credibilidad, siendo un líder motivador que, al convertirse en guía, acompaña y apoya al personal. Es decir, trabaja para beneficio de todos.
Consideración individual	Centrada en el trato personal y apoyo ya que el líder está al tanto de lo que necesitan sus colaboradores, sea profesional o personal. Motivando el compromiso personal y grupal.
Estimulación intelectual	Fundamentada en la animación al cambio y la potenciación del esfuerzo mayor. El líder resuelve conflictos, crea confianza y logra identificación con la institución.
Motivación inspiracional	Centrada en la implicación e identidad. El líder alienta las motivaciones personales y se involucra en sus metas y deseos.
Tolerancia psicológica (humor)	El líder utiliza el sentido del humor para resolver conflictos, tolerar errores y siendo paciente con los avances de su equipo.

- **Liderazgo Transaccional**

El líder transaccional se caracteriza por recompensar los objetivos o por castigar que no se logre lo esperado (Fernández, 2019). Se compara con una transacción económica ya que la organización paga a sus empleados a cambio del cumplimiento de labores (Puchol, 2012). Este tipo de liderazgo se basa en el intercambio de necesidades. El líder reconoce las necesidades de la empresa y el personal y luego indica cómo cubrir las mismas (Villacorta-Spinner, 2015).

Este tipo de liderazgo se focaliza en el ahora y son efectivos, cuando logra que la organización sea eficiente, ya que ejecutan labores básicas de la administración: planeación,



preparación de presupuestos, explicar con claridad los objetivos y aumentar la confianza de los trabajadores (Mendoza & Ortiz, 2006). Al propiciar el seguimiento de reglas, estos líderes mantienen la estabilidad en la organización, sin buscar necesariamente mejoras (Fernández, 2019). El liderazgo transaccional es un tipo de gestión a corto plazo y presenta limitaciones para el trabajo creativo, sin dejar de ser efectivo para determinados fines (Figuerola, 2011).

- **No liderazgo**

Este es un tipo de liderazgo distante ya que el jefe no incentiva, no revisa y suele ser distante (Mendoza & Ortiz, 2006). Bass (1985) lo define como aquel que evita tomar decisiones que son valiosas para el centro laboral. Autores como Chamorro (2005) sustentan que este estilo se relaciona con el líder no empático que no se relaciona y que toma distancia de las personas y situaciones que necesitan su presencia.

El no contar con un líder presente puede llevar al profesorado a sentirse abandonado (Villacorta-Spinner, 2015). Esto conlleva a la insatisfacción y poco compromiso con la institución, lo que conlleva al desaliento laboral (Chamorro, 2005).

- **Liderazgo desde la perspectiva de Thomas Sergiovanni**

Sergiovanni es un profesor e investigador reconocido por sus contribuciones a los estudios del liderazgo educativo. Sus aportes llevan a reflexionar y trazar cambios para que las escuelas organicen con éxito sus labores y por ende los líderes sean eficaces (Villacorta-Spinner, 2015). Asimismo, afirma que las teorías anteriores se centran en las relaciones interpersonales, y más bien el autor resalta tres componentes primordiales para el éxito (Sergiovanni, 1992):

- Manos: ejerciendo una conducta lógica de acuerdo con las circunstancias.

- Corazón: aplicando las creencias, valores y compromiso que conforman su visión personal, y
- Cabeza: estrategias que lleva a la práctica estableciendo su visión.

Estos componentes se interrelacionan y la reflexión continua sobre los individuos y sobre el ambiente son básicos para el líder (Gómez, 2008). Para el autor, el aprendizaje y el liderazgo están íntimamente ligados a la sustentabilidad de la escuela ya que el conocer las emociones y los valores, se generan conexiones entre los miembros del equipo y esto es fuente de motivación (Villacorta-Spinner, 2015). Se puede concluir que el liderazgo puede fomentar el sentido de pertenencia y así enfocarse en lograr los objetivos institucionales.

Dentro de la estructura y componentes del liderazgo, Sergiovanni (1992) reconoce cinco tipos de liderazgo, los cuales se detallan en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Tipos de liderazgo según Sergiovanni*

Tipos de liderazgo	Características
Liderazgo técnico	Gestiona actividades para lograr metas (Villacorta-Spinner, 2015). Planifica, organiza y coordina actividades escolares (Murillo, 2006).
Liderazgo humano	Motiva al personal a participar las decisiones de la organización (Gómez, 2008). Fomenta las relaciones humanas y la competencia interpersonal (Flores, 2015). Genera oportunidades de desarrollo laboral a los miembros del grupo (Villacorta-Spinner, 2015).
Liderazgo educativo	Se focaliza en el desempeño docente, promueve programas y capacitaciones (Flores, 2015). Diagnostica dificultades, orienta y promueve la supervisión y evaluación (Murillo, 2006).

**Tabla 4** (Continuación)

Tipos de liderazgo	Características
Liderazgo simbólico	El líder se convierte en el jefe y selecciona lo importante; está presente en la institución al visitar las aulas y mantener contacto los alumnos (Flores, 2015).
Liderazgo cultural	Reconoce los valores de la escuela, forjando la identidad de la misma (Mendoza & Ortiz, 2006). Busca crear una cultura institucional que vincule a todos los miembros de la institución (Murillo, 2006).

#### ▪ **Liderazgo Instruccional desde la perspectiva de Joseph Blasé y Jo Blasé**

El liderazgo instruccional de Blasé y Blasé (1998), es llamado también liderazgo pedagógico y busca generar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, lo cual repercutirá en el aprendizaje de los alumnos (Canchaya, 2019).

Según Murphy y Alexander (2000) el líder instruccional formula metas claras, está presente en la institución y brinda incentivos profesionales. Este modelo demuestra cómo los directivos influyen en el proceso de enseñanza de la institución (Canchaya, 2019). Blasé y Blasé (1998), señalan que el líder instruccional deberá promover el desarrollo profesional de la comunidad educativa. Este desarrollo se traduce en las siguientes acciones: reforzar las estrategias del proceso de enseñanza y aprendizaje, propiciar el trabajo colaborativo entre profesores, buscar oportunidades de desarrollo profesional y, diagnosticar dificultades para tomar decisiones efectivas (Ramos-Rodríguez, 2005).

De acuerdo a Blasé y Blasé (1998), las actividades que el líder diseña están centradas en mejorar el entorno laboral, haciéndolo motivante y agradable para todos los miembros. Este tipo de liderazgo supone dos perspectivas: el aspecto organizacional y cultural de los profesores y el de las conductas del profesor relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes. En base a este estilo, se presentan cinco dimensiones que se detallan en la Tabla 5.

**Tabla 5***Dimensiones del Liderazgo Instruccional*

Dimensión	Descripción
Definición de la misión de escuela	El líder determina las metas de enseñanza y aprendizaje. Establece acciones para que cada miembro conozca y comparta las metas propuestas.
Desarrollo curricular	El líder apoya al equipo de trabajo para ejecutar los programas educativos.
Ambiente de aprendizaje	Se centra en los valores, base de una cultura institucional.
Desarrollo profesional	Los líderes son los responsables de que los docentes tengan los conocimientos necesarios para ser aplicados en el proceso de enseñanza aprendizaje.
Presencia visible	El líder mantiene la comunicación con el personal para estar al tanto de los requerimientos de los docentes.

*Nota: "Handbook of instructional leadership. How successful principals promote teaching and learning" (p. 472). Blasé y Blasé (1998).*

### 2.3. Definición de términos básicos

La presente investigación se titula *Percepción de la motivación y el liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular*, se analizarán los términos que a continuación se presentan:

- **Percepción de la motivación**

Proceso cambiante que posibilita interpretar experiencias e información (Oviedo, 2004) contribuyendo en la manera en la que las personas logran sus metas (Naranjo, 2009).

- **Percepción del liderazgo transformacional**

Proceso basado en experiencias previas que permiten reconocer características individuales y colectivas en una organización (Oviedo, 2004) generando espacios para una transformación

profunda en los valores, creencias y comportamientos de los colaboradores (Sánchez-Reyes & Barraza-Barraza, 2015).

- **Docentes de Diploma**

Profesionales que dictan un curso del Programa de Diploma de la Organización de Bachillerato Internacional (Organización de Bachillerato Internacional, 2019).

- **Institución educativa particular**

Primera y principal etapa del sistema educativo nacional donde se ejerce la educación en sus tres niveles: inicial, primaria y secundaria bajo gestión privada. Física y socialmente está formada por un conjunto de personas y bienes promovidos por organizaciones privadas (Instituto Nacional de Informática, 2018).

- **Motivación intrínseca**

Es el móvil innato que compromete aspiraciones personales y ejercitar capacidades para el logro de metas. Surge de manera natural de las necesidades y curiosidad personal, así como el compromiso de inherente de desarrollarse (Ryan & Deci, 2000).

- **Motivación extrínseca**

Es la motivación que proviene de fuentes externas, las cuales influyen en la persona. El contexto influye en la motivación y logra internalizarse para dar sentido a la acción (Ryan & Deci, 2000).

- **Desmotivación**

Es la carencia total de motivación. Esta puede ser intrínseca o extrínseca. La desmotivación demuestra la falta de ánimo e interés para realizar la actividad, por ende, no se aprecia el beneficio de ejecutarla (Ryan & Deci, 2000).

- **Carisma**

También llamada influencia idealizada, se refiere al desarrollo de acciones que se convierten en guías para los colaboradores (Bass & Avolio, 2006).

- **Consideración individual**

Es el trato diferenciado a cada sujeto de acuerdo a sus necesidades y capacidades, prestando atención al logro y desarrollo mediante la valoración única (Bass & Avolio, 2006).

- **Inspiración**

Denominada motivación inspiracional, es la entrega de significado y desafíos a los seguidores despertando el espíritu de equipo, entusiasmo, optimismo, etc. generando compromiso y una visión compartida (Bass & Avolio, 2006).

### **3: Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Explorar la percepción de la motivación y el liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Explorar la percepción de motivación intrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.
- Analizar la percepción de motivación extrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.
- Comprender la percepción de desmotivación de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.
- Describir la percepción de estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.
- Explorar la percepción de la consideración individualizada del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.
- Indagar la percepción de motivación inspiracional del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.

## **4: Método**

### **4.1. Tipo de investigación**

De acuerdo con la naturaleza de los datos, esta investigación es cualitativa puesto que se interpretaron las percepciones de los individuos y es de carácter idiográfico; es decir se centra en lo particular e individual, basándose en la unicidad e irrepetibilidad (Salgado-Lévano, 2018). La investigación cualitativa enfatiza los aspectos integrales y particulares del actuar humano y busca captar esas particularidades totalmente en su totalidad dentro del contexto de quienes los están percibiendo (Silverman, 2000). El objetivo de esta investigación es el profundizar y comprender una realidad concreta, por lo tanto, el enfoque cualitativo permitirá el análisis y reflexión de los significados de las experiencias de los participantes.

Según el grado de abstracción, esta investigación es de tipo básica o pura. En base a lo establecido por Sánchez et al., (2018), los estudios básicos tienen como finalidad incrementar el conocimiento teórico sobre los fenómenos específicos, sin incidir en la praxis. Dado que esta investigación se enmarca únicamente en fundamentos teóricos, busca generar conocimiento incrementando así los saberes científicos (Baena, 2014). Esta investigación se podrá considerar como punto de inicio en futuros fenómenos o hechos.

Asimismo, el presente estudio es descriptivo ya que recopiló datos sobre diversos aspectos y dimensiones del fenómeno a investigar (Hernández et al., 2010). Los estudios descriptivos pretenden describir de forma real lo que ocurre (Cabrero & Martínez, 1996) detallando las características relevantes de fenómenos idénticos, indicando sus cualidades diferenciales (Quisbert & Ramírez, 2011).



Puesto que los planteamientos cualitativos exploran el conocimiento del problema y se fundamentan en la experiencia, el presente estudio se verá enriquecido con este enfoque. La relevancia social, valor teórico e implicaciones prácticas permitirán explorar las percepciones sobre el estilo de liderazgo transformacional y su efecto en la motivación de los docentes en una institución educativa particular.

#### **4.2. Diseño de investigación**

La presente investigación cuenta con un diseño fenomenológico ya que estudia el fenómeno social desde la perspectiva de los actores (Cabrero & Martínez, 1996). Lo que caracteriza a este diseño es la experiencia del participante como eje central de la exploración (Salgado-Lévano, 2007). En la fenomenología se obtienen los puntos de vista de los participantes, explorando, describiendo y comprendiendo aquello que los participantes tienen en común con un determinado fenómeno (Hernández et al., 2010). Al interpretar de diferentes maneras la misma experiencia, el significado que esta tiene para cada participante será lo que forme la realidad a investigar (Krippendorff, 2004).

Esta investigación, se realizó mediante el diseño fenomenológico el cual permitirá identificar la esencia de las experiencias y percepciones docentes en torno a la motivación y el liderazgo transformacional. De acuerdo con Hernández et al., (2010), estos estudios buscan describir y explicar los fenómenos desde la perspectiva de cada participante y desde la impresión generada de manera colectiva. Esto permitirá identificar en la institución sujeta de estudio, la experiencia y sus posibles significados.

### 4.3 Contexto de estudio

La institución educativa particular se ubica en un distrito de Lima Este. Alberga importantes instituciones financieras, centros comerciales y empresariales, supermercados e instituciones académicas escolares y universitarias. En este distrito confluyen diversos medios de transporte que facilitan la conexión de las personas desde diferentes puntos de la ciudad, siendo el transporte privado el más utilizado, por carecer de transporte público que permita acceder a la sede. Dicho distrito se encuentra poblado por aproximadamente 140679 personas. Las familias que residen en el distrito corresponden a los niveles socioeconómicos medio alto y alto (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

En este distrito se ubica el centro educativo privado en el que los docentes serán sujetos de estudio. Desde 1980 opera en el distrito de Lima Este, en un campus de 11 hectáreas, en las que cuenta con extensos campos de deporte al aire libre, así como un centro deportivo techado y una piscina con techo retráctil. Asimismo, cuenta con un teatro cuya capacidad alcanza las 650 personas y una cafetería que atiende a 290 comensales a la vez. Por otro lado, el sector de nivel secundario tiene siete laboratorios de ciencias equipados, dos centros de cómputo, una sala de uso múltiple que se suele utilizar para el dictado de conferencias y rendir exámenes internacionales. También cuenta con oficinas por departamentos o áreas académicas, así como un amplio patio con canchas para practicar deportes al aire libre. La biblioteca de primaria y secundaria está en un solo edificio de dos pisos, primaria en el primer piso y la de secundaria en el segundo. Para profundizar su propuesta educativa, esta institución cuenta con un gran terreno en la selva de Tambopata, dentro de una reserva nacional protegida, y construyó un centro de estudios donde los alumnos realizan trabajos de investigación científica y social.

Las aulas cuentan con las facilidades tecnológicas y mobiliario pertinente para impartir las diferentes materias. El centro educativo cuenta con fibra óptica lo cual permite que las aulas

cuenten con internet, computadoras, pizarras inteligentes y proyectores. Asimismo, tienen el proyecto de seguir construyendo en las instalaciones. Sin embargo, se observan limitaciones en los accesos para personas con discapacidad motora ya que las aulas y laboratorios de secundaria se encuentran distribuidos entre dos edificios de hasta tres pisos, y para llegar a ellos se utilizan escaleras. No se cuenta con elevadores o rampas de acceso.

Jerárquicamente, esta institución está conformada por dos directores, uno nacional y otro británico, quienes establecen las coordinaciones necesarias con el Ministerio de Educación del Perú y con la Embajada Británica respectivamente. Asimismo, los niveles de inicial, primaria y secundaria cuentan con un director(a) y un subdirector(a). Al ser un colegio internacional, pertenece a diferentes asociaciones, a saber: Organización de Bachillerato Internacional, por sus siglas OBI; Latin American Heads Conference; (por sus siglas en inglés LAHC); Asociación de Colegios Privados de Asociaciones Culturales (por sus siglas ADCA); Asociación de Colegios Británicos del Perú; (por sus siglas en inglés BSP) y la Alianza Global para el aprendizaje innovativo, (por sus siglas en inglés GAIL).

La organización se rige por una perspectiva británica y con una filosofía internacional, haciéndolo un colegio bilingüe donde además de impartir la enseñanza de cursos en castellano e inglés, se dicta el curso de francés como lengua extranjera. Sin embargo, en su afán de generar ciudadanos del mundo, no refuerza el sentido de identidad nacional a profundidad en su currículo.

#### **4.4 Población y muestra**

##### **4.4.1. Población**

La población está conformada por 50 profesores que dictan alguna de las asignaturas del programa de Diploma de la Organización de Bachillerato Internacional en la institución

educativa particular sujeta de estudio, y que laboran a tiempo completo y cuentan con contratos por años o permanentes.

A continuación, se presenta la Tabla 6 con los datos sociodemográficos de la población, y la información es presentada en rangos para proteger su identidad.

