



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:
Maestra en Docencia Universitaria**

AUTORA:

Br. Guisella Margarita Cortez Tirapo

ASESOR:

Dr. Felipe Guizado Oscoco

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LIMA – PERÚ

2017



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): CORTEZ TIRAPO, GUISELLA MARGARITA

Para obtener el Grado Académico de *Magíster en Docencia Universitaria* ha sustentado la tesis titulada:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA ACCIÓN TUTORIAL EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA LIMA, 2016

Fecha: 21 de febrero de 2017

Hora: 3:30 p. m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Gliria Méndez Ilizarbe

Firma:

SECRETARIO: Dr. Angel Salvatierra Melgar

Firma:

VOCAL: Dr. Felipe Guizado Oscco

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobado por unanimidad.

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

conexión norma APO

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios, porque él ha permitido hacer este trabajo de investigación y me ha iluminado con su sabiduría, a mi madre que con su humildad me ha enseñado a ser cada día mejor, a mis hijos que con su paciencia y comprensión me han motivado a seguir día a día, a mi esposo por su ahínco, estímulo y apoyo incondicional.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por guiarme en el camino del conocimiento, a mi madre por apoyarme incondicionalmente, a mis hijos por ser mi inspiración y mi motivo para demostrarles que en esta vida todo se puede a pesar de las dificultades, a mi esposo por la confianza y la pasión en la superación. A mis compañeros de los cuales aprendí mucho y compartimos muchas experiencias, a mis colaboradores de la institución educativa particular “La Casita del Inglés” por estar ahí conmigo y en todo momento y por permitirme intentar ser su líder transformador y trabajar en equipo para mejorar las relaciones humanas de los docentes, y a la facultad de ingeniería de la Universidad Nacional de Ingeniería que me apoyó en la aplicación del instrumento.

Declaratoria de Autenticidad

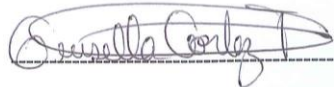
Yo, Guisella Margarita Cortez Tirapo, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificado con DNI 09504020 respectivamente, con la tesis titulada "Liderazgo Transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) Respeté las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de la información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normativa vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 11 de Junio de 2016



Guisella Margarita Cortez Tirapo

DNI N.° 09504020

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presentamos la Tesis titulada: “Liderazgo Transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.” en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Magister en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la Operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

Índice

	Página
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
Antecedentes y fundamentación científica, técnica y humanística	15
Justificación	81
Problema	82
Hipótesis	85
Objetivos	86
II Marco Metodológico	
2.1 Variables	88
2.2 Operacionalización de variables	89
2.3 Metodología	91
2.4 Tipo de estudio	91
2.5 Diseño	92
2.6 Población, muestra y muestreo	94
2.7 Técnica e instrumentos de recolección de datos	95
2.8 Métodos de análisis de datos	99

III. Resultados	102
IV. Discusión	115
V. Conclusiones	119
VI. Recomendaciones	121
VII. Referencias Bibliográficas	123

APENDICE

Apéndice A. Matriz de Consistencia

Apéndice B. Instrumentos

Apéndice C. Validez del instrumento por juicio de expertos

Apéndice D. Base de datos

Apéndice C. Tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Rho
Spearman

Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la variable Liderazgo Transformacional	89
Tabla 2	Operacionalización de la variable Acción Tutorial	90
Tabla 3	Relación de validadores	99
Tabla 4	Confiabilidad cuestionario Liderazgo Transformacional	100
Tabla 5	Confiabilidad cuestionario Acción tutorial de los docentes	101
Tabla 6	Distribución de frecuencias del liderazgo transformacional de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI	103
Tabla 7	Distribución de frecuencias de la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI	104
Tabla 8	Liderazgo transformacional y acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI	105
Tabla 9	Influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI	106
Tabla 10	Estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI	107
Tabla 11	Consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI	108
Tabla 12	Motivación Inspiracional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI	109
Tabla 13	Correlación liderazgo transformacional y la acción tutorial	110
Tabla 14	Correlación influencia idealizada y acción tutorial	111
Tabla 15	Correlación estimulación intelectual y acción tutorial	112
Tabla 16	Correlación consideración individual y acción tutorial	113
Tabla 17	Correlación motivación inspiracional y acción tutorial	114

Índice de figuras

		Página
Figura 1	Nivel de liderazgo transformacional de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI	103
Figura 2	Nivel de acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI	104
Figura 3	Diagrama de columnas 3D del liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes	105
Figura 4	Diagrama de columnas 3D de la influencia idealizada y la acción tutorial	106
Figura 5	Diagrama de columnas 3D de la estimulación intelectual y la acción tutorial	107
Figura 6	Diagrama de columnas 3D de la consideración individual y la acción tutorial	108
Figura 7	Diagrama de columnas 3D de la motivación inspiracional y la acción tutorial.	109

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016. La población es de 125 estudiantes y la muestra es la misma población. Se han empleado las variables liderazgo transformacional y acción tutorial.

El enfoque empleado en la investigación es el cuantitativo de tipo básico, esta investigación utiliza para su propósito el diseño no experimental del nivel correlacional que recogió la información en un mismo tiempo y se desarrolló al aplicar los instrumentos, cuestionario de liderazgo transformacional (cuestionario multifactorial MLQ-5S) y la acción tutorial (elaboración propia) empleando la escala de Likert, que brinda información en sus distintas dimensiones, cuyos resultados gráficas y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia para afirmar que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo transformacional, acción tutorial.

Abstract

The present study was designed to determine the correlation between the transformation leadership and the tutorial action in the teachers of engineering school of the national engineering university. The population is 118 teachers and sample is the same. It is used the variables: transformation leadership and the tutorial action.

The approach used in the investigation is the quantitative approach, the type basis. The method quantitative used in the investigation used for its purpose the no experimental design, correlational, which collect information on a specific period, which was developed to implement the instrument: the cuestionaire that uses the Likert scale that provide information about its different dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The investigation concludes that there is significant evidence between the transformation leadership and the tutorial action in teachers of engineering school of the national engineering university.

Key words: leadership, transformation leadership, tutorial action.

I. Introducción

1.1 Trabajos previos

1.1.1 Trabajos previos internacionales

Montiel (2012), realizó el trabajo titulado El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria, para obtener el grado de Magister Scientiarum en Educación en la universidad de Zulia Venezuela. El objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional del directivo educativo y el desempeño docente en las instituciones educativas en el nivel de educación primaria. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es descriptivo correlacional. La conclusión que se llegó es la siguiente se identificó un nivel eficiente de los fundamentos esenciales del liderazgo transformador por parte del director, donde el indicador consideración individual se presenta muy eficiente en su aplicación.

Por otro lado Villalón (2014), realizó el siguiente trabajo de investigación para obtener Magister en Educación en la Universidad de Chile. El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal. El objetivo fue conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal. La investigación llevada es de tipo cualitativo y de carácter exploratorio, descriptivo, de modo que se ajustó a las preguntas y objetivos de la investigación. La conclusión fue la siguiente se obtuvo una convergencia casi absoluta de que el modelo predominante presente en el cuerpo directivo y la organización es de tipo transaccional, existen elementos germinales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacional.

De la misma manera, Amor (2012), realizó el siguiente trabajo: La orientación de la tutoría universitaria como elementos para la calidad y la innovación en la Educación Superior. Modelo de acción tutorial. El objetivo fue analizar la percepción que tiene tanto el profesorado como el alumnado sobre la necesidad de orientación y la acción tutorial en la universidad. El instrumento es el cuestionario y la conclusión es que los profesores creen que la tutoría y la orientación deben ayudar a la integración del alumnado en la universidad.

Cobos (2010), realizó el siguiente trabajo de investigación para obtener el grado de doctor en la universidad de Málaga. La construcción del perfil profesional de orientador y orientadora. Estudio cualitativo basado en la opinión

de sus protagonistas en Málaga. Es una investigación cualitativa donde se aplican entrevistas. El objetivo fue explorar el significado de la experiencia de trabajar como orientador u orientadora. La conclusión fue que aún existen problemas entre los orientadores y orientadoras para asumir la propia identidad profesional.

1.1.2. Trabajos previos nacionales

Escandón (2012), realizó el siguiente trabajo de investigación para obtener el grado de maestro en educación en la universidad San Ignacio de Loyola Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red N 8 Callao. El objetivo de la presente investigación fue identificar el estilo de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes en las instituciones educativas de la red N 8 Callao. Esta investigación es de tipo no experimental su diseño corresponde al tipo descriptivo simple. La conclusión que se arribó se constató que los directores de la red N8 del Callao cuentan con escasas habilidades para ejercer un liderazgo transformacional.

Castro (2014), Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones particulares de la ciudad de Piura. El objetivo de la presente investigación conocer en los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del concejo educativo del colegio particular Estela Maris. El tipo de investigación es paradigma interpretativo también conocido como humanista, cualitativo entre otros. La conclusión que se arribó es que en la actualidad la educación requiere de directivos líderes que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen al recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr objetivos metas comunes, el cual dependerá su estilo personal y las exigencias de la situación, hablar de un perfil ideal del director líder es imposible pero si podemos encontrar rasgos comunes que puedan caracterizar un estilo de liderazgo en la dirección de colegios.

Vásquez (2012), Realizó el siguiente trabajo de investigación Estilos de liderazgo de las docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la perla Callao. El objetivo es identificar el estilo y la dimensión de liderazgo que prevalecen en los docentes del nivel secundario de una institución

educativa de la Perla Callao según la autoevaluación docente y la evaluación de los estudiantes. El tipo de investigación por sus objetivos, este estudio es de tipo no experimental su diseño es descriptivo simple La conclusión fue la siguiente que prevalece un estilo transaccional que no les permite tener unas buenas relaciones entre los docentes.

Martínez (2012), realizó el siguiente trabajo de investigación para obtener el grado de magister en educación con mención en gestión de la educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú. El liderazgo Transformacional en el director de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. El objetivo es reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una institución educativa pública de la Ugel 07. El tipo de investigación fue de nivel descriptivo tipo ex post facto y modalidad estudio de caso. La conclusión fue la siguiente el liderazgo transformacional del director en una IE pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de las docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos .Mientras que el director se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

Huillca (2012), realizó el siguiente trabajo de investigación para obtener el grado académico de Magíster en Educación con mención en gestión de la educación en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico Liderazgo Transformacional y Desempeño Docente en la Especialidad de Ciencias Históricas Sociales. El objetivo es establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de ciencias históricas sociales del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico. El tipo de investigación es básica o sustantiva, también es descriptiva, correlacional de tercer nivel, el diseño es una investigación no experimental, se aplica un muestreo no probabilístico se aplican dos cuestionarios y la población son los estudiantes del V ciclo al IX ciclo. La conclusión a la que arribaron es que existe suficiente evidencia empírica para decir que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en cada una de sus dimensiones, según la percepción de los estudiantes de la especialidad de ciencias históricas sociales del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico. Por lo que se puede concluir que a una mejor

percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar una mejor percepción de desempeño docente.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Liderazgo transformacional

En la actualidad el liderazgo es un tema que se estudia mucho en sus diferentes tipos. Se considera y es necesario aplicarlo para que una organización pueda marchar bien y cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo que un buen liderazgo puede cambiar vidas y los estudiantes se van a sentir motivados y valorados y van a querer seguir a su líder.

Ramos y Morales (2012) sostienen que el liderazgo “Es el arte o capacidad de influir en las personas para que con entusiasmo y buena disposición se esfuercen en cumplir con sus obligaciones para el logro de los objetivos organizacionales”. (p.68). Cuando los estudiantes se sienten motivados van a cumplir las tareas desarrolladas, se van a comprometer y se van a sentir felices al cumplir lo que se han programado y a dónde quiere llegar el docente. Sin gestión no se cumple lo que se ha planificado, el docente debe tener la capacidad de guiar y desarrollar a sus estudiantes. Si no hay influencia en la gestión no hay liderazgo y si no hay un buen liderazgo el estudiante no lograra cumplir los objetivos planificados.