**Tabla 6**

*Datos sociodemográficos de la población*

Variables		<i>f</i>	%
Sexo	Masculino	31	62
	Femenino	19	38
Nacionalidad	Peruana	26	52
	Extranjera	24	48
Intervalos de edad	21 a 30 años	8	16
	31 a 40 años	15	30
	41 a 50 años	12	24
	51 a 59 años	10	20
	60 años a más	5	10
Tiempo de servicio	1 a 5 años	16	32
	6 a 10 años	15	30
	11 a 15 años	5	10
	16 a 20 años	6	12
	21 a 25 años	1	2
	26 a 30 años	2	4
	30 a más años	5	10
	Total		50

#### 4.4.2. Muestra

Las muestras para estudios cualitativos no tienen el objetivo de representar una población específica (López, 2004). Por el contrario, son selecciones elegidas bajo criterios concretos con el fin de profundizar en la comprensión del problema de investigación (Hernández et al., 2010). Por este motivo las muestras cualitativas son selecciones concretas, no probabilísticas, ya que no se realizará un análisis estadístico, sino de interpretación (Salamanca & Martín-Crespo, 2007).

En esta investigación se realizó un muestreo no probabilístico, también llamado muestra dirigida, ya que contó con un procedimiento de selección informal y se hicieron inferencias sobre la población (Hernández et al., 2010). El tipo de muestra fue homogénea y estuvo formada por un grupo de docentes que reúnen características similares (Salamanca & Martín-Crespo, 2007) y tuvo como objetivo la profundidad y calidad de la información que se obtuvo (Sarduy, 2007). Asimismo, se utilizó el método de selección de muestra en cadena, también llamado de bola de nieve, (Arias, 2012), en el cual un participante pudo invitar a otros colegas, los cuales tuvieron la posibilidad de ser seleccionados (Meneses & Rodríguez, 2011).

De acuerdo con Crouch (2006) lo decisivo no es el tamaño de la muestra, sino la riqueza de los datos provistos por los participantes, y las habilidades de observación y análisis del investigador. Se recolectaron datos hasta que ocurrió el punto de saturación, la cual se dio con una cierta diversidad de ideas. Sin embargo, mientras aparecían nuevos datos o nuevas ideas, la búsqueda no debía detenerse (Krueger, 2000).

Las características sociodemográficas de la muestra de docentes se presentan en la Tabla 7, la información es presentada en rangos para proteger su identidad.

**Tabla 7***Datos sociodemográficos de la muestra*

Variables		<i>f</i>	%
Sexo	Masculino	15	50
	Femenino	15	50
Nacionalidad	Peruana	20	67
	Extranjera	10	33
Intervalos de edad	21 a 30 años	4	13
	31 a 40 años	9	30
	41 a 50 años	9	30
	51 a 59 años	6	20
	60 años a más	2	7
Tiempo de servicio	1 a 5 años	9	30
	6 a 10 años	6	20
	11 a 15 años	2	7
	16 a 20 años	5	17
	21 a 25 años	1	2
	26 a 30 años	2	7
	30 a más años	5	17
Total		30	100

- **Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión que se usarán son los siguientes:

- Ser docente de alguna asignatura del programa de Diploma del Bachillerato Internacional;
- Estar dictando alguna asignatura del programa de Diploma al menos un año; y
- Haber recibido capacitación previa para dictar alguna asignatura del programa de Diploma.

Por ende, los criterios de exclusión serán los siguientes:

- Participantes que no firmen el consentimiento informado; y
- Participantes que presenten alguna enfermedad o molestia antes de la aplicación de los instrumentos

#### **4.5. Instrumentos**

De acuerdo con Hernández et al., (2010) el instrumento primordial de recolección en la investigación cualitativa es el investigador, quien realizará entrevistas a los participantes. Para poder formular las preguntas adecuadas, es necesario conocer la muestra a evaluar.

- **Ficha de datos sociodemográficos de la muestra**

El objetivo de la ficha es recoger datos acerca de las características sociodemográficas de los participantes tales como edad, sexo, grado de instrucción, experiencia docente, años dictando el programa de Diploma y, años de trabajo en el colegio. La ficha de datos sociodemográficos de la muestra se encuentra en el apéndice A.

▪ **Entrevista semiestructurada**

Se aplicará la técnica de la entrevista semiestructurada. En base a los objetivos específicos, ejes temáticos y sub ejes temáticos, se han diseñado una serie de preguntas estructuradas, no estructuradas y semiestructuradas, las cuales se detallan en la Tabla 8. En el apéndice B se presenta la guía de entrevista.

**Tabla 8**

*Preguntas de entrevista semiestructurada en base a objetivos específicos, ejes temáticos y sub ejes temáticos*

Objetivos específicos	Ejes temáticos	Sub ejes temáticos	Preguntas
Explorar la percepción de la motivación intrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Motivación intrínseca		1. ¿Cómo se siente al asumir nuevos retos en la docencia? ¿Por qué? 2. ¿Podría describir algún reto asumido en los últimos meses?
Analizar la percepción de la motivación extrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Motivación extrínseca	Regulación externa	3. ¿Qué opinión tiene acerca de realizar sus actividades laborales sólo en respuesta a las normas de la institución? 4. ¿Qué piensa acerca de realizar sus actividades laborales sólo para recibir recompensas? (cargo o sueldo)
		Regulación introyectada	5. ¿Cómo describiría su nivel de identificación con la institución?
		Regulación identificada	6. ¿Cómo influye la institución en su desempeño como docente?
		Regulación integrada	7. ¿Qué medidas o aspectos considera la institución para motivar a los docentes? ¿Cree que son efectivos? ¿Por qué?
			8. ¿Qué opinión positiva tiene usted sobre la institución y el cumplimiento de sus expectativas? 9. ¿Qué crítica tiene usted sobre la institución y el cumplimiento de sus expectativas?
Comprender la percepción de desmotivación de los docentes de Diploma en una institución educativa particular	Desmotivación		



**Tabla 8** (Continuación)

Objetivos específicos	Ejes temáticos	Sub ejes temáticos	Preguntas
Describir la percepción de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Estimulación intelectual	Potenciación de mayor esfuerzo	10 ¿Cómo le sugieren los directivos enfocar problemas en base a diferentes perspectivas?  11 ¿Qué incentivos no monetarios le brinda la institución?
Explorar la percepción de la consideración individualizada del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Consideración individualizada	Trato personal	12 ¿Cómo describiría el trato en la institución? ¿Individualizado o como miembro de un grupo?
Indagar la percepción de motivación inspiracional del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Motivación inspiracional	Implicación	13 ¿Cómo evaluaría la gestión de los directivos sobre las metas a cumplir en el futuro?  14 ¿La misión o propósito de la institución, le hacen sentir que su trabajo es importante? ¿Por qué?

▪ **Grupo focal semiestructurado**

Se aplicará la técnica de grupo focal semiestructurado, en base a los objetivos específicos, ejes temáticos y sub ejes temáticos. Se han diseñado una serie de preguntas estructuradas, no

estructuradas y semiestructuradas, las cuales se detallan en la Tabla 9. En el apéndice C se presenta la guía de grupo focal.

**Tabla 9**

*Preguntas para grupo focal semiestructurado*

Objetivos específicos	Ejes temáticos	Sub ejes temáticos	Preguntas
Explorar la percepción de la motivación intrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular	Motivación intrínseca		1. ¿Han tenido nuevos retos en los últimos meses? ¿Puede relatarlos? ¿Cómo se sienten al asumirlos?
Analizar la percepción de la motivación extrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Motivación extrínseca	Regulación externa	2. ¿Por qué se realizan las actividades laborales? ¿Por las normas de la institución, por las recompensas?
		Regulación introyectada	3. ¿Se identifican con la institución? ¿Cómo lo demuestran?
		Regulación identificada	4. ¿Cómo motiva la institución a los docentes? ¿Creen que es efectivo? ¿Por qué?
Comprender la percepción de desmotivación de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Desmotivación	Regulación integrada	5. ¿Qué incentivos no monetarios les brinda la institución? ¿Cuál es su apreciación al respecto?
			6. ¿Qué opinión tienen sobre la institución y el cumplimiento de sus expectativas?
Describir la percepción de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Estimulación intelectual	Potenciación de esfuerzo mayor	7. ¿Se consideran diferentes perspectivas para tomar decisiones? De ser el caso, ¿de quién o quiénes son las perspectivas?

**Tabla 9** (Continuación)

Objetivos específicos	Ejes temáticos	Sub ejes temáticos	Preguntas
Explorar la percepción de la consideración individualizada del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Consideración individualizada	Trato personal	8. ¿Cómo es el trato en la institución? ¿Individualizado o como miembro de un grupo?
Indagar la percepción de motivación inspiracional del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma de una institución educativa particular	Motivación inspiracional	Implicación	9. ¿Cómo evaluarían la gestión de los directivos sobre las metas a cumplir en el futuro? ¿Qué tanto se implicará en cuanto a la consecución de las metas?

#### 4.6. Procedimientos

- **Coordinaciones previas**

Para desarrollar la presente investigación se solicitó autorización a la Dirección de la institución educativa particular, a través de la Dirección de Secundaria, para efectuar las entrevistas semi estructuradas y grupo focal semi estructurado con los profesores del programa de Diploma. Al recibirse la autorización correspondiente, se coordinó con cada uno de los participantes a fin de desarrollar las entrevistas previstas, en las fechas y horas señaladas.

- **Acceso al campo**

Esta actividad se inició con las coordinaciones previas con la Dirección de secundaria de la institución educativa particular, en donde se dio a conocer sobre el problema y los objetivos de la investigación. Asimismo, se explicó de qué forma se requeriría la participación voluntaria

de los docentes, para el desarrollo de la investigación. Para tal fin, se presentó una solicitud de acceso al campo, la cual se adjunta en el apéndice D.

Para iniciar la recolección de los datos, se tomó contacto con los docentes, a quienes se les explicó el objetivo de la investigación. Luego, se estableció el horario para iniciar las entrevistas y recabar la información. Se insistió en el contacto directo y honesto con cada docente con el objetivo de obtener la comprensión sobre su percepción sobre la materia de investigación.

- **Diseño de los instrumentos**

Se diseñó una guía de entrevista y una de grupo focal, ambas semi estructuradas. Estos instrumentos se elaboraron en base a la tabla de especificaciones, que incluyó los objetivos específicos, ejes temáticos y sub ejes temáticos.

Para ambos instrumentos, las preguntas fueron estructuradas, semi estructuradas y no estructuradas. En el caso de la entrevista semi estructurada, se emplearon catorce preguntas, mientras que en el grupo focal semiestructurado se contó con nueve preguntas.

- **Aplicación piloto**

Para la presente investigación, se aplicó una prueba piloto a dos profesionales con experiencia como docentes en el programa de Diploma que brinda la institución educativa particular, quienes no fueron parte de la muestra. Ambos profesionales reunían los mismos criterios de inclusión que la muestra elegida a entrevistar, a fin de determinar la comprensión de las preguntas y el tiempo de duración de la entrevista.

Las entrevistas se realizaron de manera virtual debido a los cambios en la cotidianeidad provocados por los efectos del COVID-19. Los participantes no tuvieron dificultad alguna en cuanto a comprensión de las preguntas, y se mostraron muy motivados en participar.

Asimismo, solicitaron conocer los resultados al final de esta investigación. Ambos firmaron el consentimiento informado (ver apéndice E).

#### ▪ **Consulta a expertos**

De Arquer (1995), especifica que se deben seleccionar a los expertos entre quienes desempeñan el trabajo o son formadores, especialistas, etc. y deben contar con un conocimiento profundo de la actividad que será analizada y valorada; el número de expertos que se necesitan no es fijo, y oscila entre tres y seis.

Para esta investigación se envió una carta de presentación, cartilla de instrucciones y guía de preguntas a tres expertos en el tema, sea por especialidad, experiencia y grado académico. El primer experto es psicólogo, coach educativo e investigador. Su experiencia y conocimiento en el tema educativo es amplio y su especialización está centrada en recursos humanos. El segundo experto es ingeniero y educador, cuenta con maestrías en ambas carreras y actualmente se desempeña como director de una reconocida institución educativa particular que forma parte de una congregación religiosa. Su experiencia en gestión educativa fue muy valiosa para esta investigación. Finalmente, el tercer juez es psicólogo y docente de una institución educativa con características similares a la institución donde se realizó el estudio; proveyendo así comentarios pertinentes para esta investigación.

Los expertos brindaron su opinión sobre la idoneidad de las guías de entrevista y grupo focal. Solo hicieron una observación de tipo gramatical y aprobaron las preguntas diseñadas. La formalización de su acción se hizo a través de una carta y un formato de validación, en los cuales se especificó el título del estudio, objetivos generales y específicos, y el modelo teórico empleado. Este documento se muestra en el apéndice F.

#### ▪ **Condiciones de la aplicación de los instrumentos**

Para realizar esta investigación se coordinaron los horarios y fechas con los participantes, los cuales estuvieron en función a su disponibilidad. Se buscaron horarios cómodos, que no les generen tensión. Asimismo, recibieron información de los objetivos de la investigación y del mecanismo para proteger su identidad, de tal manera que pudieron desenvolverse libremente.

Debido a la coyuntura mundial producto de la pandemia por el COVID-19, se realizaron las entrevistas de manera virtual, considerando aspectos de privacidad y condiciones ambientales referidas a la iluminación y sonido adecuados que permitieran su normal desarrollo y grabación. Se brindaron los consentimientos informados con anticipación y a fin de que, al momento de realizar la entrevista o grupo focal, se entregaran firmados (firma digital o escaneo de documento impreso).

Se observó gran deseo de participar en las entrevistas y en el grupo focal. Las sesiones fueron grabadas y se generó un ambiente cómodo para el participante, utilizando preguntas relacionadas al tema, empleando un lenguaje empático con el entrevistado. Se hizo hincapié en situaciones laborales que mostrasen sus percepciones de motivación y liderazgo transformacional. Con autorización de los entrevistados, se hicieron las grabaciones de las entrevistas y grupo focales, tanto en audio y vídeo. Asimismo, se hicieron anotaciones que luego fueron procesadas para obtener los resultados. Al desarrollarse las entrevistas se formularon las preguntas de la guía sin invadir la privacidad ni incomodar al participante. Cabe mencionar que, durante el desarrollo del grupo focal, los entrevistados compartieron diferentes casos y apreciaciones, tornándose en una conversación amena que se prolongó más del tiempo pactado y sin generar malestar en los participantes.

#### ▪ **Consentimiento informado**

Un día antes de iniciar la entrevista y el grupo focal, se les compartió a los participantes el consentimiento informado y se realizó una revisión conjunta, especificando que sus respuestas

serían grabadas y que serían de uso exclusivamente académico bajo la estricta responsabilidad del entrevistador. Los participantes aceptaron participar y devolvieron el documento firmado, de manera digital, el día en el que se realizaron las entrevistas.

El consentimiento informado respondió a los principios de libertad, confidencialidad, y anonimato, el cual se puede apreciar en los apéndices G y H.

- **Aplicación de los instrumentos**

Se utilizó la plataforma *Zoom*, primero para la entrevista y luego para el grupo focal. Esta plataforma permitió hacer la grabación de la sesión y los entrevistados pudieron decidir si deseaban salir en pantalla o no. Esta plataforma permitió hacer la descarga del video para luego poder transcribir las intervenciones de los participantes.

- **Transcripción de los instrumentos**

Toda la información que se recopiló mediante las grabaciones fue transcrita de forma digital y detallada en un documento. Este texto permitió cuestionar y buscar respuestas y categorías emergentes.

- **Triangulación**

Se realizó contrastando los datos que se obtuvieron a partir de las entrevistas semiestructuradas y el grupo focal semi estructurado, de tal manera que permitió realizar una triangulación metodológica. De acuerdo con Arias (2000) la triangulación dentro de los métodos se refiere a la combinación de dos o más compilaciones de información, con similares aproximaciones en el estudio para medir una variable.

Los datos que se obtuvieron a partir de los dos instrumentos, fueron analizados de forma separada; para luego compararlos, después, las inconsistencias que se encontraron fueron analizadas para representarlas en expresiones diversas (Hernández et al., 2010).

#### **4.7. Criterios éticos**

De acuerdo al código de conducta de la American Psychological Association (2010) para las investigaciones científicas, se especifica que el participante debe tener la garantía de que no sufrirá daños ni explotación. Asimismo, tiene derecho a la autodeterminación y conocimiento irrestricto de la información. Esta no fue compartida sin su consentimiento o en contra de su voluntad, por ende, tiene derecho al anonimato y a la confidencialidad.

Por otro lado, se tuvo la seguridad del resguardo y bienestar del participante donde cualquier fastidio o malestar sería atendido y solucionado de inmediato, y si fuese necesario se incluiría un posible retiro de la investigación (González, 2002).

Es importante señalar que se evitaron los prejuicios y sesgos del investigador a través de la aplicación del principio de reflexividad, tal como se señala en el Código de Ética de la Universidad Marcelino Champagnat (2016). A su vez se consideró a las personas dignas de respeto y se omitieron juicios de valor, aplicando el consentimiento informado para ambos instrumentos con el objetivo de cumplir con los criterios éticos de anonimato, confidencialidad y participación voluntaria.