Koontz y Weihrich y Cannice (2013) define como influencia, es decir "el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos el grupo". (p.80). El líder va a influenciar para que sus estudiantes se desarrollen y cambien para el cumplimiento de sus metas y participen con compromiso, identidad y cumplan sus objetivos; esto se va a ver reflejado en el cumplimiento de sus deberes. En las universidades existe un reglamento interno que la mayoría de veces no se conoce ni se cumple y a veces se recurre a la presión, índices que en lugar de sumar esfuerzos, causa malestar e incomodidad a los que conforman la institución.

Chiavenato (2014), “El liderazgo ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diversas teorías. La diversidad de enfoques es enorme, lo cual demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer”. (p.34). El tema de liderazgo es muy amplio hay material muy complejo para hablar y van a

surgir nuevos enfoques. Pero un adecuado liderazgo es aquel que no solo ve los intereses de las universidades sino también se preocupa por el desarrollo del estudiante. Todo buen líder transforma a su seguidor y lo ayuda a desarrollarse, una de la forma de evaluarse si eres un líder transformador es ver a sus estudiantes si se han desarrollado y superado de manera personal y profesional.

Componentes de liderazgo

Koontz y Weihrich y Cannice (2012), al respecto refiere lo siguiente:

La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.

La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadores en distintos momentos y en diferentes situaciones.

La capacidad de inspirar.

La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas. (p.60).

De acuerdo a estos autores el liderazgo está relacionado con las capacidades de comprender, motivar, trascender y desarrollar personas para que se identifiquen con el líder y con la institución. Todos estos componentes son trascendentales y todo líder debe desarrollar y transmitir a sus estudiantes, hay habilidades que nacen con la persona y hay otras que se desarrollan en el proceso de la gestión de la institución.

Factores en la eficacia del liderazgo

Ramos y Morales (2012), nos dice “La perspectiva de rasgos y los enfoques del comportamiento produjeron investigaciones que mostraron que un liderazgo eficaz parece depender de algunas variables”.(p.69).Es cierto existen factores y variables que van ayudar a que se cumpla con un adecuado liderazgo y posibiliten la eficiencia y la eficacia del liderazgo y de esta manera se pueda efectuar un adecuado liderazgo que logre que los estudiantes se sientan motivados e identificados con los objetivos, misión y visión de la institución; esto va a repercutir en el aprendizaje de los estudiantes.

Habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo

Chiavenato (2014), señala entre ellas tenemos:

El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.

La motivación para liderar.

La integridad que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.

La confianza en uno mismo para impresionar a las personas.

La inteligencia, el conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.

La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse. (p.35).

Son habilidades que todo docente de una universidad deben tener para lograr metas y cumplir con los objetivos establecidos en bienestar de la empresa y de los estudiantes y va ayudar a que exista una buenas relaciones humanas entre ellos y fomentar el trabajo en equipo, la empatía, y una buena comunicación. Todo esto nos conlleva a cumplir con la visión de la institución y que exista un buen clima en el aula Todas estas habilidades van a ayudar y potenciar a la persona y cada habilidad cumple un papel esencial en el liderazgo de los miembros de las instituciones.

Características del liderazgo

Chiavenato (2014), nos indica:

Flexibilidad cultural. En los negocios internacionales, esta habilidad se refiere a la atención y la sensibilidad hacia otras culturas.

Habilidades para la comunicación. Los líderes eficaces son diestros para comunicar sea de forma escrita, oral o no verbal.

Habilidades relacionadas con las personas. Dado que las personas forman parte de la eficacia del liderazgo.

Creatividad. La capacidad de solucionar problemas, innovar y crear es una ventaja competitiva en el mundo actual.

Aprendizaje auto-dirigido. Esta habilidad se refiere a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades en forma continua. (p.36).

Los líderes de las universidades muchas veces poseen estas características pero no saben cómo transmitir a sus estudiantes ya sea el caso de docentes y estudiantes. Es vital que el docente genere un clima que ayude a su tutorado a ser creativo y anticiparse a los problemas que se pueden presentar en la asignatura y tener la capacidad de crear estrategias que ayuden a desarrollarse. Los docentes de las universidades deben estar en constante capacitación y aprendizaje ya que ahora con la tecnología, la globalización y la competitividad los cambios se presentan constantemente y si la institución quiere posicionarse en el mercado educativo debe estar preparado para el cambio.

Definición de liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales motivan, inspiran guían, ayudan al desarrollo personal de sus colaboradores generando un cambio trascendental.

Fischman (2015), nos dice: “Los líderes transformacionales se expresan claramente una visión e inspira a sus seguidores. También tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional”. (p.15).

En las universidades el docente debe lograr que sus estudiantes se sientan motivados y sigan a su líder y exista un agradable clima involucrándose con la cultura de cada institución y estar preparada y dispuesta al cambio. Así como las instituciones crecen y se desarrollan también los estudiantes deben desarrollarse y mejorar a nivel personal y académico.

Fischman (2015), nos dice:

Durante las últimas décadas se ha investigado y escrito mucho sobre este tema. Podemos encontrar aproximadamente unos ocho mil libros de investigaciones sobre la materia. Sin embargo, la teoría más estudiada y comprobada es, precisamente, la teoría del liderazgo transformador creada por Bernard Bass. Se calcula que

más de 50% de las investigaciones del mundo académico se relaciona con esta teoría, que se orienta hacia una causa con un significado noble. (p.16).

Es de esta manera que la mayoría de libros de liderazgo transformacional se basan en Bass y que su fin primordial es el desarrollo de las personas y está basado en valores éticos.

Fischman (2005), señala que Bernard Bass concluyo:

El concepto de liderazgo transformador: se presenta cuando el líder apela a los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. De acuerdo con este autor, el jefe moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación. (p.18).

Por eso consideramos este liderazgo transformacional como algo trascendental ya que los guía a sus seguidores y los mantiene motivados a alcanzar mejores niveles de vida y basado en valores. Los líderes transformacionales deben lograr trascender en sus estudiantes y lo principal que esta transformación debe estar cimentada con valores y lograr cambios y mejoras en ellos que puedan beneficiar a la institución y al desarrollo personal y profesional del tutorado. Cuando los docentes se desarrollan y se capacitan van a aplicar todos sus conocimientos en la institución, y lo mejor es que van a dar lo mejor de ellos por agradecimiento e identificación, lograr eso es valioso y va a generar un buen clima institucional.

Chiavenato (2014), nos señala: Gran parte de las investigaciones sobre el liderazgo transformacional se basa en el cuestionario de BASS, que ha recibido muchas críticas

Algunas investigaciones empíricas apoyan estas características. Estudios de campo muestran que los líderes transformacionales emplean tácticas que producen altos niveles de identificación e interiorización, así como mejor desempeño.

El cuestionario de Bass ha recibido muchas críticas ya que a veces no se adecua a la realidad y problemática de cada institución. Pero aplica las

dimensiones que son muy importantes y que deben poner en práctica en todas las universidades. Mediante el cual se lograra trabajar en equipo y sentirse parte importante de la institución.

Características de los líderes transformacionales:

“Se identifican como agentes de cambio son valientes y creen en las personas. Están motivados por valores personales o son eternos aprendices”. (p.37). Los líderes transformacionales debe poseer características o desarrollarlas para poder llegar a sus estudiantes y crear unas buenas relaciones docente_estudiante en las aulas desarrollando trabajos en equipo con un mismo fin el desarrollo del estudiante y el éxito de la institución.

Los docentes no deben tener temor a los cambios y deben ser intrépidos, osados y arriesgar con el fin de cambiar y salir de la rutina, innovando estrategias y aplicándolas y enfrentando nuevos retos.

Mendoza y Ortiz (2010), nos dice que el liderazgo transformacional

Estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden, diferentes patrones de liderazgo. (p.120).

Muchas veces los docentes se comprometen con la institución hasta el punto que se olvidan de sus propios intereses por eso es primordial el liderazgo que ejercen y se preocupe por el bienestar de sus estudiantes. El liderazgo transformacional de los docentes va a estimular y motivar que los estudiantes se identifiquen con la institución de tal manera que muchas veces olviden de sus propias necesidades es en este momento que el docente debe equilibrar los intereses del estudiante y de la institución evitando pensar en sus propios intereses.

Koontz y Wehrich y Cannice (2012), nos indica:

Los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, confirmar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T tienen programas para promover un liderazgo transformacional diseñado para transformar sus organizaciones con rapidez y responder a los veloces cambios del ambiente. (p.30).

Los docentes deben capacitarse en temas relacionados a liderazgo financiadas por la institución que les permita cambiar, innovar, crear, prever y estar dispuestas al cambio y comprometidas con la institución. Todo esto va a permitir que los líderes tengan una misma ruta y conozcan donde quieren llegar en beneficio de los estudiantes y de la institución.

Fundesyram (2010), indica que:

Este liderazgo se basa en la presencia de líderes o lideresas capaces de llevar a cabo con éxito las transformaciones que requiere la comunidad, asociación o una empresa. Estos cambios pueden surgir debido a la necesidad de adaptarse a los diferentes y constantes cambios del entorno, o cualquier otro cambio que necesite una la comunidad o empresa para crecer. (p.9).

En las universidades los docentes transforman a sus estudiantes y los llevan hacia el éxito preocupándose no solo por los intereses de la institución sino por la de sus estudiantes generando en ellos unas buenas relaciones humanas. La labor de los docentes es transformar al estudiante dejando una huella positiva y formando un joven feliz y líder, todo esto es un ciclo de transformaciones que se inicia con el docente y este a su vez con el estudiante.

Los requerimientos del liderazgo transformador

Fundesyran (2010), afirma lo siguiente:

Se clasifican en requerimientos de actitudes, de conocimiento de habilidades: Blejmar, Nirenberg y Perrone, en "La juventud y el liderazgo transformador" (1998) plantean una enumeración

exhaustiva de los requerimientos de ésta función de liderazgo, respetando los distintos estilos personales, mencionan algunos de los más frecuentemente citados y observados. (p.11).

Se establece que los docentes deben poseer ciertas características para poder llegar a sus estudiantes de una manera eficaz y eficiente. Y presentar características de conocimiento que incluyen sus títulos maestrías, diplomados y otros. Y desarrollar habilidades de comunicación, creatividad e inteligencia emocional y la actitud predisposición de querer salir adelante y aplicar todo lo aprendido.

Requerimientos de las actitudes

Fundesyran (2010), afirma lo siguiente:

Disposición activa a escuchar a la gente de la organización a las señales de afuera y a los adversarios o competidores. Compromiso con la misión y visión de la organización y con la palabra acordada.
Disposición al aprendizaje, a la exploración y al riesgo. (p.11).

Todo docente de una institución superior debe saber comunicarse y escuchar a sus estudiantes y estar en constante aprendizaje para poder prever y solucionar problemas que se puedan presentar en el aula , logrando trabajar en equipo con el único fin de lograr los objetivos trazados.. Los acuerdos se deben cumplir u respetar ya que el incumplimiento causara resentimientos y desconfianza.

Requerimientos de los conocimientos

Fundesyran (2010), afirma lo siguiente:

Del ámbito donde la organización opera.
De las políticas gubernamentales, de los actores claves en los desarrollos del país propio y de otros países.
De las dimensiones grupales, organizacionales y de gestión.
De las concepciones y herramientas de la gerencia eficaz.
De la información y formación generales. (p.11).

Todo docente debe poseer características gerenciales y conocimientos de administración para poder cumplir con los procesos de esta como planificación, organización, dirección, y control. Todos estos conocimientos le van a permitir cumplir con las metas trazadas en el futuro y desarrollar sus programaciones de manera ordenada.

Requerimientos de las habilidades

Fundesyran (2010), afirma lo siguiente: “De pensamiento y acción estratégica, de comunicación, de docencia y pedagogía, de negociación, de articulación con equipos de trabajo, gente en general, coaliciones, redes, alianzas, estrategias, etc. (p.11). El docente debe tener la capacidad de comunicarse y negociar con sus estudiantes para lograr unas buenas relaciones humanas que le permitan desarrollar sus estudios en un agradable clima educativo.

Y para eso de contar con estas habilidades y si no las tiene desarrollarlas, es un proceso pero a la larga van ayudar a desarrollar personas. Los líderes son maestros, comunicadores, negociadores y transformadores.

El primer rol del liderazgo transformacional

Fundesyran (2010), sostiene que:

El primer rol del liderazgo transformacional. Fijador de dirección es esa capacidad que el líder ha desarrollado para pensar en el futuro de la organización y también pensar en qué hay que hacer para cumplir con la misión de esa organización. (p.12).

El tutor debe saber y planificarse como y que estrategias se van a utilizar para cumplir la misión de la institución y tener fijado que ruta va a seguir. Para esa planificación debe reunirse con todos sus colegas y hacer un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la institución, más conocido como el foda y de acuerdo a la realidad y a su problemática construir la visión y la misión y de esta manera todos en conjunto se van a comprometer con la institución.

Planificación.

Fundesyran (2010), afirma que:

La herramienta que el líder utiliza para fijar dirección es la Planificación Estratégica y éste es un proceso que el líder logra trabajando con su equipo inmediato y con todos los niveles de la organización a principal. Provee el destino, la estrategia provee el camino. (p.13).

Toda institución de nivel superior debe tener su planificación estratégica el cual le servirá como guía a donde se va a dirigir, como lo va hacer y que va a necesitar para poder cumplir la visión. Esto se debe trabajar en equipo toda la comunidad educativa (docentes, personal administrativo, padres de familia, estudiantes) en coordinación con la oficina académica. Esto se llevara en equipo y se reestructurara cada cierto tiempo de acuerdo a las necesidades y de los cambios que se pueden presentar en el entorno. Las universidades que carecen de esta herramienta es como si estuvieran perdidos en el desierto, sin brújula, y dando manotazos de ahogado sin saber qué línea seguir.

Otros Roles del Liderazgo Transformacional:

Fundesyram (2010), sostiene que:

Agente de Cambios: “El líder debe comprender el papel que él ejerce en el proceso para guiar cambios que hagan a la organización más efectiva para cumplir su misión”. (p.14). El docente va a generar cambios que van a permitir a los estudiantes trabajar con eficiencia y eficacia. Y sobre todo estar a la vanguardia de la tecnología y al ritmo de los cambios constantes en que vivimos.

Coach (formador de líderes): “El líder en éste rol crea estrategias, capacita y motiva a sus seguidores inmediatos (su equipo), para lograr cumplir con la misión”. (p.15).El tutor hace la labor de acompañamiento, va a estar ahí con el estudiante ayudándolo, orientarlo, va a guiar y le va a dar estrategias para que se pueda desarrollar.

Vocero: “El líder en su papel de vocero representa la misión de la organización, comunica ésta misión, intercede ante terceros a favor de la misión.”(p.16).Pero tiene que saber cómo va a comunicar y tener cuidado con lo

que predica y hace a veces sucede que los docentes predicán y hacen otra cosa, esto trae como resultado desconfianza y poca seriedad en el trabajo.

Relación del liderazgo transformacional con el táctico y el estratégico.

EAA Bussiness School (2015), nos señala que la relación es la siguiente:

Táctico: El líder táctico, según Ford, es aquel que resuelve problemas sencillos.

Estratégico: En esta segunda categoría se sitúan aquellos líderes que, además de resolver los asuntos cotidianos derivados de su labor gerencial, trabajan con una visión de futuro.

Transformacional: Según Ford, la principal diferencia del líder transformacional frente a los dos modelos restantes es su visión general y transversal. (p.4).

Los tutores deben desarrollar una visión, pero lo más importante es que la deben compartir y comunicar a sus estudiantes de la manera más sencilla y aplicar la visión es una forma que sus tutorados lo quieran imitar y a su vez se sientan comprometidos e identificados con la visión y con los objetivos que deseen lograr. Un tutor que no inspira y que no transmite superación, no va poder transformar personas ni en su vida personal ni profesional. Todos pueden desarrollar el liderazgo es un proceso nos va a tomar tiempo pero depende de nosotros mismos.

Pilares del liderazgo transformacional.

EAA Bussiness School (2015), establece los siguientes pilares:

Propósitos: es la visión compartida que los miembros de la organización tienen en relación con algo.

Personas: es la razón de ser el líder transformacional.

Estrategia: es la manera en que se efectúan los cambios.

Cultura: es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización. (p.5).

Para aplicar un liderazgo transformacional es importante tener pilares establecidos que nos van a permitir cumplir los objetivos y encaminarnos hacia el

cumplimiento de la visión. Todos estos pilares en conjunto se relacionan e interactúan para ser una base sólida del liderazgo transformacional. Por eso es importante conocer y desarrollar estos pilares, todo esto es un proceso que a larga nos va a llevar al éxito con los estudiantes. Los tutores deben saber a dónde quieren llegar y como lo van a hacer, que estrategias va a utilizar y todo esto lo va a aplicar a las estudiantes que conforman parte de una organización. De acuerdo a la cultura, costumbres y valores de cada institución.

Para que se desarrolle este liderazgo es imprescindible que se cumplan con estos pilares que van a ayudar a establecer una visión de acuerdo a la institución y en beneficio de la empresa y de los colaboradores para que en equipo, compartan la misma visión.

Dimensiones del liderazgo transformacional.

En la variable de Liderazgo Transformacional encontramos cuatro dimensiones:

Dimensión 1: *Influencia idealizada*

Esta dimensión se caracteriza por la admiración que los estudiantes deben tener a su líder, tutor. En el caso de las universidades los estudiantes deben sentir una admiración y respeto por el tutor para que pueda existir un vínculo de relación que traerá como consecuencia una armonía en el estudio.

Fischman (2005), nos indica:

La influencia idealizada, relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él. (p.19).

Cuando el tutor predica con el ejemplo y se identifica preocupándose por sus intereses va a ser un ejemplo a seguir y por consecuencia va a existir identificación con la institución.

Los tutorados deben admirar y respetar a sus tutores de una manera íntegra y leal.

Mendoza y Ortiz (2006), afirma que:

Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. (p.121).

El tutor debe actuar con coherencia entre lo que dice y lo que hace y algo muy importante es celebrar sus triunfos con sus estudiantes. Esto le va a generar respeto y admiración de sus tutorados y cuando se presentan problemas son los primeros en asumirlos esto es muy importante ya que va a lograr que los tutorados tengan confianza. Los tutores deben ser íntegros y estar cimentados con valores que encaminen hacia una visión que se preocupe por la institución y por el desarrollo de sus tutorados.

Pounder (2010), afirma que:

La confianza de los seguidores se suscita cuando el líder es capaz de entregar una visión articulada, en la cual se reflejan la misión de la organización, en relación con los ideales, valores y aspiraciones compartidas por los seguidores (visión compartida). (p.536).

Cuando un tutor desarrolla esta dimensión de Influencia Idealizada va a poder Guiar y ser ejemplo de sus tutorados y ellos se van a comprometer e Involucrar con la misión y visión de la institución. Y deben tener una visión y Misión compartida que se preocupe por los ideales y valores de los estudiantes de la institución. La misión y la visión deben ser elaboradas por todos los miembros de la institución: docentes, estudiantes, personal administrativo. Y evaluar si se están cumpliendo los objetivos que se han programado en el año lectivo.

La práctica de la influencia idealizada

Para que se desarrolle esta dimensión los tutores, líderes de las universidades deben ser admirados y ser modelos de sus estudiantes y para eso deben ser respetados y valorados

Para Fishman (2015), afirma: “Un líder no debe conformarse con ejercer su liderazgo, sino que debe tener en cuenta que su imagen es filtrada por la percepción de sus seguidores”. (p.89). Es decir que el liderazgo que ejerce un tutor no se debe fingir porque eso se transmite y se ve porque el líder debe predicar con el ejemplo y ser una persona íntegra que se preocupe por sus colaboradores y juntos puedan cumplir con los objetivos.

Contribución de la influencia idealizada

En las universidades muchas veces los tutores actúan con autoridad y consideran que enseñar es lo mismo que ejercer un liderazgo es por eso que la influencia idealizada tiene su gran aporte en el liderazgo transformador. Para Fishman (2015), sostiene:

Los líderes de las empresas con mejor desempeño en su estudio no fueron los famosos ni los héroes; por el contrario, fueron, más bien, los de perfil bajo, humildes; todo ellos compartían la gran determinación de formar una gran compañía. Estos eran individuos ambiciosos, pero no poseían interés egocéntrico, sino interés en la organización. (p.93).

Está demostrado que para ejercer un liderazgo real no se debe actuar con autoridad. Hay muchos docentes que muchas veces actúan con soberbia y demuestran injusticias con sus estudiantes eso lograra que cada día los tutorados se alejen de la misión y visión de la institución y no se sientan comprometidos. Para que los estudiantes logren la influencia idealizada el tutor, líder debe ser una persona íntegra y estar al servicio de las demás personas. En las universidades muchas veces los docentes no cultivan estos valores es una de las causas para que sus estudiantes no permanezca por mucho tiempo en su institución y se vea continuamente la deserción de alumnos que traiga como consecuencia una mala imagen a nivel de la sociedad.

El carisma en la influencia idealizada

Los docentes de las universidades muchas veces presentan el perfil del líder carismático pero esto no es un requisito indispensable para el liderazgo transformacional. Para Fishman (2015)”. Es fácil lograr la práctica, de la influencia

idealizada a través del carisma, pero si este no obtiene sustento en la realidad, con hechos más que con palabras, los seguidores perderán la confianza en su líder". (p.97). Esto concierne que a veces los docentes son carismáticos pero no están al servicio de las sociedad esto no va a permitir desarrollar una influencia idealizada en los seguidores muy por lo contrario se van a dar cuenta que lo que transmite no va de acuerdo con los hechos es decir dice una cosa y hace otra, resultado no van a tener confianza en su líder y no se van a involucrar con la institución. El líder debe hablar y actuar como tal y el carisma que pueda transmitir tiene que ir acompañado con sus acciones.

Idealizar no es lo ideal

En el mundo de la educación se ve que los docentes, tutores tienen el hábito de idealizar a las personas eso sucede mucho en las universidades y cuando se dan cuenta que no es como ellos se habían ideado vienen los conflictos despidos, clima laboral inadecuado y por lo tanto este inconveniente va a traer como consecuencia que no se cumplan con los objetivos

Para Fishman (2015), señala: "Si nos concentramos únicamente en el ideal, al final no tendremos nada. No busquemos la perfección en las personas, busquemos ayudarlas a crecer, así tendremos un equipo motivado comprometido". (p.101). Somos conscientes que como seres humanos no somos perfectos y tenemos fortalezas y debilidades que día a día se deben mejorar estas debilidades, es cierto pero eso no justifica que se va a idealizar a una persona y que cuando esta falle se le juzgue de una manera radical. El tutor debe ayudar a crecer de manera personal y profesional a su estudiantes y lograr que el sienta admiración y respeto y lo quiera imitar y seguir sus objetivos.

La coherencia en la influencia idealizada

Se debe tener cuidado en el momento de la verdad que es cuando los tutores en sus actos generan una impresión en sus estudiantes como cuando asigna responsabilidades, tareas retadoras, ascensos, reconocimientos es en estas circunstancias que los estudiantes perciben si se está actuando con justicia, coherencia o parcialidad. Para Fishman (2015), establece que:

La coherencia de un líder es vital para que tenga el poder de influir sobre la organización. Sin embargo no basta con que el líder sea coherente, además debe parecerlo: debe dedicar tiempo y esfuerzo para informar apropiadamente a sus seguidores sobre sus intenciones y sus pretensiones. (p.103).

Es crucial que el docente y tutor de una institución superior sea integro en sus acciones, no solo debe ser coherente si no debe parecerlo y demostrarlo con sus actos ya que a veces tenemos diferentes percepciones y se puede malinterpretar de diferentes maneras una conducta por eso se insiste que no basta con ser consecuentes si no también se debe parecer ante nuestros estudiantes. El docente debe ser una persona íntegra y coherente y transmitir humildad para que los que lo siguen se sientan en confianza.

La credibilidad base de la influencia idealizada

La credibilidad es la base de la influencia idealizada y los docentes deben lograr alcanzarla para que desarrolle una influencia idealizada en sus estudiantes .Para Fishman (2015), afirma:

Tenemos que trabajar en dos frentes: el de la realidad y el de la percepción. En la realidad debemos tener mucho cuidado a la hora de tomar decisiones .Si un determinado puesto requiere de mayores prestaciones, debemos sustentar esta decisión con sólidos, debemos tener un respaldo solido que lo datos de mercados, y no sobre la base de intuiciones y favoritismos. (p.104).