## 5: Resultados y discusión

### Análisis de la información

Se utilizó la técnica de análisis temático, que de acuerdo con Escudero (2020), permite reconocer, examinar y comunicar patrones, es decir, cuestiones en la información recopilada empíricamente, organizando y describiendo el cuerpo de datos en detalle, e interpretando aspectos del tema.

Existen dos maneras de realizar el análisis temático: deductiva e inductiva. De acuerdo con Arbeláez y Onrubia (2014), la deductiva busca en el texto categorías previamente establecidas y que se construyen mediante referentes teóricos. Mientras que la inductiva, construye categorías emergentes desde el contenido, infiriéndolas. Los autores ratifican la importancia de la inducción en la investigación cualitativa ya que desde la lectura se empieza a identificar ejes centrales o categorías temáticas principales de un texto (Díaz, 2018).

Del mismo modo, se utilizó el programa *Atlas.ti*, versión 9, a fin de generar las categorías y subcategorías de estudio, haciendo una codificación cualitativa en donde las unidades y categorías emergieron de los datos, ubicándolos en categorías previas o en nuevas. El proceso de codificación y categorización se llevó a cabo simultáneamente y las categorías se refirieron a un tema tratado en el contenido de la presente investigación (Hernández et al., 2010).

Asimismo, se utilizó una codificación abierta, la cual se define como el proceso de abordar el texto a fin de obtener conceptos y exponer los pensamientos, ideas y significados (Strauss & Corbin, 2002). Este trabajo es profundamente inductivo, ya que prescinde de una teoría para aplicar conceptos, leyes o dimensiones al texto que se está codificando (San Martín, 2013). Esta codificación abierta permite comparar términos en sus similitudes y diferencias, registrándose todas las intervenciones (Charmaz, 2007).

En esta investigación se consideraron los dos tipos de códigos: abiertos e *in vivo*. Los primeros conceptualizan el fenómeno a través de la interpretación del investigador, mientras que los segundos son frases literales que expresan los entrevistados (San Martín, 2013). El análisis de los testimonios obtenidos sobre el fenómeno de estudio permitió explorar la percepción de la motivación y el liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular, y para ello se generaron objetivos específicos, los cuales se desarrollaron detalladamente, incluyéndose tablas que especifican las categorías emergentes en cada uno de ellos.

### **Resultados y discusión del objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es explorar la percepción de la motivación y el liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular. De acuerdo con las entrevistas y grupo focal realizados, se encuentran los siguientes hallazgos:

*“Me gusta ir a trabajar a este colegio, a pesar de la distancia, pero me frustra la poca comunicación con los docentes, que nos tengamos que enterar sobre la marcha de alguna indicación o actividad. Tenemos boletines donde nos informan las actividades de la semana, pero de pronto parece que se les ocurre algo más y lo sueltan y pasa que ni alumnos ni profesores sabemos qué sucede.”* (Docente 13, varón, Entrevista)

*“Tengo ya 30 años trabajando en este colegio, me gusta. Lo que sucede en las aulas es perfecto, con sus altos y bajos, pero disfruto enseñar, me divierto y aprendo con mis alumnos, pero lo que sucede fuera del aula no me gusta. A veces siento que es hacia mí no más, pero converso con otros y el sentimiento es parecido: hay verticalidad e imposición, y así no avanzamos.”* (Docente 4, varón, Entrevista)

*“El trabajo en el aula me gusta y me duele tener que jubilarme teniendo todavía tiempo por delante... pero la forma en la que tenemos que hacer las cosas, rápido, una tras otra, sin respiro y sin saber cómo estamos, es algo que no ayuda. Nos cansan y eso no es nada bueno.”* (Docente 10, mujer, Entrevista)

*“Como coordinador tengo gente y alumnos a mi cargo, y esa figura de liderazgo es una gran oportunidad para mí, que se complementa con la enseñanza en las aulas. Lo disfruto. Pero últimamente las autoridades no me tienen en cuenta, deciden entre ellos y no me involucran para nada. Antes lo hacían, ¿es que hago mal las cosas? De ser así quisiera saberlo para corregir pronto.”* (Docente 13, varón, Grupo focal)

Tal como evidencian los hallazgos, existe una gran motivación en el trabajo docente, la interacción con los alumnos y las oportunidades de aprendizaje que tanto alumnos como profesores pueden obtener. Sin embargo, todos hacen referencia a ciertos aspectos del liderazgo que no están ejerciéndose de manera óptima para una mejor y mayor adhesión al trabajo institucional. Se puede inferir que los docentes realizan sus labores debido a la motivación intrínseca que poseen mas no porque la institución brinde incentivos concretos.

Lo manifestado por los participantes se contrasta con lo expuesto por Cabaleiro et. al (2016), quienes señalan que el liderazgo influye en la conducta y éste, al ser innovador, es capaz de crear equipos de alto nivel para alcanzar los objetivos de la organización. En el caso de estos docentes podría generarse el efecto contrario de lo que busca la institución. Asimismo, los efectos que el líder puede provocar en los trabajadores incluyen respeto, lealtad, admiración y confianza, sintiendo motivación para hacer más que lo que se espera de ellos (Espinosa et al., 2015) y, en consecuencia, se convierte en un impulso que permite regular y adaptar los talentos para el logro de los objetivos de la organización (Cóndor et. al. 2018). Estos docentes no estarían motivados por el líder, sino por sus propias convicciones y vocación.

Asimismo, la efectividad del líder se logra con la habilidad que desarrolle para propiciar el logro de metas institucionales (Cabaleiro et al., 2016), basado en su visión, el talento humano de los seguidores y las capacidades aprendidas por la organización (Aguilar-Bustamante & Correa-Chica, 2017). En base a esta perspectiva el rol del líder es incentivar el desarrollo, la participación personal y fomentar la creatividad (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016) para desarrollar habilidades con la meta de consolidar las capacidades sociales y cognitivas de su grupo (Esguerra, 2017) lo que posibilita al líder el poder aportar, diseñar e implementar equipos altamente efectivos (Morelos-Gomez & Fontalvo-Herrera, 2014).

En esta institución, y en base a los testimonios de los entrevistados, el liderazgo transformacional no está completamente desarrollado en los directivos, ya que los docentes no perciben un trato armónico que los motive a realizar sus labores. Ellos consideran importante la cercanía de los directivos, recibir retroalimentación y reconocimiento sobre su desempeño a fin de identificar los aspectos de desarrollo. Cabe resaltar que los docentes no están desmotivados en su trabajo ya que encuentran otros alicientes en sus labores, pero sí empiezan a darse señales de apatía y malestar los cuales detendrían el avance en la integración y formación de equipos, parte de un ambiente laboral óptimo entre los integrantes.

### **Resultados y discusión del primer objetivo específico**

El primer objetivo específico buscó explorar la percepción de la motivación intrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular. En la Tabla 10, se presenta el eje temático del estudio, así como la categoría y subcategorías que emergen, luego de la aplicación del análisis temático.

**Tabla 10**

*Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del primer objetivo específico*

Objetivo específico	Eje temático	Categoría emergente	Subcategorías emergentes
Explorar la percepción de la motivación intrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular	Motivación Intrínseca	Aceptar retos	Retos tecnológicos Retos académicos Retos administrativos

En el eje temático de motivación intrínseca emergió la categoría de Aceptar retos, la cual se define como asumir y comprometerse en realizar cambios significativos respecto a la situación inicial en los componentes o estructuras establecidas (Rimari, 2003).

En esta categoría se ha encontrado que los docentes están dispuestos y motivados a aceptar los retos que se presentan cada año. De acuerdo a las respuestas de los docentes se pudieron identificar tres tipos de retos: tecnológicos, académicos y administrativos, los cuales se convirtieron en las subcategorías de este primer objetivo.

De acuerdo con Jones y Lau (2010) los retos tecnológicos constituyen la capacidad de adaptación e integración de la tecnología en las labores cotidianas de acuerdo a las necesidades individuales o de la organización.

Los participantes reconocieron lo difícil que constituye este cambio masivo y repentino a usar la tecnología en el 100% de sus clases, y esto debido a las nuevas condiciones impuestas por la pandemia del SARS-CoV-2; sin embargo, asumieron esta oportunidad de desarrollo profesional y personal, como lo refieren en los siguientes hallazgos:

*“Me motiva siempre asumir nuevas cosas, me motiva siempre el aprender de otras personas en este caso, tecnológicos.” (Docente 1, varón, Entrevista)*

*“Me siento desafiada porque es un nuevo contexto de pandemia, donde como profesora tengo que poner en evidencia no solamente mi fortaleza sino también mis deseos de aprender mis deseos de construir un programa o una clase mucho más significativas y tecnológicas dado el contexto en el que estamos viviendo.”* (Docente 3, mujer, Entrevista)

*“Cada año es un nuevo reto en este colegio, y eso me gusta... con la pandemia nos han motivado a buscar herramientas para enseñar mejor y nos han mostrado cómo hacerlo, la tecnología nos ha unido.”* (Docente 10, mujer, Entrevista)

*“También, han valorado a los que saben más de tecnología y los han puesto al frente de proyectos y ellos nos han enseñado más programas y aplicaciones.”* (Docente 13, varón, Grupo focal)

Los resultados anteriores se contrastan con los hallazgos en el estudio de Fernández-Cruz y Fernández-Díaz (2016) quienes definen la competencia digital docente como el aprendizaje conceptual y de destrezas básicas para el uso de las tecnologías. Estos elementos se fusionan con la práctica docente, motivando la necesidad de actualización y aprendizaje, adquiriendo o renovando las competencias y habilidades necesarias para su dominio (Rodríguez et al., 2019), tal como lo mencionan los participantes. Asimismo, se ha pasado de estar frente a docentes renuentes y poco seguros en el manejo de tecnología a aquellos capaces de tratar con dispositivos multimedia en su vida diaria; así, los entrevistados manifiestan que los que tenían mayor dominio enseñaron nuevas aplicaciones a los poco expertos. Ello coincide con lo señalado por Hinojo et al., (2018) quienes plantean que el carecer de la formación necesaria, motiva a los docentes a buscar nuevas estrategias para su práctica educativa.

Por su parte Morales et al., (2016) resaltan la necesidad de actualización de las competencias digitales como parte del desarrollo profesional. Para que esto sea una realidad,

el rol del equipo directivo y las medidas adoptadas en el centro educativo juegan un rol clave. Los centros educativos que tienen en su política escolar la exposición al uso de las nuevas tecnologías obtienen como resultado a docentes motivados a utilizar la tecnología dentro del aula, más seguros y afianzados de sus conocimientos y habilidades (Tondeur et al., 2008).

Esto se confirma con los entrevistados, quienes reconocen las oportunidades de desarrollo tecnológico brindadas por la institución y encuentran en esta actividad un desafío, ya que así sus clases mejoran, su seguridad se refuerza y los alumnos se motivan más a aprender. El docente es más competitivo e innovador debido a sus nuevos conocimientos y descubrimientos tecnológicos, los cuales aplica con naturalidad y confianza.

En cuanto a los retos académicos, Martiniano (2011) los define como la preparación conceptual y pedagógica que permite a los docentes contar con un amplio conocimiento sobre el desarrollo físico y psicológico del alumno. De acuerdo con Escribano (2018), mientras más se educa el maestro, más beneficios obtiene la comunidad educativa.

En concordancia con lo expuesto, los participantes en el estudio resaltaron su conformidad con los retos que surgieron y la manera positiva de afrontarlos, tal como se detalla a continuación:

*“Me gustan bastante los retos y en especial los que exige el Diploma de bachillerato porque es un nivel alto de conocimiento, te exige bastante investigación, te exige bastante el prepararte.”* (Docente 2, varón, Entrevista)

*“Los retos son los que traen beneficio no sólo a mí, sino también a los estudiantes. El aprender y replantearse lo que sabes, los conocimientos mejoran cada vez, y debemos estar a la altura de ellos.”* (Docente 6, mujer, Entrevista)

*“Bueno asumir retos es algo que me gusta. La docencia también es parte de mi vida y me gusta dedicar mucho tiempo a esta vocación que tengo. Creo que la vida es un*

*aprendizaje entonces hay que seguir para delante y motivar a los alumnos a dar lo mejor de sí, como lo hacemos nosotros.” (Docente 8, mujer, Entrevista)*

*“Mi formación original es biología y me gusta transmitir la naturaleza de esta disciplina a mis alumnos. El enriquecimiento que un estudiante puede tener al experimentar, al realizar pruebas en laboratorio, al mezclar y creando un conocimiento por descubrimiento que ellos mismos van a generar, ha sido limitado bajo las condiciones actuales. Y ahí viene mi reto: buscar las estrategias que motiven al alumno a aprender, descubrir, cuestionar y retar, esa experiencia vivencial. Yo aprendo para que mis alumnos aprendan.” (Docente 11, mujer, Grupo focal)*

Estas afirmaciones confirman las conclusiones de Garzón (2014), quien resalta que el docente debe estar dispuesto al cambio y al mejoramiento continuo en el proceso de enseñanza. Por ende, se espera que el maestro maneje el desconcierto y esté dispuesto a enfrentar el devenir del conocimiento. Un docente está en permanente aprendizaje, por lo tanto, se debe convertir en un profesional de alto nivel académico, sin improvisaciones (Escribano, 2018). Asimismo, deberá involucrarse con la visión de la institución a fin de proponer y diseñar proyectos a corto, mediano y largo plazo; siendo un líder en el aula, motivando a sus alumnos a seguir aprendiendo.

Los docentes entrevistados han ratificado su motivación para aprender y mejorar su práctica docente. Esto se cohesionan con lo que la Organización de Bachillerato Internacional (2019) en su programa de Diploma, fomenta. Se espera que el docente posea las características que forma en su alumno: sentido crítico, estimular el intelecto e inspirar el aprendizaje permanente. El docente continúa indagando y aprendiendo durante toda su vida, sirviendo de modelo también para su alumno. Es evidente que la preparación es permanente para estos docentes.



Sobre los retos administrativos en educación, estos se definen como los procedimientos que buscan dirigir y organizar los diferentes componentes curriculares que sustentan el quehacer pedagógico. Estos permiten construir y modelar el perfil deseable del estudiante desde el ingreso hasta su desarrollo y egreso del sistema (Inciarte et al., 2006). En esta gestión, se destaca la labor del docente como intermediario en los aprendizajes, así como sus nuevos roles de investigador en proyectos, promotor y gestión en la comunidad educativa (Pérez-Ruiz, 2014).

Los participantes manifiestan su entusiasmo al acceder a un cargo que mejorará la calidad del aprendizaje de los alumnos. Dentro del grupo de docentes entrevistados, varios han recibido coordinaciones académicas o tecnológicas, y tienen a su cargo un grupo o la totalidad de docentes del programa de Diploma. Estos docentes, además de ser facilitadores del desarrollo de competencias en el aula, se convierten en evaluadores y asesores de los aprendizajes impartidos por otros docentes, ejerciendo acciones de supervisión, proponiendo nuevas estrategias y tomando decisiones importantes en la institución. Estas expectativas y responsabilidades motivan a los docentes, como se aprecia en los hallazgos:

*“Es emocionante poder ver qué retos hay y cómo se puede trabajar con otras personas, con otros equipos y para apuntar digamos hacia adelante. Ves las cosas desde otra perspectiva y entiendes mejor la estructura desde esta nueva posición administrativa de coordinación.”* (Docente 7, varón, Entrevista)

*“Como Gerente de Tecnología, asumo este reto a nivel educativo y administrativo porque es liderar todo lo que tiene que ver con tecnología, especialmente en este contexto. Como colegio, ver cuál es el camino que vamos a seguir, la currícula, lo que queremos enseñar, pero sobre todo cómo se hará. Entonces eso me lleva a estar de una manera ansioso y retado, pero mucho más motivado.”* (Docente 4, varón, Entrevista)

*“Como Coordinador académico ha sido un reto porque es algo que ha comenzado a mitad de año, en un año complicado con restricciones con pandemia y también dentro de un marco de cambios dentro de la institución.”* (Docente 5, varón, Entrevista)

*“Siempre me siento entusiasmada cuando me dan nuevos retos pero que sean retos de acción, porque si lo administrativo es completar el excel para que queden olvidados en el tiempo, entonces no. Pero mi nueva posición hace que busque nuevas formas en la práctica de enseñanza y de aprendizaje para compartir con los profesores, por eso ¡Bienvenidos sean los retos!”* (Docente 17, mujer, Grupo focal)

Muchos docentes aspiran a cargos administrativos, en base a formación previa o capacitación adicional que puedan realizar a fin de concretar sus metas en este campo. De acuerdo con Barrón et al., (2021), es importante incentivar el desarrollo de los docentes mediante capacitaciones que generen el dominio de habilidades pedagógicas y de liderazgo para poder así explotar todo su potencial. Saavedra (2017) afirma que, para los docentes, el asumir un cargo administrativo no es un escalón más de ascenso, y por ende es necesario se realice una transparente selección meritocrática de los profesionales que cuentan con las capacidades gerenciales y de liderazgo necesarias, a fin de recibir la formación en recursos humanos, financieros, liderazgo pedagógico, entre otros.