Esto es muy importante ya que muchas veces en las diferentes universidades se ve que los docentes tienen preferencias por algunos de sus estudiantes y eso no se ve bien ya que personas se sienten discriminadas y observan que esas acciones son injustas y va naciendo un resentimiento en el resto de los estudiantes que no les va a permitir comprometerse con los objetivos y va traer como consecuencia que no existan una buenas relaciones humanas entre los docentes y los tutorados y no se involucren con la visión de la institución lo cual va a perjudicar directamente en el crecimiento de la organización.

La percepción errada

Se debe tener cuidado con la percepción que los estudiantes asumen ya que una mala información y el no suficiente sustento para aclarar dudas perjudican una buena relación entre los docentes y los tutorados. Para Fishman (2015), sostiene: “El arma para combatir la percepción errada es la información. Mientras más información distribuya el líder, las percepciones de sus trabajadores irán más acorde con la realidad”.(p.105).La información es trascendental en la gestión que realiza el tutor para que no se conjeturen ideas que no corresponden y percepciones inadecuadas, es por eso que el docente de una institución superior debe planificar lo que va a hacer e informar en el momento preciso y lo que se va a organizar, cómo se va a hacer y quienes van a hacer los responsables de esa actividad y luego controlara si se está llevando a cabo como se planifico y finalmente se debe evaluar si los resultados fueron los esperados y si no para reestructurarlos de acuerdo a las metas que se deseen alcanzar. A veces sucede que el tutor puede tener buenas intenciones y estar comprometido con su visión pero si eso no se percibe con claridad puede aniquilar su liderazgo.

La confianza

Muchos docentes parecen estar comprometidos con tácticas de liderazgo pero eso no es suficiente sino generan confianza en sus estudiantes. Fishman (2015) afirma: “La confianza se genera cuando el líder es auténtico, cuando actúa con transparencia, cuando no solo sus actos, sino también sus intenciones coinciden con lo que predica”. (p.108).El tutor debe actuar con la verdad y sin manipular a sus estudiantes a veces con el fin de que se simplifiquen las actividades delegamos funciones a los tutorados que no corresponden. Debemos creer y estar convencido que los estudiantes son un fin en sí mismos y no simples medios para cumplir metas.

¿Cuánto vale la confianza?

La confianza se descubre cuando recién estamos en la acción que nos permite confiar o no en algo o alguien. Para Fishman (2015), sostiene:

La confianza es como una piedra que buscamos empujar hasta la cima de una montaña. Logramos subirla con mucho esfuerzo, mediante una conducta ética encomiable. Sin embargo si algo falla, no importara cuanto se haya avanzado, sería como soltar la piedra

cuesta abajo .Perderíamos todo y tendríamos que empezar nuevamente .No solo, se perjudicarían las personas, sino también la empresa. (p.111).

La confianza ganada en años se puede perder en unos minutos a veces los docentes realizan un buen desempeño laboral en su trabajo pero de repente suelen hacer comentarios ante los estudiantes o cuentan conductas que solo le conciernen a la institución y toda la confianza que se le tenía a ese docente se pierde. También ocurre con los tutorados muchas veces confían en sus tutores y ellos no respetan sus intimidades, les cuentan sus problemas y en una situación de incomodidad o problemas lo comentan al resto de las personas. La confianza adquiere de poco a poco, paso a paso y se mantiene por siempre.

La falta de confianza

En las universidades cuando se desarrolla una falta de confianza es muy dañino ya que no va a existir un buen clima en el aula ocasionando una atmosfera negativa que no favorece ni al estudiante ni al tutor. Fishman (2015) afirma: “Cuando existe recelo entre las personas la comunicación se dificulta y se vuelve lenta: se invierte un tiempo innecesario en verificar cada mensaje, informe o reporte (p.112).Por eso la falta de confianza ocasiona mucho daño a la institución al no existir confianza la comunicación se distorsiona causando incomodidad y malestar entre los estudiantes La confianza es la clave de una buena comunicación y ayuda a crear un clima tranquilo y de bienestar.

Errores capitales de un comunicador

El tutor debe tener la capacidad de comunicarse para lograr una influencia idealizada optima y además uno de las principales dimensiones de la acción tutorial es la comunicación es por eso que está estrechamente relacionado en el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de las universidades.

Estos son algunos de los errores que establece Fishman (2015): “Empezar pidiendo disculpas, limitarse a transmitir información, hablar y solo hablar, no solo debemos comunicarnos con el hemisferio izquierdo del cerebro, hablar monótonamente y sin pasión, hablar en público para usted mismo y no para su público”. (p.124). Un buen comunicador no debe cometer estos errores a veces escuchamos que un líder inicia

su discurso pidiendo disculpas por la demora, o por algún error eso no se debe hacer y cuando hacen su discurso no deben dedicarse a leer información si no debe contar sus experiencias. Y deben hacer participar a la audiencia para que no sea monótono y aburrido y lograr que las exposiciones se trabajen los dos hemisferios no solo uno como comúnmente se hace y esto se puede hacer mediante analogías y el ingrediente importante es la pasión que le ponemos a todo lo que hacemos ya que si no entusiasma a la persona que está hablando menos le va a interesar a los que escuchan. La mejor actitud para hablar en público es la actitud de servicio: ser humilde y dar lo mejor de uno mismo. Por eso que el docente debe prepararse para estar atento a lo que va a comunicar y como lo va a hacer, ya que una buena comunicación es vital para desarrollar un buen liderazgo.

Para tomar decisiones se deben jerarquizar los valores

Todas las decisiones que se tomen deben estar cimentadas con valores es como si invirtiéramos en artefactos, decoración en un colegio y no nos preocupamos en los cimientos del colegio en cualquier momento se puede caer. Fishman (2015) afirma: “Una forma adicional de analizar los dilemas éticos para tomar decisiones es aplicar la regla de oro: “no hagas a otros lo que no quieres que te hagan a ti”. (p.130). Es por eso que los docentes de las universidades deben tener empatía y situarse en el papel de los estudiantes y no tomar decisiones que pueden perjudicar el bienestar del estudiante y tomar conciencia si esa acción le gustaría que actúen con él. El docente debe asumir el papel del tutorado y ponerse en su situación eso le va a permitir tomar una decisión ética basada en valores respeto, justicia y la verdad.

Cuando los valores se cruzan

Se deben buscar alternativas para actuar con coherencia y debemos ser creativos para enfrentar dilemas utilizando la ética y la moral y salir de la caja y buscar alternativas. Para Fischman (2015), afirma lo siguiente:

La práctica de la influencia idealizada se basa en la integridad del líder quien será respetado y admirado en la medida de que sus palabras coincidan con sus actos. Sin embargo muchas veces enfrentamos situaciones donde los valores se cruzan, y es allí

donde debemos ser muy creativos para no romper ningún valor que hayamos preconizado en nuestra empresa. (p.132).

En las universidades los docentes deben actuar con integridad y pensar que el estudiante es lo más importante su aprendizaje, su formación q que reciba una educación de calidad debe primar ante los intereses personales, se sabe que las gestiones administrativas son importantes pero se debe actuar de una manera creativa para gestionar de una manera honesta donde prevalezcan los valores, si no se prioriza en estos valores momentáneamente nos puede ir bien ,pero a lo largo del camino vamos a encontrar dificultades que nos van a perjudicar en la estabilidad de la organización.

¿Por qué tantos líderes actúan sin integridad?

Muchas veces por la presión que tienen los tutores por los resultados que desean obtener y por los objetivos que se deben alcanzar actúan de una manera incorrecta mintiendo, manipulando acciones que van en contra de la integridad.

Fischman, (2015), sostiene que:

Cuando actuamos en contra de nuestros valores para conseguir resultados, podemos volvernos exitosos, pero alcanzamos una satisfacción poca duradera. Cada acto en contra de nuestra esencia genera, luego de algún tiempo, que nos contaminemos, que nos sintamos intranquilos y carentes de amor .En cambio actuar según nuestros principios nos da una sensación de felicidad, propósito y de congruencia. (p.134).

A veces el deseo ambicioso de ser exitoso hace que los docentes de las universidades actúen sin valores pero no se dan cuenta que a la larga esto va a perjudicar a la estudiantes se van a dar cuenta de estas actitudes y no se van a sentir comprometidos ni identificados con la institución ,lo peor de todo es que cuando estos docentes debido al poder que poseen por la autoridad actúan de manera incorrecta a realizar acciones deshonestas como aprobar a estudiantes

que tienen bajas calificaciones o actuar con favoritismos acciones que aniquilan la imagen del docente.

Valores versus necesidades

Mientras los docentes de una institución presentan más necesidades es más fácil pasar por encima de los principios por eso hay un dicho que dice que es más fácil tener principios siendo rico pero lo difícil es tenerlos cuando se es pobre ya que se presentan más necesidades. Fischman (2015), sostiene que:

El ser humano se asemeja a un río: las laderas de su cauce son sus valores y el volumen de sus aguas, sus necesidades. Cuando un individuo afronta muchas necesidades, el caudal de su río crece enormemente y es probable que termine desbordando las laderas. Mientras más necesidades se tienen, es más fácil pasar por encima de las fronteras de los principios. (p.137).

La mejor manera de romper con la corrupción de malos elementos, es centrarse en una persona íntegra y honesta y que tenga una trayectoria confiable con cimientos y muros de contención que puedan resistir cualquier caudal de necesidades. Y esto se ve reflejado cuando aperturan institutos y un sinnúmero de universidades ,matriculan una buena cantidad de estudiantes se presentan necesidades elementales como alquiler del local el sueldo de las docentes, pago de servicios como luz y agua, teléfono, Sunat, seguros y otros y es difícil cubrir con estos gastos .A veces cuando no se tienen estos principios y muros bien sólidos y los valores bien cimentados optan por acciones incorrectas como hablar mal de otras universidades ,no cumplir con lo que se ofreció en el plan curricular y hasta querer matricular a estudiantes de otras universidades.

Decidiendo entre lo correcto y lo correcto

Es más fácil decidir entre correcto versus incorrecto que correcto versus correcto.

Fischman (2010), afirma que:

La ética nos ofrece algunos lineamientos para ayudar a “dirigir el tránsito” cuando los valores chocan entre sí. Uno de los principios

que se aplican a este tipo de disyuntivas es el “principio utilitario”: actué de tal forma que su acción maximice el bien o la felicidad de la mayor cantidad de personas, o que minimice la infelicidad de un mayor número de personas. (p.146).

La influencia idealizada es una de las dimensiones del liderazgo transformacional que nos va a llevar y encaminar a desarrollar un buen liderazgo y nos va facilitar que los estudiantes admiren a sus tutores ,pero que estos a su vez actúen con integridad ,con valores y sobre todo cumplan lo que predicán y dejen de lado egoísmos o interés propios .El tutor r que desarrolla la influencia idealizada va lograr sus objetivos en equipo y van a compartir una misma visión que esté orientada al beneficio de los estudiantes y de la institución superior.

Dimensión 2: Estimulación intelectual

Es importante que en una institución superior el docente desarrolle características importantes para que se pueda generar un clima agradable donde los estudiantes no se sientan tensionados y presionados muy por el contrario se sientan motivados, identificados y comprometidos con la institución.

Fischman (2010), establece: “Que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas”. (p.18). Los docentes deben ser creativos e innovadores y no paramentarse en lo tradicional, buscar alternativas para crear acciones e innovar proyectos y talleres.

EAA Bussiness School (2015), sostiene:

El líder transformacional no solo debe centrarse en la motivación como motor del cambio. También es necesario promover un clima de participación constante en el que fluyan la creación y la expresión de las ideas .Los miembros de las empresa deben sentirse parte del cambio. (p.6).

Los docentes deben participar, crear, e innovar para que pueda existir un buen diálogo e interacción entre los estudiantes, personal administrativo, la dirección. Los docentes deben lograr que sus estudiantes participen y se sienten parte importante de la institución para que estén comprometidos e involucrados.

Mendoza y Ortiz (2010), señala que la estimulación intelectual:

Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: "¿Qué piensa hacer frente a....? (p.21).

El docente va a estimular y motivar a que sus estudiantes desarrollen ciertas habilidades para anticiparse y solucionar problemas que se presenten en la institución. Los tutorados deben ser capaces de solucionar problemas y de anticiparse ante futuros inconvenientes, de esa manera se está desarrollando futuros líderes en la institución.

La práctica de la Estimulación Intelectual

A veces nos equivocamos en creer que la estimulación intelectual tiene que ver con la capacitación con el intelecto pero tiene que ver más con la creatividad. Por eso Fischman (2010), afirma:

La práctica de la estimulación intelectual puede, por su nombre generar confusiones. Del mismo modo, la frase estimulación intelectual puede implicar que el líder ayudara a su personal a desarrollarse intelectualmente. Uno podría creer que esta práctica está más centrada en el entrenamiento y en la capacitación; sin embargo, lo que el creador del modelo de liderazgo transformador quiere transmitir está más relacionado con la creatividad y la innovación (p.114).

En las universidades los docentes deben desarrollar la estimulación intelectual para que pueda aplicar un liderazgo transformacional y para ello juega un rol muy importante la creatividad que ellos deben aplicar logrando romper esquemas y saliendo de lo tradicional y que esas ideas creativas se apliquen en el desempeño del docente hacia un trabajo innovador. A veces consideramos esta dimensión como capacitación y desarrollo. y no pensamos en la creatividad y en la innovación.

Retar el proceso

El tutor va a retar las creencias de sus estudiantes y las suyas

Fischman (2010), afirma:

“Los incentiva a pensar fuera de la caja, a sugerir ideas nuevas para problemas antiguos. El líder crea un entorno propicio para la generación e implementación de ideas”. (p.114). Es por eso que en las universidades los docentes deben buscar oportunidades, retos, sin temor a asumir riesgos y tener la capacidad de aprender de sus errores.

Y afrontar estos errores con creatividad para reestructurarlos o eliminarlos y aplicar acciones innovadoras para una buena calidad educativa.

Innovación

La estimulación intelectual está directamente vinculada con la innovación y esta es el primer paso del liderazgo transformador. Para Fischman (2010), señala:

Cualquiera puede movilizar a terceros hacia metas compartidas pero esto no lo hace un líder. Un líder es la persona que tiene el coraje de romper lo establecido e inspirar a sus seguidores a perseguir metas innovadoras que generen un cambio positivo” (p.118).

En las universidades el rol que cumple el docente y el tutor es importante ya que ellos van a motivar a los estudiantes que le sigan en el cumplimiento de metas creativas e innovadoras. Y si en muchas situaciones se tienen que salir fuera de la caja, rompiendo esquemas y escapando de lo tradicional y rutinario en beneficio de un buen clima en el aula y teniendo en cuenta que debemos estar a la vanguardia con la competitividad y la tecnología.

El proceso creativo

Está demostrado que a medida que avanza la edad la creatividad disminuye.

Fischman (2010), afirma:

El proceso creativo se sigue deteriorando en la medida que avanza la edad del individuo, y alcanza su clímax cuando empieza a trabajar .A los 3 años .solo un 3% de personas procede con total

creatividad y tiene un pensamiento holístico y original en contraste con 97% de personas que mantienen un pensamiento que busca la ortodoxia y lo socialmente correcto. ¿Por qué la mayoría de adultos perdemos esa inocencia, la disposición para el juego y la capacidad de ser creativos. (p.119).

Es anecdótico que estemos hablando del proceso creativo dentro de la estimulación intelectual que está considerada como una de las dimensiones del liderazgo transformacional y que sea en las universidades tradicionales, las que no salen de la caja donde la creatividad se deteriora de poco a poco con el transcurrir de los años y el estudiante llega a ser profesional sin creatividad y con temores a elegir esquemas creativos e innovadores.

Meta innovadora.

No importa el cargo que se tiene ya sea un docente o un asistente lo que se necesita es estimular la generación de ideas.

Fischman (2010), afirma:

Todos podemos tener ideas que podrían mejorar la compañía. Según la teoría del liderazgo transformador, todos podemos ser líderes .Todos podemos movilizar a las personas, si nos lo proponemos realmente .Pero necesitamos una meta innovadora, que genere un cambio positivo en la empresa. (p.122).

Es importante que los tutores sepan a donde quieren llegar y que es lo que van alcanzar y esta visión compartirla con sus estudiantes para que ellos puedan imitar y compartir sus ideales. Los docentes deben tener en cuenta las ideas de sus estudiantes y hacerlos participe de los éxitos logrados y reestructurar los posibles errores.

Dimensión 3: *Consideración individual*

El tutor se va a preocupar por motivar y hacer que sus estudiantes se comprometan con la institución en función del bienestar y desarrollo de ellos y de la organización.

Fischman (2005), afirma que: “Implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo”. (p.19). El líder en este caso el tutor debe preocuparse por sus estudiantes y guiarlos y motivarlos para su bienestar y desarrollo. Y lograr que sus tutorados se desarrollen personal y profesionalmente, de una manera autentica y desinteresada. Los estudiantes necesitan saber que son valiosos e importantes para la institución y para su tutor.

Mendoza y Ortiz (2010), nos indica que:

En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros-El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta “. (p.121).

En esta dimensión el líder se preocupa por el desarrollo de sus estudiantes de manera personal y profesional y siempre está dándoles oportunidades y estableciendo retos y sobre todo se pone en el lugar de la otra persona. Cuando el tutorado se da cuenta que su líder, tutor se preocupa por el de una manera desinteresada él se va a identificar con el líder y con la institución, pero es muy difícil encontrar estos atributos en los docentes ya que muchas veces están preocupados en lo habitual de su gestión y se olvidan de reconocer el valor de los estudiantes y apreciar sus logros de manera individual y personalizada.

La práctica de la consideración individual

Sabemos que estamos en un mundo que cada día es más difícil cumplir objetivos y metas y sabemos que la consideración individual es difícil de alcanzar, Para Fischman (2015):

La práctica de la consideración individual se da cuando el líder crea un clima en el que existen oportunidades de aprendizaje, cuando

toma en cuenta las necesidades individuales de los suyos, cuando fomenta la comunicación de dos vías y cuando ve a sus colegas y subordinados como seres humanos. (p.13).

No es fácil que el tutor logre desarrollar la consideración individual, pero si lo logra va a desarrollar que sus estudiantes se comprometan y se identifiquen con él y con la institución. Eso sucede cuando el docente se preocupa por sus estudiantes de una manera desinteresada y sincera y desea que se desarrolle y se capacite para ser mejor persona y por ende mejor profesional y esto traerá como consecuencia que desarrolle una mejor labor y desempeño en el trabajo. Lo valioso es que el tutor primero debe pensar en sus estudiantes como ser humano y después como tutorado el lograr esto en los docentes de las universidades es un poco difícil ya que siempre se piensa en los intereses personales e institucionales. Y no en los intereses personales del estudiante.

La esencia de la consideración individual

Los docentes de las universidades se darán cuenta si han desarrollado la consideración individual cuando vean que sus estudiantes se han desarrollado, han crecido personal y profesionalmente. Ficshman (2015) menciona que Larry Bossidy, quien fuera presidente de la empresa Honeywel de Estados Unidos dice al respecto:

Cuando te retires, no recordaras lo que hiciste durante el primer o tercer trimestre de trabajo. Recordaras a cuantas personas ayudaste a mejorar, a cuanta gente ayudaste a que tenga una mejor carrera, debido a tu interés y dedicación a su desarrollo profesional. (p.14).

Una de las formas más drásticas y directas de evaluar si el docente ha desarrollado la consideración individual es mirando a sus estudiantes actuales y los que han estudiado antes y si se dan cuenta que se han crecido emocionalmente, profesionalmente pues se darán cuenta que ha aplicado un liderazgo transformador y en especial la dimensión de la consideración individual. Esta dimensión es una de las más difíciles de alcanzar pero también si se logra es la que trasciende y deja huellas en la persona que has ayudado y en la que ayuda. El docente que desarrolla esta dimensión no debe ser egoísta ya que

muchas veces el tutorado supera al docente y cuando este tutor no es auténtico no va a poder soportar ese desarrollo, se cumple el dicho que el estudiante supera al maestro y también que si eres un buen maestro este te superara.

División de la consideración individual

Para desarrollar esta dimensión se trabaja en dos maneras fáciles y de diferenciarlas pero no tan fácil de aplicarlas. Para Fischman (2015) afirma que esta práctica se divide en dos. “Facilitar que otros hagan “se refieren al tema de dar poder, delegar, desarrollar, entrenar y hacer que los seguidores crezcan -, y “alentar el corazón” –se refieren a todos los aspectos de motivación, reconocimiento a los seguidor”. (p.14). Los docentes deben aprender a delegar poder y saber detectar a los estudiantes que tengan talentos para desarrollarlos y darles funciones. Y así como se les desarrolla se les debe reconocer sus logros y motivarlos a seguir creciendo haciéndole saber que su aporte es muy importante para su desarrollo personal. De esta manera se lograra que el estudiante se sienta comprometido y valorado por su tutor y tome conciencia que sus logros son muy importantes y valiosos para la institución.

Obstáculos para el empowerment

Sabemos que el empowerment es importante para trascender pero si somos conscientes no se aplica como debe ser hay algunos obstáculos que no permiten que se desarrolle un adecuado empowerment. Para Fischman (2015) sostiene:

Autoestima. La entrega de poder requiere de dos personas, una que entregue otra que reciba.

Temor a perder el puesto. Lo primero que pasa por la mente de un jefe cuando le piden que entrene a su empleado y le ceda poder es “me quieren despedir “o “si mi subordinado hace mi trabajo ¿qué hare yo?”.

Hábitos. Cuando tenemos años en la toma de decisiones, se hace muy difícil cambiar la rutina y entregar el poder. (p.18).

Es muy cierto que para que un líder delegue poder tiene que tener una buena autoestima ya que si es una persona insegura va a tener temor a perder su autoridad, o. puesto de trabajo .A un docente o líder cuando cede, pierde la

posibilidad de sentirse superior siente un vacío e inferioridad y esto va a traer como consecuencia que tenga un temor a perder el puesto y algo que se tiene en contra es cuando tenemos el hábito de hacer siempre las mismas cosas se está tan acostumbrado a la rutina de hacer lo mismo, de tomar decisiones que se nos hace difícil delegar funciones a nuestros estudiantes que no permitan asumir otras funciones de mayor valor y responsabilidad y asumir funciones trascendentales en bienestar de la institución.

A veces estamos acostumbrados a resolver todas las preguntas, dudas de los estudiantes en lugar de dejarlos a ellos que descubran por ellos mismos, sean creativos e innoven en las posibles alternativas y soluciones de los problemas que se presenten en la gestión de la institución.

Objetivo del empowerment

El empowerment cumple una función muy importante en la consideración individual y es vital que los líderes desarrollen y aplique para poder delegar funciones y descubrir talentos. Para Fischman (2015), sostiene: "El objetivo del empowerment es justamente, conseguir que los seguidores desarrollen al máximo sus capacidades y destrezas, de modo que sean capaces de entender las situaciones de forma holística, de pensar críticamente y de encontrar su propia respuesta". (p.19). En las universidades los docentes muchas veces delegan poder a los estudiantes y ellos deben tener la capacidad de resolver problemas a criterio propio esto va a ayudar a los docentes a que asuman otras responsabilidades de mayor envergadura. También se va a lograr que el estudiante se identifique más con los problemas y objetivos de la institución. A veces sucede que los docentes les dan todas las soluciones a sus estudiantes y no le permiten actuar con autonomía e independencia.

Pasos prácticos para mejorar el nivel del empowerment de un empleado

Hay pasos que nos van a ayudar a mejorar el nivel del empowerment, pero esto implica un proceso. Fischman (2015), afirma:

Pídale que describa detalladamente todas sus funciones.

Dígale ahora que relate en qué condiciones toma cada decisión.

Ahora pregúntele que decisiones que mejorarían el servicio al cliente o la productividad podría tomar sin consultar a nadie.

Muchas veces, las normas y políticas de la empresa obstaculizan la salida de resoluciones. (p.20).