Los docentes con un cargo administrativo recaban información sobre metodología empleada por el profesorado y la carga de trabajo que las actividades programadas en cada asignatura, a fin de asesorar y corregir los posibles desequilibrios. Por ende, es necesario que tenga un reconocimiento académico en los planes docentes proporcional a la dedicación que supone (Esteve, 2008).

Lo anterior confirma las afirmaciones de los docentes, quienes encuentran en este tipo de retos una motivación a su labor cotidiana ya que se trazan objetivos concretos en pos de



**Tabla 11**

*Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del segundo objetivo específico*

Objetivo específico	Eje temático	Sub eje temático	Categorías emergentes
Analizar la percepción de motivación extrínseca de los docentes de Diploma en una institución educativa particular	Motivación extrínseca	Regulación externa	Claridad en la norma
		Regulación introyectada	Identificación con la institución
		Regulación identificada	Necesidad de recibir capacitación
		Regulación integrada	Necesidad de reconocimiento

En el eje temático de motivación extrínseca se consideran los cuatro subejes temáticos: regulación externa, definida como aquella sin autonomía, en donde las regulaciones incluyen la obediencia y recompensas a fin de evitar castigos. La regulación introyectada es reconocida con cierto grado de autonomía, puesto que involucra el autocontrol y la participación del yo para lograr recompensas o evitar autocastigarse. La regulación identificada que se muestra como principalmente autónoma y en sus procesos de regulación se incluye la importancia de la persona y su valoración es consciente. Finalmente, la regulación integrada es definida como completamente autónoma, puesto que la regulación presenta congruencia, conciencia y síntesis consigo mismo (Ryan & Deci, 2000). De cada una de estas regulaciones han emergido nuevas categorías, las cuales serán explicadas a continuación.

Sobre la regulación externa, los entrevistados estuvieron de acuerdo en que las normas dan orden y lineamientos y por ende es necesario que sean claras y precisas. En este contexto la categoría Claridad en la norma emerge como parte de este estudio, la cual se define como la capacidad de crear reglas inteligibles y específicas, siendo fáciles de comprender y asumir (Urbina & Contreras, 2019).

Los participantes hicieron hincapié en la importancia de socializar las normas con toda la comunidad, y así aplicarlas con sentido común e iniciativa para obtener mejores resultados, sobre todo en las aulas. Asimismo, indicaron que las normas brindan orden y aplicándolas correctamente, pueden evitar complicaciones futuras. Del mismo modo, la renovación de las mismas brinda confianza ya que se demuestra reflexión y evaluación sobre su pertinencia.

De acuerdo con Orbegoso (2016), el individuo motivado por su labor, percibe las normas como significativas e interesantes, ya que requieren de sus habilidades, criterio y autonomía, haciéndolo desarrollarse como persona. Por ende, el individuo disfruta de las tareas de su labor cotidiana y al realizarlas no se enfoca en las sanciones que debe evitar. Esto debe verse como una oportunidad de mejora y cambio en la institución. A continuación, se comparten algunos de los testimonios que permiten evidenciar este análisis:

*“Como trabajador de una institución uno tiene que aceptar las normas que le dan, pero uno también tiene que fijarse en lo que es más conveniente y en tal caso, preguntar y expresarse sobre la pertinencia de estas. Los tiempos cambian, las instituciones evolucionan y con ellas sus normas, las que deben ser claras y oportunas.”* (Docente 9, varón, Entrevista)

*“Las normas te dan parámetros, la razón para motivarte hasta cierto punto. Por eso, si son claras, el juego es limpio.”* (Docente 4, varón, Entrevista)

*“Si hay normas que sean claras y que la conozcan todos y que la respeten.”* (Docente 6, mujer, Entrevista)

Es evidente que los docentes reconocen la importancia de las normas y esperan que estas sean respetadas y aplicadas de igual manera en todos los miembros. Esto forma parte de la llamada cultura de una institución que Chiavenato (2001) define como la manera rutinaria o tradicional de pensar y aceptar las cosas, y que es compartida en gran parte por todos los

miembros de la organización. Los docentes conocen y valoran el reglamento interno, sin embargo, este conocimiento puede ser limitado, ya que la institución da por hecho que todos los miembros de la organización conocen y aceptan esas normas. Además, muchos pueden rechazarlas y a pesar de ello adaptarse al ambiente de la institución.

En línea con lo que manifiestan los participantes, Rodríguez (2018) afirma que normativizar es una práctica común, aunque es necesario considerar que la efectividad de las normas reside en la autonomía de las personas a fin de que desarrollen sus ideas y aporten de manera democrática y participativa. Por lo tanto, si las normas son socializadas y explicadas desde el comienzo del año escolar, se asegura la interiorización de las mismas. El fortalecer una cultura de diálogo y respeto entre los integrantes de la comunidad educativa se constituye en uno de los principales objetivos de toda institución (Peinado & Rodríguez, 2009).

Así, la norma contribuye a la regulación de las relaciones en la comunidad educativa, haciendo posible analizar la relevancia de aprender con los miembros de la institución, incentivando espacios para el diálogo, conciliación y expresión de emociones (Rodríguez, 2018). Por estas razones, el contar con normas claras se puede constituir en una motivación. En esta institución, de acuerdo a lo expresado por los entrevistados, las normas deben ser claras y deben hacerse conocidas por toda la comunidad para poder motivar la convivencia efectiva.

En el sub eje temático de Regulación Introyectada, los entrevistados reconocieron el valor que tiene la institución en sus vidas, así como lo que ellos aportan para el mejor desarrollo colaborativo. Por esta razón la categoría Identificación con la institución emerge como parte de este estudio, definiéndose como la facultad de reconocer que la institución busca alcanzar objetivos que coinciden con las creencias o propósitos del trabajador, logrando que este se compenetre y contribuya con la misión de la misma (Sánchez, 2008).

En esta categoría se pueden encontrar docentes que reconocen el apoyo que la institución les ha brindado en diferentes aspectos. Inclusive, algunos han optado por inscribir

a sus hijos en la institución, no solo por un beneficio económico sino por el reconocimiento nacional e internacional de la misma y el ambiente en el que sus hijos se pueden desarrollar.

De acuerdo con Peña (2015) la eficacia y eficiencia de una institución están determinadas por sus recursos humanos, ya que a través de estos es posible la efectividad del resto de recursos existentes. La motivación y compromiso de los entrevistados es palpable por la institución en sí, sin embargo, se podrían obtener altos niveles de desempeño y diferenciación con actividades que fomenten el permanecer en la institución ya que el docente se identifica con la misma. A continuación, se comparten algunos de los testimonios que permiten evidenciar este análisis:

*“Me identifico bastante con la institución, le he agarrado cariño a la institución, como institución, y eso me lleva a querer siempre estar haciendo cosas, de alguna manera solucionando o innovando o llevando al colegio que pueda verse por encima del estándar.”* (Docente 2, varón, Entrevista)

*“Yo me siento identificado, y bastante, porque cada vez que me han dado una nueva tarea, un nuevo cargo o alguna actividad siempre la he asumido de la manera más profesional posible buscando el mayor beneficio para mis alumnos.”* (Docente 4, varón, Entrevista)

*“Siento al colegio como un hogar. Es un lugar que me ha apoyado y me puedo desarrollar bastante y he aprendido un montón, con un montón de gente en estos últimos casi ocho años. He visto un montón de cambios positivos, y trabajar con otra gente que está en el mismo coche que tú, es bastante motivador y te sientes parte de esta institución.”* (Docente 8, mujer, Entrevista)

*“La identificación es alta, contamos con ex alumnos profesores, o profesores que han estado toda su vida en el colegio y que incluso inscriben a sus hijos y nietos en el colegio.”* (Docente 27, mujer, Grupo focal)

Los resultados anteriores se contrastan con los hallazgos de Shubhashnee (2017), quien afirma que la valoración de la identidad profesional empodera a los docentes, influye en sus habilidades para enfrentar los cambios educacionales y permite la implementación e innovación de la propia práctica docente. Es evidente que al lograr la fidelización e identificación con la institución se pueden obtener grandes resultados. La fidelización de los empleados se puede lograr de diferentes modos: ofreciendo un buen ambiente laboral donde se practiquen los valores de la institución, gestionando el talento de los empleados a través de planes de desarrollo profesionales alineados con las propias aspiraciones individuales, delegando y dando autoridad a los subordinados mostrando autonomía y seguridad (López, 2013).

Cuando el trabajo es realizado por obligación se dan factores de presión, desmotivación e inclusive se carece de calidad. La respuesta, por ende, no estaría en el compromiso sino en la identificación (Socorro, 2003), tal como lo refieren los entrevistados. Se puede inferir que los contratos no aseguran ni retribuyen la lealtad, el compromiso o las aspiraciones de un trabajador. Estas respuestas son voluntarias y se van ganando con el paso del tiempo. Es por ello, que cuando nacen, deben premiarse para que los individuos se sientan valorados y motivados en su entorno laboral (Peña, 2015). Para obtener la lealtad e interés del colaborador, ellos deben recibir lo mismo: lealtad e interés (Valderrama, 2010).

El lograr la identificación con los seguidores es uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo, ya que la lealtad y fidelidad no exigen más que el beneficio mutuo, y este principio es el que debe regir en las organizaciones (Socorro, 2003). El líder que motiva a sus docentes y les ayuda a recordar la razón por la cual están ahí, hace que los profesores se sientan valorados y entiendan la importancia de su misión (Salcito, 2020). Por lo anterior, sería necesario que los docentes de esta institución no pierdan la identificación que tienen y que se



tomen medidas para implementarla de manera exitosa. La identificación de los entrevistados con la institución está presente en acciones concretas, sin embargo, esta debe ser nutrida para no perder la motivación que los docentes mantienen.

En el sub eje temático de Regulación Identificada los docentes remarcaron la importancia de la capacitación en su labor ya que están constantemente buscando recursos que permitan ejecutar sus clases más cercanas al alumno, puesto que la exigencia del programa de Diploma es alta, pero sigue siendo dirigido para adolescentes. A esto se suma la periódica renovación de los programas, contenidos, habilidades y evaluaciones que la Organización de Bachillerato Internacional impone. Por lo tanto, la subcategoría Necesidad de recibir capacitación emerge naturalmente, la cual se define como el conjunto de actividades realizadas en una organización que responden a las necesidades de sus trabajadores, con el propósito de mejorar las actitudes, conocimientos, habilidades o conductas (Sánchez, 2008).

Los entrevistados coinciden en la necesidad de capacitarse constantemente y así responder a las exigencias de la propia institución y del programa de Diploma. Sin embargo, perciben que estas oportunidades no son brindadas de manera uniforme ni permanente, puesto que el docente debe solicitarlas con insistencia o son recibidas por el mismo grupo de docentes, reduciendo así las oportunidades de crecimiento profesional. Rojas (2018) afirma que la capacitación es una de las actividades más importantes de la cultura organizacional y se considera como una práctica exitosa que hace al colaborador sentirse más útil y por ende aumenta su desempeño laboral.

Por otro lado, los participantes señalan que la institución no cuenta con una política de capacitaciones o entrenamientos, por ende, no hay un control específico de quienes reciben las capacitaciones generando malestar entre el personal docente. A continuación, se comparten algunos de los testimonios que permiten evidenciar este análisis:

*“Lo pedía hace tiempo, pero no escuchan: capacitación. Es necesario renovarnos, y nos lo piden también, pero dennos las herramientas. Necesitamos capacitarnos.”*

(Docente 9, varón, Entrevista)

*“No veo aspectos claros para motivarnos, asumo que la capacitación, pero esta debe ser para todos y no sólo a escogidos o los mismos quienes la reciben. Todos necesitamos ser capacitados.”* (Docente 10, mujer, Entrevista)

*“Sí, la capacitación es básica, siempre la pedimos en el área. Pero como demoran tanto en darla o se la dan a otros, cada uno busca cómo capacitarse. Pero este tipo de colegio debería invertir en su personal y capacitarlo constantemente.”* (Docente 4, varón, Entrevista)

*“La institución confía mucho en su personal, pero no sabemos todo. Es necesaria la capacitación, por el mismo prestigio del colegio.”* (Docente 16, varón, Grupo focal)

Los docentes han enfatizado la necesidad de capacitación como un aspecto primordial de su desarrollo. Además de facilitarles con formación y cursos especializados en una materia es una de las maneras de valorar y motivarlos. Las necesidades de capacitación estarán en función de las metas propuestas por la organización y también de la complejidad de la tarea que el colaborador tendrá que realizar (Böhrt, 2000).

La capacitación es un factor fundamental que impacta en la motivación de los profesionales, aunque no todas las empresas lo utilizan (Peña, 2015). Sin embargo, una de las maneras de fidelizar al personal y aumentar su rendimiento es mediante recompensas como la formación continua, invitar a liderar proyectos que impliquen mostrar nuevas habilidades, ya que se tornan en oportunidades para continuar desarrollándose profesionalmente (Sánchez, 2008).

Así, las investigaciones mencionadas confirman las percepciones de los entrevistados, quienes ven la capacitación como una recompensa, conocimiento e interés en el docente, en sus necesidades y fortalezas. Al contar con personal capacitado, este se afianza en su rubro y a su vez puede capacitar a los miembros de su área, realizar sus labores con mayor conocimiento y renovación de técnicas, y lograr mejores resultados en sus alumnos. Considerando que el programa de Diploma cuenta con exámenes estandarizados a nivel mundial, es necesario también contar con docentes con mayor conocimiento y seguridad en este tipo de pruebas, y es mediante la capacitación que lo pueden lograr.

En el sub eje temático de Regulación Integrada los docentes reconocen el prestigio de la institución y esperan de la misma el reconocimiento a su labor, en pequeños gestos concretos. Pero para poder hacerlo, los líderes deben tener conocimiento de lo realizado, y así poder celebrar los logros e innovaciones de su personal. Lamentablemente los entrevistados refieren que los reconocimientos están dirigidos siempre a las mismas personas, lo cual resta valoración del logro, además de generar apatía. Por ende, la categoría Necesidad de reconocimiento emerge con naturalidad. Esta se define como la gratitud de la institución ante el trabajo realizado, talentos y logros, constituyéndose como una actividad de gran valor que marca la diferencia en el rendimiento y en la satisfacción con la tarea (Robinson, 2015).

Los docentes entrevistados esperan de la institución más cercanía e interés por las labores que realizan ya que así podrían conocer y elogiar sus logros, así como sugerir acciones de mejora. Es importante para estos docentes no solo el recibir elogios y agradecimientos generales sino específicos y que estos se compartan con la comunidad educativa. Ellos perciben que se hacen estas acciones con ciertos grupos de docentes, y por lo tanto esperan que se haga lo mismo con todos sin distinción. A continuación, se comparten algunos de los testimonios que permiten evidenciar este análisis:

*“El reconocimiento a tu trabajo, a la calidad o al desempeño es muchas veces verbal. Eso es efectivo y necesario, pero tal vez podría materializarse de alguna otra manera donde recuerden y valoren lo que aportamos.”* (Docente 3, mujer, Entrevista)

*“A mí una institución me motiva cuando me toman en cuenta y saben lo que hago. Me invitan a mejorar y aprovechan lo que sé para construir. Quisiera escuchar que encuentran algo único que yo hago.”* (Docente 1, varón, Entrevista)

*“Todos necesitamos saber si hacemos las cosas bien, yo tengo que preguntar, y así no es, ¿verdad? Deberían saber qué hacemos y decirlo a los demás.”* (Docente 9, varón, Entrevista)

*“Confían en tí, pero me gustaría que digan, ‘fulano lo hace bien’ o ‘sutano va a compartir lo que está haciendo como un modelo para todos’. Eso sería bueno ver y oír, porque lo hacen siempre con algunos, y deben hacerlo con todos.”* (Docente 24, varón, Grupo focal)

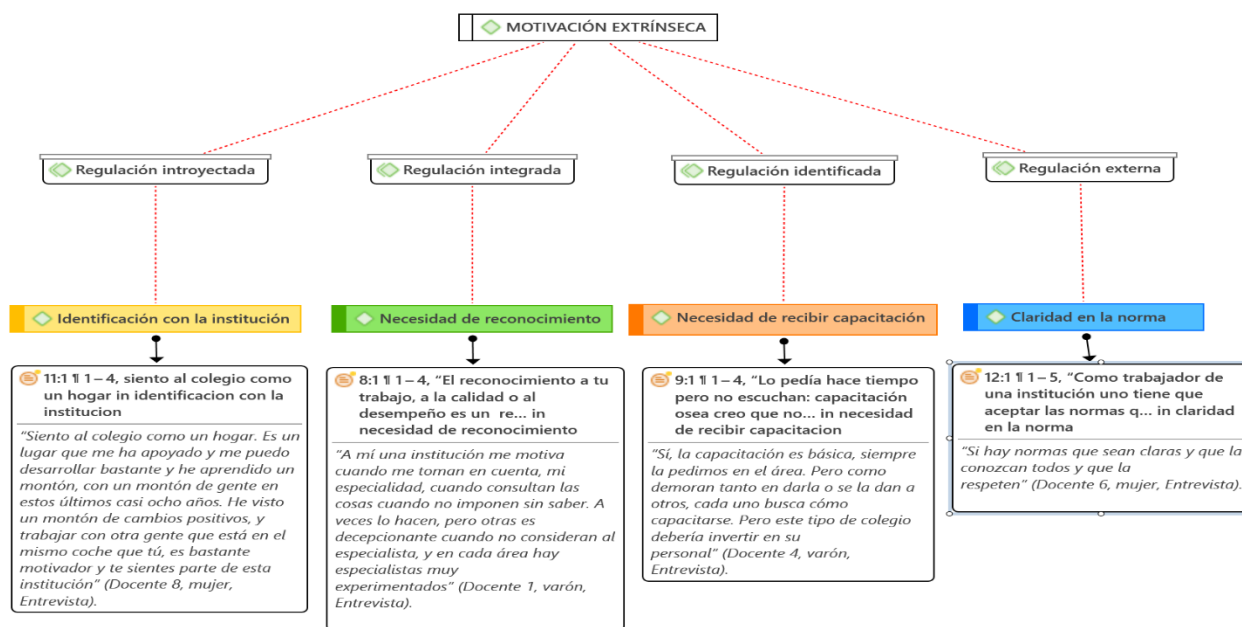
El reconocimiento puede influir en la motivación de los docentes, siendo un factor más asequible que lo económico, ya que los docentes se sienten motivados cuando la recompensa los hace sentirse importantes y necesarios (Orbegoso, 2016). Asimismo, el reconocimiento debe ser claro, socializado y en el tiempo oportuno para que así tenga influencia (Miquinela, 2011). El reconocimiento incluye diferentes aspectos: el desempeño laboral sobresaliente, un servicio preciso, superación laboral, capacitación, propuestas innovadoras u obtención de objetivos (Peña, 2015). Como la motivación es importante, la forma de motivar importa, pues la organización necesita saber que no es suficiente reconocer a los colaboradores, sino el cómo los reconoces puede hacer una gran diferencia, logrando así una identificación positiva y un auto concepto alto (Medina, 2014).