Los pasos a seguir son muy importantes y se debe saber priorizar las decisiones para elegir cuales son de urgencia y cuales puede optar por decidir solo y cuales necesita hacerlo en coordinación. La principal labor del docente es lograr que su estudiante tome sus propias decisiones y para ello es un proceso de preparación y de mucho dialogo y tener en cuenta que si en algún momento se equivoca es parte del entrenamiento y esto le va a ayudar en el aprendizaje y si es necesario cambiar políticas de la institución o del reglamento interno pregunte al resto de los docentes y decida hacerlo en beneficio de los estudiantes y de la institución.

Pero es vital que constantemente se realicen revisiones y controles para evaluar cómo se desarrolla la gestión y si es necesario reestructurar las acciones o delegar nuevas responsabilidades a los estudiantes esto va a facilitar que a medida que pase el tiempo ellos van a crecer y se van a sentir más seguros en la función que están desarrollando generando una buena autoestima y logrando que el docente se vuelva más productivo en beneficio de su tutorado y en la gestión de la instituciones logro de los objetivos y de la visión va a favorecer el clima del aula de la institución y va a llevar a que existan un buen plan de acción tutorial.

La delegación al revés

Muchas veces en las organizaciones en lugar de que los jefes deleguen poder a sus subordinados son estos que le delegan poder a su jefe y esto no se debe permitir. Para Fischman (2015), afirma: “¿Cómo arreglar este problema? Primero, debemos cambiar los esquemas mentales del jefe. Tiene que dejar de visualizarse como el “héroe-salvador” del equipo. Debe entender que mejorara como líder cuando sus colaboradores se lideren así mismos”. (p.27). Eso sucede a menudo los docentes se creen los héroes que lo van a hacer todo y que lo van a solucionar eso se debe evitar ya que va ocasionar que sus estudiantes no se desarrollen y se limiten en sus funciones y no van a lograr crecer ni innovar. El delegar y dar oportunidad a otra persona para que se desarrolle es una habilidad que todo

docente debe tener o desarrollarla para que muchas de las personas que laboran con el deseen imitarlo.

El abuso de poder de los clientes

En el caso de las universidades los clientes son los estudiantes que muchas veces no quieren cumplir con las normas y con el afán de no perder estos clientes muchas veces se cae en el gravísimo error de permitir sus caprichos. Para Fischman (2015), afirma:

Al aumentar la competencia, el libre mercado hace posible la cesión del poder al consumidor .El cliente es el” rey”, ya que tiene la capacidad de elegir a quien comprarle .Surgen los problemas cuando el comprador no sabe utilizar adecuadamente su poder y se comporta como un rey tirano.(p.29).

Existen cada días más universidades que con el afán de matricular más alumnos ofrecen servicios que al final no pueden cumplir con precios muy bajos en sus pensiones esto va a permitir que el estudiante en este caso el cliente quiera manipular a los directivos y docentes ,incumpliendo con el reglamento y queriendo hacer lo que se le da la gana .Muchas veces hay universidades que les permiten con el temor que los estudiantes se vayan a otra institución ,esto es incorrecto porque de nada sirve tener un mal elemento en la organización.

El poder del reconocimiento

El reconocimiento es muy importante en la consideración individual pero esto se debe aplicar día a día. Para Fischman (2015), afirma:

Estamos acostumbrados a dar reconocimiento solamente cuando las personas logran metas u objetivos específicos o cuando realizan un esfuerzo notorio. No obstante, la palabra reconocer implica volver a conocer, tomar conciencia nuevamente del trabajo diario que cumplen nuestros subordinados. ¿Hace cuánto que no les damos un sincero” gracias por tu dedicación” o “gracias por tu compromiso”? (p.34).

Por eso es importante que desarrollemos el reconocimiento diario como hábito de vida y valorar el desempeño de nuestros estudiantes en cada momento con esto vamos a lograr que ellos se sientan bien con su trabajo se involucren, se comprometan y se den cuenta que su labor es muy loable y sobre todo reconocida. Es cierto que todo es un proceso por eso debemos evaluar que estemos reconociendo y valorando los logros de los estudiantes.

Reconocer es un acto de amor

A veces nos preocupamos por nosotros mismos y nos olvidamos de las demás personas y estamos abocados a los problemas de la empresa y concentrados que no nos damos cuenta que no dedicamos tiempo a reconocer a los colaboradores, estrategia que no tiene un costo económico respetable. Para Fischman (2015), afirma:

Sin embargo esta fórmula nos condiciona a adoptar algunos paradigmas, tales como las empresas son problemas por resolver y para ser buen gerente debo saber resolver problemas. Que pasa cuando las personas hacen buenos trabajos y contribuyen excepcionalmente. (p.38).

Se ha visto frecuentemente que los estudiantes se esmeran por cumplir con sus deberes y cumplir con los objetivos y los tutores solo se preocupan por evaluar en forma general sin darse el tiempo de evaluar en forma personal y lo peor es que solo se dedican a llenar registros y lo que se necesita es que se dediquen y den un poco más de su tiempo, que reconozcan sus logros, avances e intentos pero que lo hagan con amor y con sinceridad porque muchas veces lo hacen por cumplir y el tutorado se da cuenta que no es íntegro ni sincero y la consecuencia es peor ya que el estudiante no se va a identificar con el tutor ni con el aprendizaje.

Razones de la falta de reconocimiento

Hay muchas razones de la falta de reconocimiento. Para Fischman (2015) una de las razones es:

Otra razón de la falta de reconocimiento es la propia naturaleza del libre mercado. Los ejecutivos se sienten cada vez más presionados por las metas, los objetivos y la competencia. La velocidad de los

negocios ha aumentado, y como consecuencia, los funcionarios se concentran cada vez más en alcanzar sus metas. (p.38).

El tutor no asume la responsabilidad de reconocer los logros de sus estudiantes a veces porque no han desarrollado este tipo de liderazgo de que es el re conocimiento y otras veces porque están más preocupado por sus programaciones curriculares, los contenidos de sus sílabos, las evaluaciones y los informes que se presentan en la institución que se olvidan de motivar, elogiar los sucesos de sus tutorados.

Dimensión 4: *Motivación inspiracional*

Esta dimensión va permitir que los docentes se preocupen y se comprometan con los estudiantes de manera desinteresada y en beneficio del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje que se han planificado.

Fischman (2005), afirma: “Que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás”(p19). Los docentes deben sentirse motivados y tener una visión que les permita guiar y saber a dónde quiere llegar para que se sientan identificados con la labor. Los docentes deben saber asumir que forman parte de una visión y que esta es transcendental.

Mendoza y Ortiz (2010), afirma que:

Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. (p.121).

El docente va a motivar a sus estudiantes para que puedan dar más de lo que se establece en sus funciones y de esa manera lograr cumplir los objetivos trazados en equipo para el crecimiento académico ,personal y profesional.. Pero para lograr esto los docentes deben sentirse comprometidos con los estudiantes.

EAA Business School (2015) señala:

La manera en que entable el contacto con los integrantes de la organización no puede ser cualquiera. Además de la cercanía debe hacerlo generando estrategias que ayuden a mejorar los niveles de motivación entre las personas. Esto puede lograrse a través de estímulos, incentivos, recompensas. (p.6).

El docente debe utilizar las estrategias adecuadas con sus estudiantes en el cual se reconozcan los logros de ellos que les permitan sentirse reconocidos y valorados por sus docentes. A veces docentes consideran los reconocimientos como una inversión económica en vano pero no toman conciencia que estos detalles son importantes para sus estudiantes.

Los líderes involucran a sus seguidores

Es importante que los docentes comprometan e involucren a sus estudiantes en la visión y en los objetivos de la institución, Para Fischman (2010), afirma:” Una vez que nuestros seguidores y nosotros hemos conseguido romper las normas establecidas desarrollar algo nuevo, es necesario poder transformarlo en una visión inspiracional y trascendental, que podamos compartir”. (p.156). Cuando los docentes de las universidades logran que sus estudiantes compartan la misma visión, van a trabajar en equipo y se van a identificar y comprometer con los objetivos de la institución lo más importante van a trabajar con entusiasmo por que se van a sentir parte importante de la institución y van a ser consciente que su buen desempeño va a ayudar a crecer a la institución.

Visión

Todas las organizaciones ya sean pequeñas, medianas o grandes tienen una visión. Fischman afirma:

De todas las prácticas del liderazgo transformador, quizá esta sea la más difundida. Durante los últimos años se ha escrito y hablado hasta el cansancio acerca de la importancia de contar con una visión. Hoy es difícil encontrar una organización mediana que no la tenga (p.156).

Es cierto todas las empresas tiene una visión y es muy importante que todos sus colaboradores construyan su visión, la conozcan y la apliquen .No debe existir

empresa ya sea pequeña o grande que no cuente con una visión. Una visión los va a guiar y va a ser la brújula para orientarse y que ruta va a seguir.

El porqué de tener una visión

Somos conscientes que la visión de una organización es muy importante pero no solo consiste en saber que existe o no si no en conocerla. Fischman (2010), establece:

La visión es muy usada por el marketing como estrategia competitiva y de liderazgo. Se muestra en las presentaciones corporativas, pero los empleados no la tienen interiorizada. Es como adquirir un sofisticado equipo para hacer ejercicios en casa, solo para mostrar orgullosamente a nuestros amigos lo deportistas que somos, y jamás usarlo. (p.160).

Para que los colaboradores de una institución puedan interiorizar la visión tienen que conocer y aplicarla y lo principal sentirse parte de la empresa. A veces hay universidades que tienen su visión por moda y no por convencimiento y eso es un grave error ya que no persiguen un fin, una visión no siguen una dirección es como si estuvieran a la deriva y desorientados. En las universidades suele pasar que la visión se encuentra colgada en la pared de la dirección pero no conocen ni la aplican, gran error porque la visión nos sirve de guía y nos ayuda, y orienta que pasos seguir para cumplir con los objetivos.

Los principales motivos para tener una visión interiorizada

Es importante tener una dirección para saber qué camino vamos a seguir y lo mismo sucede con los directivos de las universidades que no saben qué camino seguir y a veces están más preocupados en los problemas, en la crisis, en la competencia, Fischman (2010), afirma:

Establece una dirección y línea los esfuerzos de las personas hacia ella. Imagínese perdido en medio del desierto, sabiéndose cerca al mar, anhelando llegar, pero sin saber qué dirección tomar.

Motiva e inspira a los ejecutivos. Lo que verdaderamente entusiasma al ser humano es dejar huella, trascender y contribuir. (p.162).

Todo esto se ve reflejado en las universidades ya que muchas veces los directivos no saben qué camino seguir y están abocados a los problemas económicos, a la competencia, a la morosidad de los estudiantes, a las supervisiones de la SUNEDU y esto a la larga traen graves problemas que se ven reflejados en un desempeño del docente deficiente, una pobre calidad educativa, y los colaboradores no están comprometidos ni identificados con el líder ni con la institución generando unas malas relaciones humanas entre los docentes y los directivos de la institución.

La importancia de tener una visión

Estamos convencidos que todas las universidades o empresas deben tener una visión que les permita guiarse y encaminarse a donde quieren llegar. Fischman (2010), establece:

Hoy en día, es imposible que una empresa subsista sino enfoca su mirada. La ventaja de poseer una visión es que permite al personal apartarse del trabajo del día a día y subir a una loma para ver la dirección que debe seguir. Por consiguiente, se evita la pérdida de tiempo de recorrer otras vías que no conduzcan la visión. Y se orienta a los ejecutivos a desarrollar actividades que aporten valor a la organización. (p.161).

Es valioso tener una visión ya que vamos a tener un camino que seguir y muchas veces estamos tan ocupados con el trabajo diario y hacemos un alto para reflexionar que camino seguimos y como lo vamos hacer y nos va a permitir desperdiciar tiempo porque cuando tú no tienes una visión pierdes tiempo adivinando rutas y eso va en perjuicio para la institución ya que el tiempo que se debe dedicar a la enseñanza del niño se está malgastando en recorrer otros caminos que no son el correcto que van a guiar hacia la visión. Para que una visión sea compartida debe ser conocida por los colaboradores y aplicar los pasos que llevan hacia ella.

Buscando la trascendencia

Todos deseamos tener una meta trascendental y tener una visión clara de la misión que queremos alcanzar Para Fischman (2010), afirma:

Existe una tendencia en las empresas a tener una visión trascendental. Una misión que inspire a sus empleados a pasar por encima de sí mismos y a dejar una huella. Aun así es difícil pensar en la trascendencia cuando la sobrevivencia de la organización se ve amenazada. (p.164).

Muchas veces se escucha en las universidades que como van a estar pensando en la visión, misión si los directivos están más preocupados en subsistir y en solucionar problemas económicos que se olvidan de lo importante que es la visión para poder cumplir los objetivos en equipo y más todavía cuando esa visión trasciende en bienestar y desarrollo de la comunidad y no solo se piensa en la rentabilidad de la empresa.

Objetivos trascendentes

No todas las personas tienen objetivos trascendentes hay algunas personas que el dinero es su principal objetivo, Para Fischman (2010), afirma:

Aparte de lo expuesto, este es un tema de convicción de propósito de vida. Si usted realmente considera que los objetivos trascendentes son importantes, invierta energías y esfuerzos en encaminar su empresa en esa dirección. No será sencillo llegar a la meta, la competencia intentara sacarlo de su camino, pero debe seguir adelante. (p.166).

Todas las empresas deben encaminarse por esta ruta ya que lo trascendental te motiva y te queda para la vida pero el objetivo monetario es efímero y no dura y no tiene base solidas en valores .Los líderes que se guían por objetivos trascendentales tienen seguidores que se identifican e involucran con la visión de la empresa y ellos se comprometen con los ideales compartidos de los directivos y de sus docentes.

Fuerzas encontradas en las empresas

Se encuentran diferentes fuerzas internas y externas que compiten entre sí por sus intereses. Fischman (2010):

Si los agentes empresariales accionistas, clientes, empleados, Estado, comunidad, áreas de la empresa y equipos- tienen intereses distintos y muchas veces opuestos. ¿Cómo sobreviven las organizaciones? Pues alineando los intereses de los grupos involucrados en una meta superior compartida por todos; esta es la esencia de la visión inspiracional. (p.169).

A veces hay diferentes tipos de intereses en el caso de las universidades tienen que bajar sus pensiones para poder competir y al hacer esto su rentabilidad se va a perjudicar, luego ocurre que los docentes desean que les aumente los sueldos, otro factor que perjudica son los pagos de sunat los impuestos que impone el Estado .Todo esto ocasiona que se preocupe más en estas situaciones que en la misma visión. La verdadera esencia de la visión es compartir los intereses y tratar de alinearlos para que todos salir ganadores, esto significa que debemos ordenarnos y delegar funciones y priorizar las actividades y saber diferenciar entre lo importante y urgente.

El dinero no es el único fin

Somos conscientes que el dinero es importante para subsistir pero no es el único medio para conseguir la felicidad. Para Fischman (2010), afirma:

Desde esta perspectiva ganar dinero no es el fin, pero si el medio indispensable para mantenerse en competencia, Cuando un grupo de personas quiere jugar football para mantenerse en forma y decide participar en un campeonato, los goles en el caso de la empresa, el dinero son muy importantes, ya que sin ellos los descalifican y no pueden seguir jugando .No obstante anotar goles no es el verdadero propósito, sino tener salud. (p.170).

En las empresas muchas veces estamos acostumbrados a trabajar con el objetivo del dinero que es importante para poder vivir pero existe la esencia de formar parte de la visión de una institución. En las universidades todos los docentes trabajan para percibir su remuneración, pero la esencia en si es cambiar vidas en los alumnos, formar estudiantes felices y profesionales ese ideal va más allá del dinero. Debemos ser conscientes que en el lugar que trabajemos debemos compartir la visión la misión eso nos va a permitir ser mejores personas y mejor

trabajador y pensar en el bienestar de la comunidad y de la sociedad. A veces solo buscamos intereses egocéntricos y pensamos en nuestros intereses personales y lo que se debe hacer es unir fuerzas e ir en una misma dirección. Solo de esta manera la empresa podrá despegar y generar bienestar para todos.

Creando una visión inspiracional

Debemos vencer la fuerza de gravedad de nuestra realidad que nos mantiene pegados al presente y no nos moviliza a salir de las actividades diarias que nos quita tiempo en nuestras labores habituales. Fischman (2010), sostiene:

Primero está la vorágine del día a día. Tenemos una serie de problemas por resolver: correos electrónicos, llamadas pendientes, reuniones y mucha presión por las metas a corto plazo. Todo esto nos fuerza a concentrarnos en el presente y dejar para después el pensar en el futuro. (p.172).

Débenos dedicar más tiempo a visualizar la visión o como nos vemos de aquí a cinco años que nos gustaría mejorar y hacer la ruta que nos va a llevar a esa visión y delegar funciones a nuestros colaboradores en actividades que no son tan trascendentales y tratar de no obsesionarse con las metas a corto plazo. También se tiene la creencia de que lo que nos funcionó antes va a seguir funcionando quedándonos en la rutina y tenemos el temor de crear, innovar otras estrategias que van a hacer crecer a la empresa.

Las instituciones necesitan nuevas visiones

Las visiones se reestructuran cada año y se renuevan cada tres años. Ya que debemos estar a la vanguardia de la tecnología, y de la competitividad.

Fischman (2010), sostiene:

Cuando una empresa tiene una buena visión, una adecuada estrategia y alcanza el éxito, es el momento de repensar en la nueva visión. Con los acelerados cambios del entorno, es importante revisar nuestra visión anualmente y, al menos cada tres años, hacer una revisión profunda. (p.174).

Ese es el grave error de muchas universidades que tienen año tras año colgada en su pared de su dirección su visión pero no la conocen, no la aplican y lo terrible es que esa visión ya no está de acuerdo con la realidad de su entorno, ni con la vanguardia de la tecnología. Muchas veces transcurren los años y la rutina y la monotonía nos envuelven en el facilismo y a la larga eso perjudica a toda la institución.

Haciendo realidad la visión

La visión es un sueño que debe ser compartido por todos los integrantes de una organización en el caso de las universidades los miembros conforman la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia). Fischman (2010), afirma que: “La visión de una empresa no es la que está colgada en las *paredes*; por el contrario, es aquella que sus directivos explican con sus palabras, pero, sobre todo, confirman a diario con sus actos”.(p.176). De que sirve tener un bonito cuadro colgado con la visión si ninguno de sus colaboradores la conocen y lo peor es que si el líder predica y a la hora de la realidad sus actos reflejan todo lo contrario. El líder tiene que tener la capacidad de comunicar su visión con sus propias palabras ya que a veces cuando lees la interpretas de otra manera.

Tener una visión no basta

No es solo el hecho de tener una visión si no la forma de comunicarla es muy importante.

Fischman (2010), afirma:

Vivimos en un mundo en el que estamos habituados a pensar mal, asumiendo una actitud crítica y negativa de la vida. Cuando nos arrojamus de una cima, lo natural es que cargamos al suelo por la fuerza de la gravedad. Lo natural en nuestra sociedad es dejarse atraer por el vértigo de la negatividad, por el raje y la crítica. (p.177).

La comunicación es muy importante ya que la manera como se informe nuestra misión va a generar que los colaboradores estén motivados pero eso no nos garantiza un buen desempeño en el trabajo, lo que si realmente ayuda es cuando el líder enseña los pasos a seguir para cumplir la visión y se hace un buen

seguimiento y el líder debe expresar su visión a través de sus actos tiene que existir una concordancia ente lo que predica y lo que hace.

La importancia de la comunicación

La comunicación es importante, pero más importante, es la forma como se comunica la visión. Para Fischman (2010), afirma:

John Kotter, en su libro *Liderando el cambio* menciona la importancia de la comunicación. Plantea que el esfuerzo normal que despliega una empresa para comunicar su visión equivale a un discurso de treinta minutos de su líder, a una reunión de una hora con todos los ejecutivos y a un artículo de 600 palabras en un boletín de la empresa. (p.177).

Aquí hallamos las respuestas a muchas interrogantes que muchas veces nos hacemos por qué los líderes no interiorizan la visión es porque no se está comunicando de una manera eficaz y se utiliza mucho tiempo en otras actividades pero que no llegan a cumplir el objetivo de calar en nuestro interior, la visión y sentirnos identificados, comprometidos y se trabaje en una sola dirección y uniendo fuerzas para el bienestar de toda la sociedad.

Como lo demuestran las investigaciones los colaboradores reciben mucha información pero que no tiene que ver con la visión ya que muchas veces están más preocupados por las actividades diarias de la institución.

Métodos para comunicar la visión

El líder comunica la visión, cuando muestra con sus actos y comentarios que es lo importante., esta es una de las maneras más poderosas de transmitir la visión de la institución. Para Fischman (2010), afirma:

Para comunicar la visión existen varios métodos que se pueden utilizar, El más simple de todos es tener muy presente la visión en cada comunicación periódica ya sea en reuniones, boletines y en el website de la compañía .Otra idea creativa es organizar un evento en el que se premien las mejores performances de los trabajadores sobre la visión de la empresa. (p.178).

La idea es que en la visión se vean involucrados todos los que conforman la organización mediante concursos, avisos, la estrategia puede ser la más creativa con tal de compartir esta visión, También debemos tener cuidado que los directivos prediquen la visión y a la hora de aplicarla este más preocupado en la rentabilidad, en la competencia y no en el servicio y calidad de enseñanza que se le da a los niños y a los padres de familia. A veces se nos hace difícil o lo vemos distante la visión de la realidad para eso debemos desglosar la visión en puntos específicos que queremos lograr mediante reuniones con los colaboradores y teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista de ellos, con el fin de llegar y aproximarnos a los ideales que están inmersos en nuestra visión.

La importancia de la acción en la visión

Somos conocedores que si no hay acción en la visión solo se queda en un lindo sueño y nada más.

Fischman (2010) afirma: “Recordemos que para Joel Barrer. “La visión sin acción es solo un sueño. La visión sin la acción es simplemente pasar el tiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo”. (p.78). Si las universidades tienen su visión pero no lo ponen en práctica eso se va a quedar en un sueño y cuando esa visión no la haces funcionar entonces lo que haces es pasar el tiempo y no te lleva a mejorar y no se va a dar el cambio ni la transformación de la institución.

Se debe tomar conciencia de la importancia que es llevar a la acción a la visión ya que esto va a beneficiar al directivo ,a los docentes, y sobre todo a los estudiantes, ya que todos se van a comprometer identificar con la institución generando un buen clima laboral y unas buenas relaciones humanas entre los docentes y a lo largo del tiempo va a traer beneficios y va a trascender en el tiempo dejando huellas imborrables que perduraran en la conciencia de todos los que conforman la organización.

El rol del líder

El líder debe evitar concentrarse en acumular riquezas y estar atento y dispuesto a ayudar a otras personas.

Para Fischman (2010):

Como líderes .debemos pensar que tenemos un rol mayor que solamente generar riqueza personal .Que además de usar nuestras destrezas administrativas de liderazgo para sacar adelante nuestros negocios, tenemos que tratar de colaborar con causas mayores que nosotros mismos, que ayuden a lograr una sociedad más equilibrada. (p.185).

El verdadero líder debemos preocuparnos por desarrollar persona y buscar el bienestar de la comunidad evitando pensar solo en la rentabilidad si no en el bienestar de los colaboradores, es cierto que si ellos están comprometidos por ende trabajaran felices y esto va a dar lugar a que la gestión sea exitosa y productiva en beneficio de los directivos y de sus seguidores. Las universidades cumplen un rol muy importante ya que brindan el servicio de dar una educación de calidad a los estudiantes, forman personas y si se hace la gestión de forma óptima las consecuencias son satisfactorias y rentables.

1.2.2. Acción tutorial

SEP (2013), sostiene:

La tutoría como lo señala la UNESCO (1998), comprende un conjunto de actividades que propician situaciones de aprendizaje y apoyan el correcto desarrollo del proceso académico personal y profesional, al orientar y motivar a los estudiantes, para que a su vez avancen y concluyan eficazmente su propio proceso formativo. (p.17).

La UNESCO que es un organismo internacional y que vela por el bienestar del estudiante lo considera como acciones que generan conocimiento y una formación personal y profesional. La acción tutorial va a ayudar a los estudiantes en todos sus procesos y lo principal que no se van a sentir solos sino por el contrario van a estar acompañados por su tutor.