Las investigaciones anteriores demuestran que la motivación se genera dentro de la institución cuando los docentes se sienten productivos e importantes. El reconocimiento no solo involucra el hacer público una acción específica y ejemplar, sino conocer al docente y hacerle seguimiento para así reconocer sus labores como valiosas y corregir aquellas que lo ameriten. El docente que se siente apreciado rinde mucho más y se compromete con la institución, generando nuevas oportunidades de desarrollo para sí mismo y para la comunidad educativa en general. Al estar motivado, se transmite ese sentir a los alumnos, quienes se contagian del mismo y también son más productivos, para lograr así resultados competitivos en las evaluaciones estandarizadas a nivel mundial.

La red semántica que permite explicar este eje temático se observa en la Figura 5.

**Figura 5**

*Red semántica correspondiente al eje temático motivación extrínseca*



## Resultados y discusión del tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico buscó comprender la percepción de desmotivación de los docentes de Diploma en una institución educativa particular. En la Tabla 12, se presenta el eje temático del estudio, así como la categoría y subcategoría que emergen, luego de la aplicación del análisis temático.

**Tabla 12**

*Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del tercer objetivo específico*

Objetivo específico	Eje temático	Categoría	Subcategoría emergente
Comprender la percepción de desmotivación de los docentes de Diploma en una institución educativa particular	Desmotivación	Incompetencia	Mala comunicación

En base a los hallazgos, el eje temático de Desmotivación dio origen a la categoría Incompetencia, definiéndose como la falta de capacidad para realizar ciertas acciones, un trabajo u ocupar un puesto, y tomar decisiones en el mismo (Coll, 2020). En el grupo de docentes entrevistados se resalta la falta de comunicación efectiva que limita las acciones de los directivos y por ende el avance de los trabajadores sin una pauta clara. Por esta razón, la subcategoría emergente es la Mala Comunicación, la cual se define como la carencia de compartir, poner en común ideas, opiniones y pensamientos dentro de una empresa, evitando la transmisión de los valores intangibles sobre los que se basa su identidad (Sáenz, 2013). A continuación, se presentan los hallazgos que confirman lo explicado anteriormente:

*“Creo que falta un poco de comunicación conmigo y entre todas las áreas. Siento que las áreas están aisladas y los directivos parece que no saben qué hacemos.”* (Docente 1, varón, Entrevista)

*“Deberían dar pasos mucho más claros y mejor definidos, priorizar aquello que sea esencial y vital para que el maestro se mantenga motivado e informado.”* (Docente 3, mujer, Entrevista)

*“Debemos llegar a acuerdos y entendimiento, no imponer cosas, o no decir que somos un equipo, pero yo decido. Si es así ¿para qué nos desgastamos en reuniones y envíos de correo si un directivo distante va a decidir arbitrariamente?”* (Docente 26, mujer, Grupo focal)

Como se puede apreciar, las críticas a la institución giraron alrededor de la falta de comunicación efectiva. Para motivar a los trabajadores, es necesario crear un entorno laboral donde estos encuentren inspiración y sepan cuáles son los objetivos a lograr (Urcola, 2011). Las instituciones pueden desmotivar a sus empleados cuando no socializan las metas ni hacen el seguimiento para saber en qué nivel se encuentran, generando problemas de comunicación (Acosta, 2011). Es por eso que se le considera clave porque así el trabajador sabe qué se espera de él y tiene la suficiente apertura para hacer las consultas respectivas.

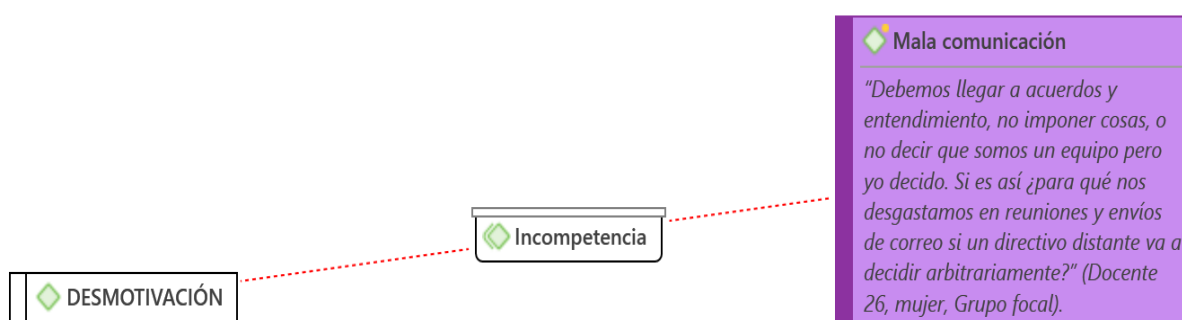
Debido a que esta institución está en proceso de cambios, con nuevos directivos y metas por cumplir, es el momento ideal para la dejar de ser una empresa destructiva a una que fortalezca a sus trabajadores, de acuerdo a la clasificación de Acosta (2011), ya que así, se podrán lograr objetivos, se potencia la integridad de la persona a fin de sentirse motivados hacia el logro de sus metas. En base a estos hallazgos se puede percibir que uno de los puntos de mejora es la comunicación, la cual debe ser fluida y eficaz. Asimismo, empoderar al trabajador, hacerlo sentir miembro importante en el sistema de la organización y tener metas

claras y sostenidas, que no estén en constante cambio, permitiendo la estabilidad dentro de la organización. Estas situaciones incrementan la desmotivación del trabajador, generando incertidumbre y continuidad en su propia labor.

La red semántica que permite explicar este eje temático se observa en la Figura 6.

### Figura 6

*Red semántica correspondiente al eje temático desmotivación*



### Resultados y discusión del cuarto objetivo específico

El cuarto objetivo específico buscó describir la percepción de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular. En la tabla 13, se presenta el eje temático del estudio, así como la categoría y subcategorías que emergen, luego de la aplicación del análisis temático.



**Tabla 13**

*Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del cuarto objetivo específico*

Objetivo específico	Eje temático	Sub eje temático	Categoría emergente
Describir la percepción de estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular	Estimulación intelectual	Resolución de conflictos	Toma de decisiones Acciones motivadoras

En el eje temático estimulación intelectual se considera el sub eje temático de Resolución de Conflictos, el cual se define como la estrategia que dos o más individuos, u organizaciones utilizan para lograr una solución armónica a los desacuerdos que enfrentan (Bisno, 1988), del cual emergieron las categorías Toma de decisiones y Acciones motivadoras. La toma de decisiones se define como las etapas que se siguen para lograr una conducta adecuada frente a una serie de sucesos inciertos mediante la argumentación y discusión para llegar a conclusiones efectivas, mientras que las acciones motivadoras son definidas como las acciones que se toman a favor de una situación percibida como justa y que afecta positivamente a la comunidad (Bass & Avolio, 2006).

Sobre la toma de decisiones los docentes refirieron que pueden expresar sus inquietudes y dificultades, pero al momento de tomar decisiones, estas se ven limitadas por las directivas que reciben. Del mismo modo, sienten que las respuestas o soluciones se dan de acuerdo a la persona y no a la situación en sí. Si bien es cierto, en determinados casos se escuchan las perspectivas de los docentes no necesariamente son utilizadas como decisión final, siendo persuadidos por los directivos para apoyar la decisión más no ven su sugerencia tomada en

consideración. A continuación, se presentan los hallazgos que confirman lo explicado anteriormente:

*“Se mantiene una manera bastante vertical para tomar decisiones. Hay veces que sí se toman en cuenta las sugerencias y hay veces que he sentido que no. Que no se toman en cuenta las sugerencias o inclusive que te dicen tienes que responder así y eso es algo muy frustrante.”* (Docente 8, mujer, Entrevista)

*“Me parece que es una triste realidad. Las decisiones que toman tienen diversos enfoques dependiendo de quiénes son los involucrados, tanto en el personal docente como los alumnos, dependiendo tendrán facilidades unos y en otros casos no.”* (Docente 4, varón, Entrevista)

*“Creo que se consideran diferentes perspectivas y toman en cuenta la opinión de varias personas. Pero también creo que hay momentos en donde dependiendo de la situación con lo que se está enfrentando se tiene que tomar una línea más directiva, todo dependerá de la situación.”* (Docente 5, varón, Entrevista)

*“A veces con un análisis simple, otras solo para apagar ese incendio. Entonces las decisiones que toman dilatan la solución.”* (Docente 12, mujer, Grupo focal)

Es evidente que el directivo de una institución educativa es el garante de la educación y bienestar de la comunidad educativa, por ello, debe contar con competencias básicas para liderar, comunicando, motivando y decidiendo con equilibrio y armonía, siendo productivo para lograr los objetivos propuestos en la institución desde el punto de vista académico y administrativo (Guerra & Sansevero, 2008). Sin embargo, cuando las decisiones no son socializadas o se generan de manera aislada, sin involucrar al personal, se da un mensaje diferente al que realmente se busca, tal como lo mencionan los entrevistados.

Un líder transformador según Cardona y Miller (2001), considera el comportamiento que permite la adaptación, resolver problemas y mejorar el desempeño. Esto se logra compartiendo las directrices a seguir, involucrando al personal, quienes serán capaces de trabajar en equipo para organizar y construir el futuro de la institución, en base a las decisiones tomadas. Asimismo, considerar de manera individual, tomando en cuenta a la persona al preocuparse por sus necesidades en un clima de armonía y empatía son aspectos básicos señalados por Drucker (2004).

Se hace imperante el cambio en la institución ya que la percepción docente negativa en este aspecto puede deteriorar la motivación individual. El líder transformacional incentiva estrategias y soluciones a los problemas, procurando la estimulación intelectual en su personal al plantear preguntas, cuestionando los modos tradicionales de resolver las situaciones, asumiendo los errores como una oportunidad de mejora para construir un mejor futuro en la institución (Guerra & Sansevero, 2008). Este enfoque ayudaría a la comunidad educativa en gran escala, ya que para lograr su avance se debe trabajar en equipo, y una de las bases de esto es la comunicación fluida y precisa, para que todos los miembros sepan cuáles son las expectativas, objetivos y medios que se emplearán para lograr lo propuesto. Asimismo, con una comunicación efectiva las acciones podrían ser distribuidas y las experiencias previas también podrían ser compartidas para afinar las estrategias a aplicar, con mayores y mejores resultados.

Por otro lado, en relación con la categoría emergente acciones motivadoras, los docentes entrevistados encuentran en la capacitación y felicitación pública el reconocimiento esperado. Sin embargo, también refirieron que no han recibido ningún incentivo o solo una vez recibieron palabras de agradecimiento o felicitación. Asimismo, el agradecimiento por parte de colegas y alumnos es considerado como un agente motivador para el grupo de entrevistados. Por lo tanto, se infiere que no existe una política de incentivos en la institución, ya que las

actividades cotidianas se están volviendo rutinarias y los nuevos aportes o logros no se están reconociendo como el docente espera. Los hallazgos de esta categoría fueron los siguientes:

*“Creo que algunas palabras de refuerzo hacia los profesores cuando hacemos algo bueno nos alegran y motivan. En algún momento he recibido por ahí, una o dos veces alguna felicitación.”* (Docente 1, varón, Entrevista)

*“¿Si he recibido motivación o reconocimiento? Ninguno, de manera personal claro. Siempre nos dicen que lo hacemos muy bien y nos agradecen a todos, pero de manera individual, nada.”* (Docente 3, mujer, Entrevista)

*“¿Cómo nos motivan? Con capacitación, básicamente capacitación, pero no a todos nos toca.”* (Docente 2, varón, Entrevista)

*“¿Cómo me motivan? Además de una oficina bien ubicada, bien alejada para no generar una revolución (risas). No sé, pero estoy en un ambiente bonito, y estoy agradecido porque la verdad quiero pensar que eso es una demostración de un reconocimiento de años de trabajo, pero quisiera escucharlo, no imaginarlo.”*  
(Docente 19, varón, Grupo focal)

El docente, como cualquier trabajador, necesita el refuerzo positivo de las acciones que realiza, pues así es como lo manifiestan los participantes. Los líderes que utilizan el refuerzo positivo mantienen trabajadores más motivados y contentos, lo que trae múltiples beneficios para la empresa y para los equipos de trabajo (Valdebenito, 2016). Es necesario para toda persona el ser compensado por un esfuerzo importante que a su vez permite otras acciones y situaciones favorables (Daza et.al., 2013). Las felicitaciones y reconocimientos, así como el encomendar nuevas actividades son buenas recompensas que no involucran el aspecto económico. En base a esto, Drucker (2004) establece que el estímulo más poderoso que pueden emplear los líderes es el reconocimiento personalizado e inmediato, y propone que estos

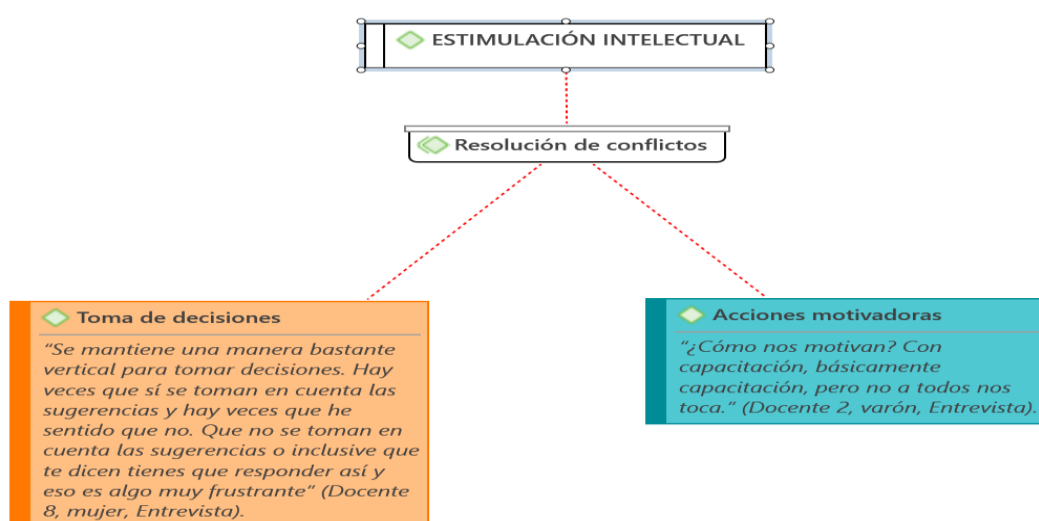
feliciten personalmente a sus colaboradores y, además, de hacerlo público, organizando reuniones que eleven la moral de los trabajadores para celebrar los logros alcanzados.

La comunicación fluida y el reconocimiento público de las acciones genera entendimiento, comprensión, cooperación y responsabilidad para lograr las metas propuestas y lograr los indicadores de calidad en la educación (Betti, 2015). Asimismo, la coordinación permite un trabajo horizontal y disminuye las diferencias entre trabajadores y líderes, lo cual se torna beneficioso y posible siempre y cuando se busque asesorar más que dirigir (Koontz & Weihrich, 2004).

Entre los beneficios que esta acción puede traer, están la integración de los equipos, mejoras en la productividad y en el clima laboral, asegurando la permanencia del personal y la continuidad en las acciones y esfuerzos para lograr los objetivos trazados. Las acciones que utilice la institución para motivar a sus docentes deben centrarse en sus necesidades, con el conocimiento previo de las mismas para lograr así un trato uniforme, permanente y efectivo. La red semántica que permite explicar este eje temático se observa en la Figura 7.

### Figura 7

*Red semántica correspondiente al eje temático estimulación intelectual*



### Resultados y discusión del quinto objetivo específico

El quinto objetivo específico se centró en explorar la percepción de la consideración individualizada del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular. En la Tabla 14, se presenta el eje temático del estudio, así como la categoría y subcategorías que emergen, luego de la aplicación del análisis temático.

**Tabla 14**

*Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del quinto objetivo específico*

Objetivo específico	Eje temático	Sub eje temático	Categoría emergente
Explorar la percepción de la consideración individualizada del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Consideración individualizada	Trato personal	Cercanía con el trabajador

En el eje temático Consideración individualizada se considera el sub eje Trato personal, el cual se define como el proceder o relación con otro individuo, basado en la actitud, comunicación y respeto, el cual debe ser sincero, amable, apropiado y sencillo (Darder & Vázquez, 1998).

Durante las entrevistas y el grupo focal, los participantes indicaron que el trato que reciben por parte de la institución dependerá del caso o la circunstancia, llevándolos en algunos casos a la apatía y malestar. En base a esto, emergió la categoría Cercanía con el trabajador que se define como la presencia de un vínculo emocional y de una frecuencia de interacción entre el trabajador y el empleador, generando un grado de confianza, y de la existencia de un

conocimiento por lo menos básico acerca del individuo (Espinoza et al., 2011). El directivo debe tener presencia entre los trabajadores, tanto de manera grupal como individual para poder obtener mejores resultados y hacer sentir que el personal es valioso. A continuación, se presentan los hallazgos de esta subcategoría:

*“Ahorita el trato es como el de una masa, y a veces individualizado, pero a veces veo ciertos favoritismos. Hay un sistema de competencia que no integra a la comunidad. Siento que lo usan como estrategia para unir a la comunidad, pero no funciona.”*

(Docente 7, varón, Entrevista)

*“Dependiendo de la circunstancia hay tipos de trato. En mi caso como profesor de ciencias, se acercan porque alguien más les dice, pero no porque les nazca saber de uno.”* (Docente 4, varón, Entrevista)

*“El trato es cordial, pero considero que no se han preocupado mucho por lo importante. Eso es algo que tal vez están empezando a hacer, querer conocernos y lo hacen en reuniones individuales, pero ¿cuál es el siguiente paso? Deben conocer a la persona, verte en tu ambiente de trabajo, preguntar a los alumnos, conocer a su gente, bajar a la cancha. Escuchar, preguntar, aconsejar, conocer la historia de cada uno de los empleados y las familias. Tenemos situaciones muy tristes en la actualidad y las desconocen todos.”* (Docente 20, varón, Grupo focal)

Las interacciones que se generan en la comunicación permiten a los seres humanos orientar sus comportamientos (Martins et al., 2009), lo cual significa coordinar en las instituciones escolares, para cumplir objetivos y desarrollar relaciones y hábitos, tales como la retroalimentación y valoración del otro, con empatía y honestidad, aspectos que son esperados por los entrevistados. Estas prácticas permitirían consolidar el liderazgo directivo que integraría a los docentes y, de este modo, lograrían sus metas.

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos aspectos de suma importancia para el logro de objetivos en cualquier institución educativa ya que lleva a tomar mejores decisiones (Martins et al., 2009). Las decisiones sólidas y pertinentes serán aquellas basadas en el conocimiento de la situación. Esto consolida lo afirmado por Rodríguez (2004), de que el liderazgo es imprescindible para que una organización educativa alcance sus objetivos ya que sus integrantes persiguen objetivos comunes, pero poseen intereses personales distintos inmersos en realidades diferentes.

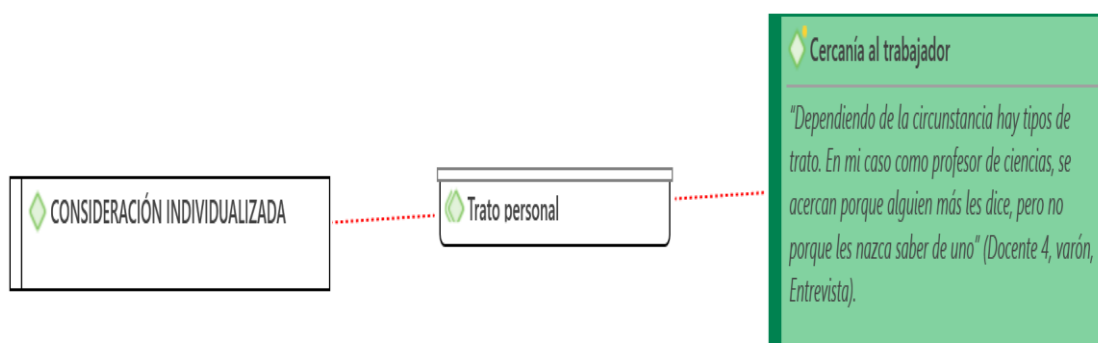
Los docentes son seres comunicativos por excelencia. Su diario accionar está inmerso en comunicación verbal y no verbal, por ende, ellos esperan que la comunicación sea fluida y armónica para poder mejorar en su quehacer, tal como lo señalan los entrevistados. Esta herramienta se fortalece con el trato individualizado y con el colectivo, el cual debe encontrar un equilibrio que permita la relación entre ambos y la existencia de una verdadera cercanía con el trabajador. Los resultados de estas prácticas podrían reflejarse en el conocimiento de los miembros, ya que, cuando se reconoce la individualidad de los integrantes de la institución, el directivo puede brindar orientación específica para que sus colaboradores sientan que no solamente son apreciados, sino que son valorados por aquello que les hace únicos.

La red semántica que permite explicar este eje temático se observa en la Figura 8.

## **Figura 8**



*Red semántica correspondiente al eje temático consideración individualizada*



### Resultados y discusión del sexto objetivo específico

El sexto objetivo específico buscó indagar la percepción de motivación inspiracional del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular. En la Tabla 15, se presenta el eje temático del estudio, así como el sub eje temático y la categoría emergente, luego de la aplicación del análisis temático.

**Tabla 15**

*Organización del eje temático, categoría y subcategorías emergentes del sexto objetivo específico*

Objetivo específico	Eje temático	Sub eje temático	Categoría emergente
Indagar la percepción de motivación inspiracional del liderazgo transformacional de los docentes de Diploma en una institución educativa particular.	Motivación inspiracional	Compromiso	Visión compartida

En el eje temático de motivación inspiracional emergió el sub eje temático de Compromiso, el cual es definido por Chiavenato (2014) como el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de una organización, sus objetivos y metas, por parte de todos sus participantes. En este sub eje, se encontró que los entrevistados perciben a los líderes organizados y comprometidos, pero no necesariamente saben cuáles son sus objetivos, puesto que se dan cambios anuales de proyectos e innovaciones, y que a pesar de los esfuerzos adicionales para llevarlos a cabo no hay una continuidad que permita corroborar la efectividad del proyecto.

En base a esta situación, la categoría emergente en este campo es la Visión Compartida, definida como las metas y objetivos de una institución socializados entre sus miembros, logrando una imagen similar, equitativa y no de nadie en particular, aceptada y asumida como propia (Espinoza et al., 2011). Se percibe cierta desmotivación en este grupo de docentes ya que son conscientes de la importancia de su labor, pero podrían lograr más con una mejor socialización de los objetivos institucionales. Esto se puede apreciar en los siguientes hallazgos:

*“Primero me gustaría saber cuáles son las metas, me gustaría saberlas. Creo que estamos en el momento de hacerlo, estamos en un momento de transición, todos podemos aportar.”*

(Docente 2, varón, Entrevista)

*“Yo creo que son un grupo de líderes que asumen con mucho entusiasmo su rol y sus responsabilidades, pero se percibe que no hay mucha comunicación entre ellos para tomar decisiones y, por lo tanto, no sabemos cuál es la línea a seguir.”* (Docente 3, mujer,

Entrevista)

*“Creo que tratan de ser mucho más claros y transparentes de a dónde quieren llegar en comparación a antes, pero entre ellos no todos saben las cosas, entonces le preguntas a*

*un directivo y te deriva con otro porque no tienen una respuesta común.” (Docente 8, mujer, Entrevista)*

*“Sería bueno tener una idea o una proyección de cómo estaría el colegio de acá a 10 años o cómo estará el colegio de acá al próximo año. No sé si me podrían los directivos responder. Están tratando de ver cómo apagar los incendios. Yo me pregunto si es que tienen claro que es lo que esperan del colegio, y cuánto pueden hacer ellos por el colegio para alcanzar esa visión.” (Docente 15, varón, Grupo focal)*

Los resultados anteriores se contrastan con lo especificado por Bass y Avolio (2006) quienes afirman que en la motivación inspiracional se fusionan la capacidad para comunicar la visión y de entusiasmar al equipo mediante la confianza y determinación. Cuando el líder es capaz de integrar la visión y socializarla con los diferentes miembros de la organización, este brinda una dirección clara que permite focalizar los esfuerzos y objetivos de todos hacia un mismo fin (Mendoza & Ortiz, 2006). Esto es lo que buscan los docentes del programa de Diploma: una visión clara, socializada y motivante, donde cada miembro aporte a lograr el objetivo desde su propio campo.

En base a esto, se puede inferir que la visión que se comparta debe ser retadora y perseguir un estado deseado mucho mejor al actual. La percepción de que existe diferencias entre el desempeño actual y el que se busca tener es importante porque motiva a la organización a reconocer aspectos de mejora (Garbanzo-Vargas, 2015). Por otro lado, un trabajador se desmotivará cuando, de manera constante, no realiza sus labores por voluntad propia y su conducta se torna contraria a la política y objetivos de la organización. Esto puede suceder en el grupo de entrevistados, sea porque no están de acuerdo con lo planteado por la institución o por desconocimiento de la información, lo cual podría generar confusión, al tener visiones

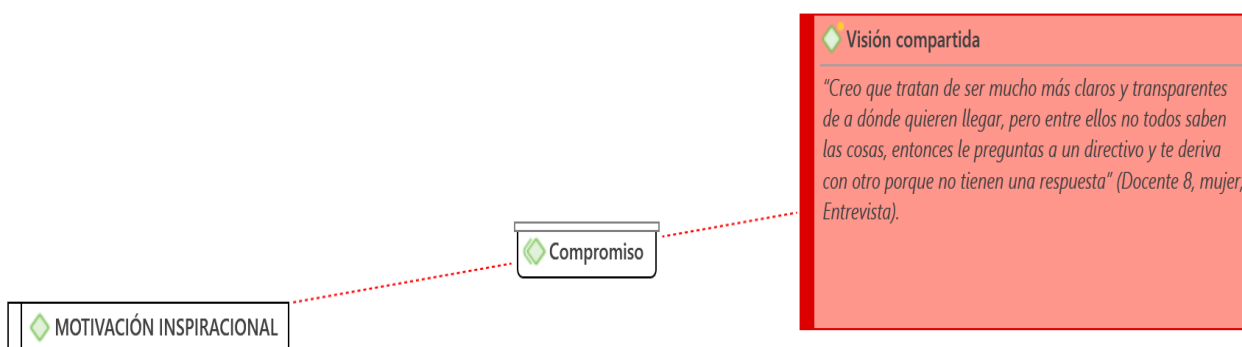
cambiantes permanentemente. Un trabajador desmotivado pierde el interés por las actividades que realiza y muestra evidentes signos de desinterés (Urcola, 2011).

Para avanzar hacia objetivos concretos, de acuerdo a lo señalado por los participantes, el directivo debería contar con metas claras y comunicarlas. Es fundamental hablar de éstas, analizarlas y replantearse en equipo cuando sea necesario. Actualmente la institución está haciendo cambios en las figuras de liderazgo, sea por temas de jubilación o nuevas promociones y es aquí que los docentes reconocen que es el momento perfecto para hacer los cambios que necesitan. El liderazgo anterior presentaba inconsistencias entre los objetivos institucionales y las acciones realizadas. La falta de comunicación y de involucramiento en las actividades cotidianas, generaron un gran vacío entre docentes y directivos. Los docentes ven los cambios en los directivos con esperanza y optimismo.

La red semántica que permite explicar este eje temático se observa en la Figura 9.

### Figura 9

*Red semántica correspondiente al eje temático motivación inspiracional*



### **Rigor metodológico**

El presente estudio cualitativo cuenta con los criterios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad, entre otros, brindando rigor y calidad científica (Oberto-Besso, 2021).

Conforme con las evidencias relacionadas al rigor del criterio de credibilidad, se realizó una descripción detallada de los hallazgos y del contexto del estudio. De esta manera, se llevó a cabo la triangulación entre instrumentos: la entrevista y el grupo focal, ambos semiestructurados. Asimismo, se contrastaron los hallazgos con fuentes de información, los cuales han producido conclusiones alineadas, confirmando lo especificado por Rodríguez et al., (1996) de que los resultados del estudio devienen en verosímiles.

En relación al rigor del criterio de transferencia, los datos se encuentran basado a estudios similares que han tratado la motivación desde la perspectiva de Ryan y Deci (2000) y del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2006), con lo cual se evidencia que se relaciona con las teorías mencionadas. Del mismo modo, se realizó una descripción exhaustiva del contexto, lo cual permitirá transferir los hallazgos a otros estudios. Asimismo, el criterio de transferencia se enriquece con la diversidad de la muestra. Así, en la presente investigación se estudia a docentes del programa de Diploma del Bachillerato Internacional que trabajan a tiempo completo, entre varones y mujeres, en rangos de edades delimitados y con diversos rangos de tiempo de trabajo en la institución.

En cuanto al rigor del criterio de confirmación, los métodos y procedimientos empleados en esta investigación se detallan específicamente para que otros investigadores puedan continuar la pauta de la investigación. Al describirse cómo se obtuvieron, procesaron, transformaron y se mostraron los datos en categorías y subcategorías emergentes, se posibilita el seguir la secuencia para obtener conclusiones.

### **Limitaciones**

De acuerdo a las características de la muestra, se contó con mayor cantidad de docentes en el rango de 40 a 50 años y solo uno de ellos, con una edad menor a 40 años y otro con más de 50 años. Esta característica muestra la tendencia de la población objeto de estudio y representa una limitación dado que hubiera sido ideal contar con igual número de docentes en cada década.

En cuanto al acceso al campo, esto se convirtió en un gran reto puesto que hacer las coordinaciones con los participantes durante el confinamiento causado por la pandemia del COVID 19, involucró llamadas telefónicas y mensajería electrónica (mensajes de texto, correos electrónicos y video llamadas). Asimismo, se descartaron las comunicaciones presenciales en la institución educativa como se tenía previsto, lo cual no permitió ver las expresiones directas del lenguaje no verbal en todos los participantes.

### **Aporte a la comunidad científica**

El aporte de esta investigación enriquece una de las líneas de investigación de Ciencias de la Educación relacionadas al clima, cultura y cambio organizacional, así como a la gestión y desarrollo del capital humano. Por lo tanto, este estudio aporta una perspectiva concreta a considerar: la importancia del capital humano en las instituciones educativas, para desarrollar identidad y compromiso institucional en los docentes, a fin de aumentar la motivación y permanencia en la organización. A esto se suma la importancia de la motivación en los docentes pues se convierte en un factor que influye en su desempeño y en los aportes que buscan brindar a la comunidad educativa.

A nivel académico, el presente estudio brinda elementos que permiten mostrar un alineamiento con las expectativas y aspiraciones de los docentes a fin de mejorar la calidad de

su trabajo, fortaleciendo su motivación laboral que les permita lograr los objetivos institucionales y personales. De otra parte, desde el lado de los directivos, se identifican las falencias a fin de generar planes estratégicos que permitan mejorar la situación actual de la institución.

## **6: Conclusiones**

### **1. Conclusiones del objetivo general**

Son diversos los factores que afectan las percepciones sobre la motivación y el liderazgo transformacional de los docentes en la institución sujeta de estudio. El estudio de los ejes y sub ejes que las configuran, permite que emerjan categorías y subcategorías que representan las particularidades propias de las percepciones de los participantes en la institución estudiada.

La motivación del docente de Diploma se nutre de su quehacer cotidiano, el trabajo en las aulas y las emociones y logros que genera en sus estudiantes. Esto sumado a los resultados de las evaluaciones estandarizadas del programa de Diploma genera en los docentes mayor preparación y búsqueda de los mejores resultados. Sin embargo, las percepciones de los docentes sobre el liderazgo que se ejerce en la institución no son las más idóneas ya que se enfatiza la poca comunicación de objetivos, la distancia entre líderes y trabajadores y la consecuente apatía por parte del docente.

El equipo de líderes de la institución necesitaría replantear sus objetivos y métodos para lograr una mayor adhesión a los objetivos institucionales y así motivar a sus docentes, obteniendo inclusive, mejores resultados en las evaluaciones internacionales. El liderazgo de la institución está pasando por una serie de cambios, lo cual se convierte en una oportunidad para hacer las modificaciones pertinentes.

### **2. Conclusiones del objetivo específico 1**

La motivación intrínseca de los docentes de Diploma estuvo centrada en la categoría de aceptar retos, de la cual emergieron tres subcategorías: retos tecnológicos, retos académicos y retos administrativos.



Respecto de los retos tecnológicos, la percepción es positiva ya que los docentes aceptan los retos tecnológicos con entusiasmo y determinación. La pandemia generada por el COVID 19 impulsó el cambio en la manera de enseñar, por lo que el uso de nuevas tecnologías se tornó en una necesidad y en una constante que permitió empoderar al docente y facilitar el aprendizaje de los alumnos.

En cuanto a los retos académicos, los docentes son conscientes de su rol como aprendices constantes y aceptan el reto de profundizar en sus contenidos de acuerdo a las especificaciones que la Organización de Bachillerato Internacional así impone. Los docentes presentan una percepción positiva sobre el tema y se tornan competitivos en pos de buscar los mejores resultados en sus alumnos.

Sobre los retos administrativos existe gran entusiasmo sobre asumir las nuevas funciones asignadas que les permitirá aportar de mejor manera al desarrollo del programa y las clases diarias. La percepción es positiva ya que los docentes afirman que se dan nuevas oportunidades en base a las cualidades que presentan.

### **3. Conclusiones del objetivo específico 2**

La motivación extrínseca de los docentes de Diploma se definió por los cuatro sub ejes temáticos: regulación externa, basada en la claridad en la norma; regulación introyectada, centrada en la identificación con la institución; regulación identificada, que ratifica la necesidad de recibir capacitación y la regulación integrada que se fundamenta en la necesidad de reconocimiento.

Sobre la claridad en la norma, los docentes esperan una mejor socialización de las pautas, evitando así las ambigüedades y generando confianza en el sistema. Con una normativa clara y eficiente, todos los miembros de la comunidad educativa trabajarán en la misma dirección hacia el logro de los objetivos institucionales.

Respecto a la identificación con la institución, los docentes poseen una percepción positiva que los motiva a apostar por la institución. El contar con docentes con varias décadas de trabajo en la institución, ex alumnos que trabajen en su escuela o docentes que también inscriben a sus hijos en la entidad educativa, se constituye una fortaleza de la misma, la cual debe ser aprovechada plenamente para obtener mejores resultados.

En cuanto a la necesidad de recibir capacitación, los docentes fueron enfáticos al aseverar que los entrenamientos adicionales son indispensables en su labor docente. La Organización de Bachillerato Internacional, renueva sus programas constantemente y, por ende, los docentes a cargo deben capacitarse regularmente. Asimismo, el nivel de profundidad de los cursos exige docentes más capacitados y seguros en sus materias.

La necesidad de reconocimiento fue señalada por los docentes de manera enérgica. Los docentes aprecian los halagos generales, pero necesitan ser reconocidos y apreciados por la propia institución. De este modo, se evidencia que los líderes están al tanto de los avances y logros que los docentes vienen desarrollando y se convierten en referentes de sus pares.

#### **4. Conclusiones del objetivo específico 3**

La desmotivación de los docentes giró en torno a la incompetencia por parte de los líderes ya que estos no están logrando los objetivos trazados debido a las limitadas decisiones tomadas. Este grupo de docentes enfatizó la falta de comunicación efectiva que limita las acciones de los directivos y por ende el avance de los trabajadores sin una guía definida.

Sobre la mala comunicación, los docentes fueron específicos al afirmar que, al no ser incluidos o informados de las resoluciones tomadas, no encuentran motivación en su quehacer. La falta de información o conocerla fuera de tiempo, restringe sus opciones generando malestar y duda de su propio valor en la institución.

## **5. Conclusiones del objetivo específico 4**

La percepción de estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los docentes se centró en el sub eje temático de Resolución de Conflictos, ya que los participantes enfatizaron la necesidad de encontrar soluciones a los casos que se presentan. Por ende, las categorías Toma de decisiones y Acciones motivadoras fueron resaltadas en la investigación.

Respecto de la toma de decisiones, los docentes no se sienten incluidos en las directrices que se asignan a casos de alumnos. Perciben que en ciertos momentos son escuchados, pero no se toman en cuenta sus aportes o no se les incluye en la resolución de los casos. Esto afecta no solo la relación docente-líder, sino con los mismos alumnos. Los conflictos pueden aumentar ya que no se incluyen a los participantes o se asignan soluciones sin comunicarlas a los involucrados. Esto deteriora la relación docente-líder.

Sobre las acciones motivadoras se especificó que la capacitación y felicitación pública son los mecanismos que los docentes esperan recibir por parte de los líderes. Actualmente los docentes no reciben capacitación periódica ni son reconocidos de manera individual por su labor y logros. Estos mecanismos son efectivos para aumentar la motivación del personal. Al saberse reconocidos por su labor, de manera individual, se fortalece la relación docente-líder. El conocimiento sobre su labor y esfuerzo también se refuerzan con la capacitación que solicitan y que a su vez se ve reflejado en los resultados de las pruebas estandarizadas que los alumnos resuelven cada año.

## **6. Conclusiones del objetivo específico 5**

La percepción de la consideración individualizada del liderazgo transformacional se centró en el sub eje temático del trato personal en el que los individuos perciben la cercanía del líder mediante el diálogo directo y la armonía en la comunicación. Los docentes perciben un trato

cordial, pero al mismo tiempo distante, ya que el líder no se involucra en el quehacer diario del docente.

Respecto a la cercanía con el trabajador, al ser incipiente, se convierte en un reto para el líder ya que debe generar los espacios efectivos para lograr una relación de confianza y respeto mutuo. Al fortalecer el trato individualizado, se consolida la relación docente-líder, se brinda orientación efectiva y se logran los objetivos institucionales con el personal motivado y valorado.

### **7. Conclusiones del objetivo específico 6**

La percepción de motivación inspiracional del liderazgo transformacional se centró en el compromiso como sub eje temático. El contar con docentes comprometidos con el pasado, presente y futuro de la institución asegurará el logro de metas. Los docentes de esta institución se identifican con la institución en general, pero no necesariamente conocen sus objetivos ya que no hay continuidad en los proyectos y más bien cada año se hacen cambios y nuevas propuestas.

Con respecto a la visión compartida se concluye que esta es incipiente, ya que el docente no se siente incluido en las metas a lograr. No solo por desconocimiento de la misma sino también porque se percibe que entre directivos no hay una sola línea de trabajo. Esta situación puede generar complicaciones al mismo líder, ya que, al no tener cohesión, el rumbo de sus decisiones se puede ver afectado y ser poco coherente. Esto influye en la motivación del docente de seguir aportando al desarrollo de la institución.

## 7: Recomendaciones

1. En futuras investigaciones cualitativas se podrían utilizar los aportes de este estudio para comprender el impacto de los líderes transformacionales al motivar a sus docentes, así como el incluir otras categorías de análisis tales como desempeño docente, compromiso institucional, entre otros.
2. Para obtener percepciones completas de los participantes, es recomendable contar con las observaciones de campo ya que, junto a los indicadores validados, se reduciría la parcialidad en las apreciaciones brindadas.
3. Es necesario incentivar investigaciones en la misma temática que investiguen en instituciones educativas particulares que impartan el programa de Diploma en Lima, a fin de comparar las mismas categorías de estudio en líderes o directivos y su influencia en la motivación de los docentes de dicho programa.
4. Teniendo en cuenta la población de directivos en un estudio similar pero en otras latitudes, podría centrarse en diferentes estilos de liderazgo a fin de ampliar las implicaciones en los docentes y determinar la pertinencia de dichos liderazgos.
5. Medir el nivel de competencia en liderazgo transformacional de las autoridades educativas, de tal manera que se conozca si cuentan con los recursos necesarios (o deben ser capacitados) para establecer acciones motivadoras en el personal docente a fin de lograr mejores resultados educativos.
6. Si bien es cierto la tecnología permitió en tiempos de pandemia hacer las entrevistas y grupo focal con grabaciones vía *Zoom*, sin embargo, se sugiere que el grupo focal se realice de forma presencial para obtener un ambiente de confianza y cercanía entre el entrevistador y los participantes pues para muchas personas las plataformas virtuales

deshumanizan la comunicación, lo cual no permite comprender el lenguaje no verbal de las personas.

7. Proponer estudios donde se explore la motivación y liderazgo transformacional en instituciones educativas del Estado en las diferentes provincias del país. De este modo se podrá conocer cómo se lleva a cabo la motivación docente y liderazgo transformacional de los líderes de las instituciones donde se imparte el programa de Diploma.

## REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *100 errores en la dirección de personas*. Business & Marketing School ESIC. Madrid, ESIC
- Acosta, M. (2019). *La motivación docente como factor que influye en el desempeño educativo de las educadoras de nivel inicial en las escuelas de la parroquia de Nayón* [Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas]. Repositorio institucional de la Universidad de las Américas <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2794151>
- Aguilar-Bustamante, M. & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Alvarado, Y., Prieto, A. & Betancourt, D. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Actualidades Investigativas En Educación*, 9(3), p.112-121. <https://doi.org/10.15517/aie.v9i3.9506>
- American Psychological Association (2010). *Principios éticos de los psicólogos y código de conducta*. Universidad de Buenos Aires. [http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/comite\\_etica/Codigo\\_APA.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/comite_etica/Codigo_APA.pdf)
- Ancajima-Mogollón, F. (2015). *Diagnóstico cualitativo de los rasgos característicos del liderazgo en la buena gestión de la institución educativa* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional de la Universidad de Piura <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2293>
- Anchundia, G. (2015). *El clima escolar y su influencia en el proceso enseñanza –aprendizaje del Bachillerato del Colegio Nacional Manta de Manta, 2010 2011* [Tesis de maestría,

Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador]. Repositorio institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6352/1/T2698-MGE-Anchundia-El%20clima.pdf>

- Anders, V. (2019). *Etimología de Motivación*. <http://etimologias.dechile.net/?motivacion>
- Arbeláez, M., & Onrubia, J. (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista colombiana Educación y Cultura. *Revista de Investigaciones UCM*, 14(23), 14 - 31. <http://dx.doi.org/10.22383/ri.v14i1.5>
- Arias, C. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizontes Pedagógicos* 8(1), 9 – 22.  
<https://horizontespedagogicos.iber.edu.co/article/view/08101>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ta. ed.). Editorial Episteme.
- Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, 13(1), 13-26.  
<http://dx.doi.org/10.5930/issn.0120-5307>.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo, Comportamiento Humano en el ámbito laboral* (5ta. ed.). Pearson.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria
- Barrón, M., Cobo, C., Muñoz-Najar, A. & Sánchez, I. (2021). *El papel cambiante de los profesores y las tecnologías en medio de la pandemia de COVID 19: principales conclusiones de un estudio entre países*. <https://blogs.worldbank.org/es/education/el-papel-cambiante-de-los-profesores-y-las-tecnologias-en-medio-de-la-pandemia-de>



- covidBass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. The Free Press. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. & Avolio, B. (2006). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Mindgarden. <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Beck, C. (2018). *Motivación y desempeño del docente del programa de diploma del bachillerato internacional en una institución educativa particular de Lima* [Tesis de maestría, Universidad Marcelino Champagnat]. Repositorio institucional de la Universidad Marcelino Champagnat <http://repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/552>
- Betti, M. (2015). *Temas de Gestión Institucional y Supervisión* (2da.ed.). Editorial Dunken.
- Bisno, H. (1988). *Managing Conflict*. Sage Publications.
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Editorial Síntesis. <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Psicopedagogia%20de%20las%20emociones%20-%20Rafael%20Bisquerra%20Alzina-1.pdf>
- Blasé, J. & Blasé, J. (1998). *Handbook of Instructional Leadership. How Successful Principals Promote Teaching and Learning*. <https://www.researchgate.net/publication/44826586>

- Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, 1(8), 123-131. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&tlng=es).
- Bracho, O. & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín*, 15(2), 165 - 177. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Cabaleiro, G., Jiménez, A., Miles, J. & Horta, R. (2016). Liderazgo e innovación para un mundo más sostenible. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(1), 2-5. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242016000100001>
- Cabrero, J. & Martínez, M. (1996). El debate investigación cualitativa frente a investigación cuantitativa. *Revista Enferm Clínica*, 6(5), 212-217. <http://docshare01.docshare.tips/files/24536/245364215.pdf>
- Camargo-Mayorga, D. (2018). Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contaduría pública en Bogotá. *Cuadernos de contabilidad*, 17(44), 421-448. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-44.mlde>
- Cámere, E. (6 de mayo de 2019). Educación privada: ¿por qué y para qué? *El peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/79267-educacion-privada-por-que-y-para-que>.
- Canchaya, R. (2019). *Las características que definen los estilos de liderazgo en los head prefects del colegio Santa Margarita, distrito de Santiago de Surco, Lima – Perú* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional de la Universidad de Piura

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4279/MAE\\_EDUC\\_TyGEL\\_013.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4279/MAE_EDUC_TyGEL_013.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Cardona, P. & Miller P. (2001). *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. (2da ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.

Castillejo, D., & Salazar, M. (2018). *Motivación y satisfacción laboral en docentes de colegios nacionales en la zona centro norte de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8481/1/2018\\_Castillejo-Cueva.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8481/1/2018_Castillejo-Cueva.pdf)

Castillo, A. & Piñero, O. (2006). Cambio de roles de los directores de escuela en Puerto Rico. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 21(1), 71-90. <http://cie.uprrp.edu>.

Castillo, P. (2014). *Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: Un estudio de casos* [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona]. Repositorio institucional de la Universidad de Barcelona  
[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/286036/CASTILLO\\_ARMIJO\\_TESIS.pdf%3Bsequence%3D1](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/286036/CASTILLO_ARMIJO_TESIS.pdf%3Bsequence%3D1)

Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional de la Universidad Complutense de Madrid  
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/7143/1/T28589.pdf>

Charmaz, K. (2007). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. Sage.

- Chiavenato, A. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8va. ed.). McGraw Hill. <https://www.academia.edu/33546085>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos*. (3ra ed.). McGraw-Hill. [https://www.academia.edu/33028175/PROCESO\\_ADMINISTRATIVO\\_TERCERA\\_EDICION](https://www.academia.edu/33028175/PROCESO_ADMINISTRATIVO_TERCERA_EDICION)
- Coll, F. (2020). Incapacidad laboral. *Economipedia.com*. <https://economipedia.com/definiciones/incapacidad-laboral.html>
- Cóndor, E., Bustamante, M., Lapo, M. & Campos, R. (2018). Factores intrínsecos de motivación y liderazgo en una empresa familiar ecuatoriana de telecomunicaciones. *Información Tecnológica*, 29(4), 205-216. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000400205>
- Corral, D., Álvarez, C. & Gidrón, M. (4 de julio de 2022). *Foro de Davos 2021: El Gran reinicio tras la pandemia*. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/foro-economico-davos/>
- Crouch, M. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information* 45(4), 483-499. <https://doi.org/10.1177/0539018406069584>
- Darder, M., & Vásquez, C. (1998). La relación en la atención personal. Significado y trascendencia. *Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa*, 1(10), 29-40. <https://racó.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/144024>.
- Daza, D., Martín, R., Sosa, J., & Vargas, Y. (2013). *Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana* [Tesis de maestría, Universidad Sergio Arboleda]. Repositorio institucional de la Universidad Sergio Arboleda <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del>

%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20beneficios%20en%20procesos.  
%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- De Arquer, M. (1995). *Fiabilidad Humana: métodos de cuantificación, juicio de expertos*.  
Obtenido de Centro Nacional de Condiciones de Trabajo:  
[http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_401.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_401.htm)
- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de la revista *Universum*. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Drucker, P. (2004). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.
- Escandon-Barbosa, D. & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 1-25. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Escudero, C. (2020). El análisis temático como herramienta de investigación en el área de la Comunicación Social: contribuciones y limitaciones. *La Trama de la Comunicación*, 24(2), 89-100. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/3239/323964237005/>
- Esguerra, G. (2017). Liderazgo y conocimiento compartido en contextos inter-organizacionales. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 25(1), 151-160. <http://Dx.Doi.Org/10.18359/Rfce.1768>
- Espinosa, J., Contreras, F. & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 11(2), 212-225. <http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.10>

- Espinoza, S., Queirolo, N. & Yáñez, F. (2011). *Cercanía: un nuevo concepto de marketing*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad de Chile <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108069/Espinoza%20Riquelme%20C%20S.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Esteve, J. (2008). El choque de los principiantes con la realidad. *Cuadernos de Pedagogía*, 220(1), 58-63. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832309051.pdf>
- Febles, M. (2016). *La relación entre los niveles de motivación extrínseca e intrínseca de los docentes y la percepción del liderazgo transformativo de los directores de las escuelas públicas del distrito escolar de Ponce, Puerto Rico* [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico <http://ponce.inter.edu/cai/tesis/mifebles/index.pdf>
- Fernández, M. (2019). *Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Colombia <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76121/1053835066.2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Fernández-Cruz, F. & Fernández-Díaz, M. (2016). Teachers Generation Z and their Digital Skills. *Comunicar*, 46(2), 97-105. <http://dx.doi.org/10.3916/C46-2016-10>
- Figuerola, N. (2011). Liderazgo Transaccional y Transformacional. Las dimensiones del Liderazgo. <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>

- Flores, C. (2015). *El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Un estudio de liderazgo educativo en VI y VII Regiones de Chile* [Tesis doctoral, Universidad de Granada]. Repositorio institucional de la Universidad de Granada <https://digibug.ugr.es/handle/10481/41231>
- Freire, S. & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. GRADE Grupo de Análisis para el Desarrollo. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Garbanzo-Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Garzón, M. (2014). *Importancia de la actitud del docente en el proceso de aprendizaje (Estudio de Caso en el Colegio Distrital Manuel Cepeda Vargas* [Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional]. Repositorio institucional de la Universidad Pedagógica Nacional  
<http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/571/TO-17150.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y gestión*, 24(3), 157-194. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>
- González, L. (2001). Liderazgo para el siglo XXI. Diálogos con 100 líderes destacados. *Revista De Ciencias Sociales y Humanidades*, 82(5), 559-561. <https://doi.org/10.5377/realidad.v0i82.4693>

- González, M. (2002). Aspectos éticos en la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 2(29), 85-103.  
<http://www.redined.mec.es/oai/indexg.php?registro=005200330290>.
- Guerra, D. & Sansevero, I. (2008). Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas. *Laurus*, 14(27), 330-357.  
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). Mc Graw Hill Educación.  
[https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_5ta\\_edici%C3%B3n\\_Roberto\\_Hern%C3%A1ndez\\_Sampieri](https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri)
- Hinojo, F, Cáceres, M, Gómez, G. & Romero, J. (2018). *Análisis de competencias profesionales desarrolladas respecto al uso de las TIC. Una perspectiva de género presentada por el profesorado de Educación Superior en Angola*. En J. Ruiz Palmero, E. Sánchez-Rivas, & J. Sánchez-Rodríguez (Edit.), *Innovación pedagógica sostenible*. UMA Editorial.
- Inciarte, A., Marcano, N. & Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221-243.  
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29003405.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Una mirada a Lima*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/1ibro.pdf)



Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal*.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1791/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1791/)

Instituto Nacional de Informática (2018). *Anexo. Definiciones básicas y temas educativos investigados*.

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1684/cap04.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1684/cap04.pdf)

Jones, N. & Lau, A. (2010). Blending learning: widening participation in higher education. *Innovations in Education & Teaching International*, 47(4), 405-416.

<http://dx.doi.org/10.1080/14703297.2010.518424>

Koontz H. & Wehrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. Mc Graw Hill.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2da. ed.). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.1177/1094428108324513>

Krueger, C. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research* (3ra. ed.). Sage Publication, Inc. <https://doi.org/10.2307/3172912>

Lagos, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC* [Tesis de maestría, Universidad del Bío-Bío]. Repositorio institucional de la Universidad de Bío-Bío <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%2C%20Victor.pdf>

Lara, L., & Ocampo, L. (2002). *Psicología social y comunitaria*. Cognición social. Editorial Usta.

- Lei, S. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Evaluating Benefits and Drawbacks from College Instructors' Perspectives. *Journal Of Instructional Psychology*, 37(2), 153-160. <https://doi.org/10.21100/msor.v15i3.481>
- Lira, J. (22 de enero de 2015). Conozca las nuevas pensiones de los colegios más caros de Lima. *Gestión*, pp. 3-4. <http://gestion.pe>
- Locke, E., & Latham, G. (2012). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos*. Routledge.
- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas* [Tesis doctoral, Universidad de Murcia]. Repositorio institucional de la Universidad de Murcia <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/tesis.pdf?sequence=1>
- López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(08), 69-74. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es).
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. McGraw Hill Interamericana. [https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades\\_directivas\\_2da\\_ed\\_berta](https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta)
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* [Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4678>
- Martiniano, R. (2011). *Aprender a Aprender en la Sociedad del conocimiento*. Editorial Conocimiento S.A.
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades*

*Investigativas en Educación", 9(2), 1-27.*

<https://www.redalyc.org/pdf/447/44713058008.pdf>

Maslow, A. (2008). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://books.google.ru/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Medina, A. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un

programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa*, 53(1), 91-113. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.53-Iss.1-Art.127>

Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la

cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(1), 118-134. <https://doi.org/10.1590/0121-6805>

Meneses, N. (5 de agosto de 2021). *Así es el Bachillerato Internacional, un modelo que prioriza*

*el pensamiento crítico y la educación personalizada. El País.*  
<https://elpais.com/economia/formacion/2021-08-05/asi-es-el-bachillerato-internacional-un-modelo-que-prioriza-el-pensamiento-critico-y-la-educacion-personalizada.html>

Meneses, J. & Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. UOC, Universidad Oberta

de Catalunya. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf>

Ministerio de Educación del Perú (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los*

*aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Editorial MED.

- Miquinela, D. (2011). Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores. *Observatorio laboral revista venezolana*, 4(8), 37-51. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148003.pdf>
- Montilla, A. (2010). *La motivación y el desempeño del personal docente* [Tesis de maestría, Universidad de Los Andes]. Repositorio institucional de la Universidad de Los Andes <https://www.magisterimed.org/uploads/1/2/1/2/121283803/msj.02.01.8.109-126.matm.pdf>
- Montoya, C. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de la calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Morales, M., Trujillo, J. & Raso, F. (2016). Perceptions of teachers and students to the university potential of ITC integration in the educational process: thoughts, experiences and research in the Faculty of Education of Granada. *Edmetic*, 5(1), 113-142. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v5i1.4019>
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574006>.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- Murphy, P. & Alexander, P. (2000). A motivated exploration of motivation terminology. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 3-53. <https://doi:10.1006/ceps.1999.1019>

- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170. <https://doi.org.10.15517/REVEDU.V33I2.510>
- Navea, A. (2015). *Un estudio sobre la motivación y estrategias de aprendizaje en estudiantes universitarios de ciencias de la salud* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Educación a Distancia [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-navea/NAVEA\\_MARTIN\\_ANA\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-navea/NAVEA_MARTIN_ANA_Tesis.pdf)
- Nix, G., Ryan, R., Manly, J. & Deci, E. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266–284. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1382>
- Oberto-Besso, A. (2021). *Expectativas sobre competencias de recursos humanos en practicantes de esta especialidad desde la perspectiva de empleadores y practicantes en Lima metropolitana* [Tesis doctoral, Universidad Marcelino Champagnat]. Repositorio institucional de la Universidad Marcelino Champagnat <https://repositorio.umch.edu.pe/handle/20.500.14231/3356>
- Orbegoso, A. (2016). La motivación intrínseca según Ryan & Deci y algunas recomendaciones para maestros. *Educare, Revista Científica de Educação*, 2(1), 75-93. <http://dx.doi.org/10.19141/2447-5432/lumen.v2.n1.p.75-93>
- Organización de Bachillerato Internacional (2019). *¿Qué es la educación del IB?* <https://www.ibo.org/globalassets/what-is-an-ib-education-es.pdf>

- Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, 18(3), 89-96.  
<https://doi.org/10.7440/res18.2004.08>
- Oviedo, P. (2014). El docente ante los desafíos del siglo XXI. En: Oviedo, P. & Pastrana, L. (2014). *Investigaciones y desafíos para la docencia del siglo XXI*. Kimpres, Universidad de La Salle. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117032546/investigacion.pdf>
- Paucar, W. (2010). *Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz"* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3140/Paucar\\_sw.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3140/Paucar_sw.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peinado, H., & Rodríguez, J. (2009). *Manual de gestión y Administración Educativa: Cómo crear, gestionar, legalizar, liderar y administrar una Institución Educativa*. Editorial Magisterio.
- Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Universidad Pontificia ICAI ICADE. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf>
- Peralta, M. (2015). *El liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/1386>

- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83432362009.pdf>
- Pila, J. (2012). *La motivación como estrategia de aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas de los estudiantes de I-II nivel de inglés del Convenio Héroes del Cenepa-ESPE de la ciudad de Quito en el año 2012. Diseño de una guía de estrategias motivacionales para el docente* [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional de la Universidad de Guayaquil <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1659/1/TESIS%20COMPLETA%20DE%20MOTIVACION.pdf>
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (7ma. ed.). Díaz de Santos.
- Quisbert, M., & Ramírez, D. (2011). Objetivos de la investigación científica. *Revista de Actualización Clínica*, 10(1), 461-465. <https://docplayer.es/80117374-Revista-de-actualizacion-clinica-volumen.html>
- Quispe, D. (2021). *Estilo de liderazgo y la motivación laboral en los docentes de las instituciones educativas del Cercado de Jauja* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Centro del Perú [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7478/T010\\_46030813\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7478/T010_46030813_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramos-Rodríguez, I. (2005). Liderazgo didáctico. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20(3), 14-25. <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16261>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. (5ta. ed.). McGraw-Hill.

- Rimari, W. (2003). *La Innovación Educativa: Un instrumento de desarrollo*.  
[https://nanopdf.com/download/la-innovacion-educativa-un-instrumento-de\\_pdf](https://nanopdf.com/download/la-innovacion-educativa-un-instrumento-de_pdf)
- Robinson, K. (2015). *The Element: How Finding Your Passion Changes Everything*. Penguin Books. <https://doi.org/10.1080/02604027.2011.615581>
- Rodríguez, A. (2018). Construcción de normas: una experiencia desde el clima de aula. *Revista Eleuthera*, 18(6), 13-30. <https://doi.org/10.17151/eleu.2018.18.2>.
- Rodríguez, C. (2022). *Liderazgo y motivación laboral: caso gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón 24 de mayo* [Tesis de grado, Universidad estatal del sur de Manabí]. Repositorio institucional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí  
<http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3466/1/PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION%20RODRIGUEZ%20SUAREZ%20CINDY%20ABEL%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESA.pdf>
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E. & Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Editorial UOC.  
<https://www.academia.edu/43470915/Psicologia%20de%20las%20organizaciones>
- Rodríguez, C. (2004). *Liderazgo contemporáneo*. Universidad de Colima. Iteso.
- Rodríguez, C., Gómez, G., & G. Romero, J. (2019). Los retos tecnológicos del docente del siglo XXI. *Educación y Sociedad*, 17(2), 1-14.  
[https://www.researchgate.net/publication/347975579\\_Los\\_retos\\_tecnologicos\\_del\\_docente\\_del\\_siglo\\_XXI](https://www.researchgate.net/publication/347975579_Los_retos_tecnologicos_del_docente_del_siglo_XXI)
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 16(1), 187-206



- Rojas, A. & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Oreal / UNESCO. Andros Impresores. [https://easnicolas-bue.infod.edu.ar/sitio/upload/147055sLIDERES\\_ESCOLARES.pdf](https://easnicolas-bue.infod.edu.ar/sitio/upload/147055sLIDERES_ESCOLARES.pdf)
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio institucional de la Universidad Rafael Landívar <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Ryan, R. & Deci E. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social, y el bienestar. *American Psychologist Association*. 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/110003-066X55.1.68>
- Ryan, R., Kuhl, J., & Deci, E. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9(2), 701-728. <https://doi.org/10.1017/S0954579497001405>
- Saavedra, J. (2017). *El director hace la diferencia*. <https://blogs.worldbank.org/es/education/el-director-hace-la-diferencia>
- Sáenz, M. (2013). Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna. *Observatorio de Recursos Humanos*, 78(1), 28-35. <https://doi.org/10.7238/c.n64.1713>
- Salamanca, A. & Martín-Crespo, C. (2007). El Muestreo en la Investigación Cualitativa. *Nure Investigación*, 27(4), 1-4. <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/340/330>
- Salcito, A. (28 de mayo de 2020). Orientaciones para motivar a profesores. Web del Maestro. Elige Educar (Chile). <https://webdelmaestrocmaf.com/portal/directores-cinco-orientaciones-motivar-los-profesores/>

- Salgado-Lévano, C. (2007). Investigación Cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78. <https://www.redalyc.org/pdf/686/68601309.pdf>
- Salgado-Lévano, C. (2018). *Manual de investigación. Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*. Universidad Marcelino Champagnat.
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 103-122. <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>
- Sánchez, C. (2008). Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción Psicológica*, 5(2), 9-28. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:AccionPsicologica2008-5/Documento.pdf>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Sánchez-Reyes, J., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de la información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 125-132. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662007000300020&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300020&lng=es&tlng=es).
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1177/019263659207654719>

- Shubhashnee, S. (2017). *Exploring Secondary School Science Teacher Professional Identity: Can it be influenced and reshaped by experiences of professional development programmes?* [Tesis doctoral, University of Derby]. Repositorio institucional de la Universidad de Derby <http://hdl.handle.net/10545/621337>
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. Sage. [https://www.researchgate.net/publication/279187183\\_Doing\\_Qualitative\\_Research\\_A\\_Practical](https://www.researchgate.net/publication/279187183_Doing_Qualitative_Research_A_Practical)
- Socorro, F. (2003). *Identificación y compromiso laboral con la empresa*. <https://www.gestiopolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa>
- Stover, J., Bruno, F., Uriel, F., & Fernández, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 14(2), 105-115. ISSN: 1668-7175. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=483555396010>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Tondeur, J., Van Keer, H., Van Braak, J., & Valcke, M. (2008). ICT integration in the classroom: Challenging the potential of a school policy. *Computers & Education*. 51(1), 212-223. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2007.05.003>
- UNESCO, SITEAL & IIEP-UNESCO (2019). *Perfil del país: Perú*. [https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_informe\\_pdfs/peru\\_25\\_09\\_19.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_informe_pdfs/peru_25_09_19.pdf)
- Universidad Marcelino Champagnat (2016). *Código de Ética para la investigación y la protección de la propiedad intelectual*. <https://umch.edu.pe/investigacion/>

- Urbina, F. & Contreras, F. (2019). La claridad como especificidad: una revisión del desiderātum de la claridad en la teoría de Lon L. Fuller. *Vniversitas*, 68(138), 264-286. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj138.cerd>
- Urcola, J. (2011). *La motivación empieza en uno mismo*. (3era ed.) Empresa Activa, ESIC.
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>
- Valderrama, B. (2010). *Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas*. Prentice Hall-Financial Times, Pearson.
- Vallerand, R. (2021). Reflections on the legacy of self-determination theory. *Motivation Science*, 7(2), 115-116. <https://doi.org/10.1037/mot0000227>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8),47-53. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711353004>
- Velasco, E., Bautista, H., Sánchez, F. & Cruz, L. (2012). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca*. EAE Editorial Academia Española. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/992.pdf>
- Villacorta-Spinner, C. (2015). *Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional de la Universidad de Piura

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3190/MAE\\_EDUC\\_141.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3190/MAE_EDUC_141.pdf?sequence=2&isAllowed=y)



## INFORME DE SIMILITUD

ININ-F-17

V. 01

Página 1 de 2

1	FACULTAD	No aplica
2	ESCUELA	Escuela de Posgrado
3	ÁREA RESPONSABLE	Centro de Investigación de la Escuela de Posgrado
4	APELLIDOS Y NOMBRES DEL RESPONSABLE	Dra. Ana Cecilia Salgado Lévano
5	<ul style="list-style-type: none"><li>● TÍTULO DE LA TESIS</li><li>● TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</li><li>● TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL</li></ul>	PERCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DOCENTES DE DIPLOMA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR
6	AUTOR DEL DOCUMENTO	Constanza Beck Campos
7	ASESOR DE LA TESIS/TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	Dra. Mirian Pilar Grimaldo Muchotrigo
	SOFTWARE PARA DETERMINAR LA SIMILITUD	Turnitin
7	FECHA DE RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO	8/02/2023
8	FECHA DE APLICACIÓN DEL SOFTWARE PARA DETERMINAR LA SIMILITUD	13/02/2023
9	APLICACIÓN DE FILTROS	Excluye fuentes menores o iguales al 1% en el software.  La similitud identificada no supera las tres líneas continuas.  La similitud identificada de una fuente no supera el 4%
10	PORCENTAJE MÁXIMO PERMITIDO, SEGÚN EL PROTOCOLO PARA LA EL USO DEL SOFTWARE	20%



## INFORME DE SIMILITUD

ININ-F-17

V. 01

Página 2 de 2

11	PORCENTAJE DE SIMILITUD ENCONTRADO	6%
12	FUENTES ORIGINALES DE SIMILITUDES ENCONTRADAS	6% Fuentes de internet 0% de publicaciones 0% trabajo del estudiante
13	CONCLUSIÓN	El documento presentado no supera el índice de similitud permitido en la Universidad Marcelino Champagnat, según el Protocolo para el Uso del Software.
14	FECHA DEL INFORME	13/02/2023

**Dra. Ana Cecilia Salgado Lévano**

Coordinadora del Centro de Investigación  
de la Escuela de Posgrado