La ANUIES (2000), dice que: " La tutoría es un acompañamiento personal y académica a lo largo del proceso formativo para mejorar el rendimiento académico, facilitar que el estudiante solucione sus problemas, desarrolle hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social". (p.17). Por eso que la labor del

tutor es muy importante y trascendental ya que tiene que tener las cualidades y las estrategias para llegar al estudiante. El tutor va a estar con él en diferentes circunstancias ya que él va a ser un guía no solo en lo académico sino también en lo personal, cuando se presenten problemas que puedan perturbar la mente y su estado emocional. Por eso que el tutor debe desarrollar un liderazgo transformacional que implica diferentes aspectos que van a beneficiar al tutorado.

REDU (2013) “establece que la tutoría, entendida como el conjunto de dispositivos que la institución universitaria debe establecer como sistema de orientación y apoyo sus estudiantes”. (p.6). Es muy cierto a veces las realidades de las universidades consideran que ellos o pueden dar más al estudiante que lo que ellos pueden lograr. Sin darse cuenta que la función importante de los docentes es potenciar las capacidades de los estudiantes, ayudarlo a aprender y crear situaciones donde ellos puedan construir sus saberes.

SES (2007-2012) establece:

Como aquel proceso de acompañamiento mediante una serie de actividades organizadas que guían al estudiante para recibir atención educativa personalizada e individualizada de parte del docente a cargo, de manera sistemática, por medio de la estructuración de objetivos, programas organizados por áreas técnicas de enseñanza apropiados e integración de grupo conforme a ciertos criterios y mecanismos de monitoreo y control para ofrecer una educación compensatoria o enmendando a los alumnos que afrontan dificultades académico. (p 55).

Existen un conjunto de actividades que se deben programar para llevar a cabo el plan de acción tutorial que cumpla con objetivos no solo la parte académica si no también la parte personal y que le ayuden al tutorado que tiene ciertas deficiencias en las asignaturas programadas o problemas personales que no le dejan salir adelante. Todo esto es un proceso que se da paso a paso y que no se pueden saltar los procesos ya que no se lograrían cumplir los objetivos y el tutorado se vería afectado en su parte emocional. En muchas universidades lo único que prima cumplir estadísticas y no piensa en el bienestar de los estudiantes.

Morales (2010), afirma:

Que la acción tutorial constituye un proceso, enmarcado dentro de la orientación educativa que complementa la acción docente y tiene como objetivo la atención a toda la diversidad del alumnado. No tiene sentido entenderla como una serie de actuaciones independientes y puntuales entre sí, sino como un conjunto de intenciones y actividades colectivas y ordenadas que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa: profesorado, alumnado y familias. (p 5).

Es muy cierto que para que se pueda llevar una buena acción tutorial con los alumnos deben estar involucrados los profesores los alumnos e incluso los padres de familia y todos los procesos están ligados y no aislados y esta acción debe llegar a los diferentes perfiles de alumnos sin discriminar raza, sexo, ni estatus económico.

La acción tutorial una labor pedagógica

Entendemos la acción tutorial como una labor pedagógica encaminada a la tutela, acompañamiento y seguimiento del alumnado con la intención de que el proceso educativo de cada alumno se desarrolle en condiciones lo más favorables posible. La acción tutorial forma parte de la acción educativa y es inseparable del proceso de enseñanza aprendizaje. Concebimos la tutoría como un recurso educativo al servicio del aprendizaje y por ello nuestro Plan de Acción Tutorial trata de ser coherente con los principios y criterios educativos acordados en el Proyecto Educativo de centro.

Rodríguez (2012) afirma:

En definitiva, la tutoría universitaria se entiende como una acción de intervención formativa destinada al seguimiento académico de los estudiantes, desarrollada por profesores/as como una actividad docente más, si bien con el apoyo, coordinación y recursos técnicos facilitados por profesorado especializado o personal técnico. (p 11).

Acción nuclear

Debe considerarse como una acción nuclear dentro del conjunto de acciones impulsadas en todas las universidades para ayudar a resolver las encrucijadas entre la cantidad y la calidad, entre la masificación y la personalización, entre la gestión del profesor y la gestión del alumno, entre el énfasis por el resultado y el énfasis en el proceso.

Las universidades deben seleccionar minuciosamente a los docentes que van a cumplir con la función de tutor, muchas veces ha sucedido que son extraordinarios docente en la metodología de su clase en el conocimiento del tema, pero no califican para desempeñar el rol de un buen tutor ya que esto implica dar más de lo establecido.

La acción tutorial como una labor pedagógica

Entendemos la acción tutorial como una labor pedagógica encaminada a la tutela, acompañamiento y seguimiento del alumnado con la intención de que el proceso educativo de cada alumno se desarrolle en condiciones lo más favorables posible. La acción tutorial forma parte de la acción educativa y es inseparable del proceso de enseñanza aprendizaje. Concebimos la tutoría como un recurso educativo al servicio del aprendizaje y por ello nuestro Plan de Acción Tutorial trata de ser coherente con los principios y criterios educativos acordados en el Proyecto Educativo de centro.

El constructivismo y la acción tutorial

La teoría cognitiva, como referente de la acción tutorial, plantea que el proceso enseñanza aprendizaje se dé en un ambiente creativo y de innovación. Con esta orientación, el interés reside en favorecer el desarrollo de los procesos cognitivos y creativos, para que posteriormente el estudiante se desarrolle con autonomía e independencia en su práctica profesional, con sus propias innovaciones (Aprendizaje autogestivo). Así, el aprender a aprender, es clave para la acción tutorial y retoma especial importancia al abordar el desarrollo de habilidades; en ese plano los aprendizajes se conciben como la vinculación que hace el estudiante de los conocimientos con las experiencias previas. El constructivismo y la acción tutorial.

Origen y desarrollo de la tutoría en la universidad

La historia de la acción tutorial o tutoría yace de muchos años atrás y está considerado como un indicador importante de la calidad educativa es por eso que Rodríguez (2012), afirma:

La última etapa del siglo xx ha supuesto en nuestro entorno universitario un momento crucial en la redefinición de los procesos de formación, y en el ajuste de los mecanismos para facilitar la transición entre los diferentes sistemas de formación y los de formación y trabajo. Como consecuencia, los procesos de orientación y tutoría se consideran uno de los indicadores de calidad de las instituciones de enseñanza superior. (p.14).

Es por eso que en las universidades se está dando una real importancia a su aplicación en los diferentes programas y con las diferentes asignaturas ya que esto va a permitir estar más relacionado e integrado con el estudiante que muchas veces recién ingresa a la institución y se siente perdido sin brújula, sin ruta que seguir.

La tutoría desde los diferentes marcos de universidad

La relación que existe entre los fines de la universidad y la función tutorial desarrollada por el profesorado va más allá de la visión histórica. Las tradiciones en el seno de cada marco de universidad permiten justificar hoy la coexistencia de diferentes modelos de universidad que llevan anexas diferentes concepciones del profesor con relación a la docencia y a la tutoría de los estudiantes. (p.16).

Hay una estrecha relación entre la función que cumple la acción tutorial y los objetivos de las universidades. Y existen tres grandes modelos desde una perspectiva global.

Acciones importantes que deben asumir las universidades

Existen 3 acciones que se deben considerar para poder llegar a los estudiantes y que nos van a ayudar a lograr una acción tutorial efectiva. REDU (2013) afirma:

Reforzar la continuidad entre la enseñanza secundaria superior, quedarse en el San Benito de que los estudiantes llegan mal preparados a la universidad, no solo no resuelven los problemas si no que los agrava al empobrecer las expectativas con que profesores y estudiantes afrontan la nueva etapa formativa. Reforzar la atención y apoyo a los estudiantes de primer año estableciendo fórmulas de adaptación a los programas universitarios y facilitando la posibilidad de traspases entre carrera sin que ellos tenga que suponer pérdidas importantes de tiempo y esfuerzo (el mayor porcentaje de fracaso se da en el primer año de las carreras). (p.12).

Sabemos que los estudiantes salen de los colegios con diferentes niveles de conocimiento y ese traspase de secundaria superior muchas veces afecta su parte intelectual, psicológica y social y se sienten perdidos en un desconocido y retador lugar. Es por eso que la enseñanza superior debe implementar, adoptar estrategias y reforzar la acción tutorial que juega un rol importante en la integración del estudiante a la universidad o al instituto superior. Otro de los fundamentos de la acción tutorial es que se debe lograr que el docente sea más un acompañante o guía del aprendizaje de sus estudiantes que como fuente de información o trasmisor de saberes; y si tenemos en cuenta que llegar a la universidad es considerado la mejor expresión académica y de crecimiento personal y generalmente no se ven reflejados estos logros ya que vemos experiencias de fracasos, rezago y abandono que afecta más de la mitad de los estudiantes.

Factores fundamentales de la tutoría universitaria

Las instituciones y Universidades están en constante cambios y transformaciones e inmersos en la tecnología y la competitividad, la globalización para ello se enfatizan esos factores: REDU (2013): “el compromiso de la persona en la construcción del propio proyecto de vida a través de una reflexión regular y sistemática y el necesario acompañamiento por profesionales en diferente

modalidades y contextos". Cada estudiante tiene sus propias experiencias y perspectivas de la vida y desean encontrar un sentido a sus vidas es por eso que los orientadores deben favorecer el empoderamiento de sus estudiantes y para ello deben desarrollar habilidades del liderazgo transformacional ya sean de formación, de ejercicio profesional o desempeño laboral.

Dimensiones de la acción tutorial

En la variable de la acción tutorial encontramos siete dimensiones

Dimensión 1: Comunicación

Esta dimensión se caracteriza por la comunicación que debe existir entre el estudiante y el tutor es un proceso en el que intervienen dos elementos principales el emisor y el receptor y para que exista se necesita que los dos comprendan el mensaje.

Koontz y Weihrich y Cannice (2012), sostienen que la comunicación "Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información."(p. 456).Significa entonces que el tutor dispone de información que el estudiante debe comprender para que se logre una buena y eficaz comunicación.

Propósito de la comunicación

La comunicación dentro de la acción tutorial tiene un relevante propósito para lograr influir en los estudiantes .Para Koontz et al (2012), sostienen lo siguiente:

El propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar para la empresa.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales. (p.456).

Eso mismo sucede en las instituciones universitarias para que exista una buena comunicación entre el tutor y los tutorados se deben establecer y difundir las metas y desarrollar planes para su logro. El tutor debe liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que los estudiantes quieran contribuir y también a través del intercambio

de información que los tutores toman conciencia de las necesidades de sus tutorados.

Proceso de la comunicación

En términos simples el proceso de comunicación, que se representa en la figura incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal elegido y al receptor. A continuación se examinan con más detalle los pasos específicos del proceso.

El emisor y el receptor del mensaje

La comunicación se inicia con el emisor quien tiene una idea que luego se codifica de manera que ambos emisor y receptor puedan comprender; hay muchas formas de codificar un mensaje no tiene que ser necesariamente el hablado. El receptor debe estar dispuesto a la recepción del mensaje para poder decodificarlo para que pueda existir una comunicación precisa ambos emisor y receptor tienen que asignar un mismo significado o similar si la comunicación no es comprendida no se considera una comunicación completa.

Uso de un canal para transmitir un mensaje

Existe un canal que enlaza al emisor y al receptor y el mensaje puede ser oral o escrito y puedes ser a través de un memorándum, carta, teléfono, una computadora, correo electrónico .A veces se utilizan dos canales a la vez pero se debe saber que la selección adecuada del canal permite lograr una comunicación efectiva.

Dimensión 2: Escucha activa

La capacidad de saber escuchar en el momento indicado y de manera dedicada y con atención va a permitir al emisor a sentirse cómodo de que su mensaje es canalizado de una manera adecuada.

REDU (2012, sostiene que:

La escucha activa, posibilita un óptimo entendimiento entre tutor y tutelado y facilita enormemente una comunicación entre ambos positiva y sana, caracterizada por la colaboración y el diálogo mutuo y fluido, con objetivos e intereses comunes. Por escucha activa entendemos poner todos nuestros sentidos y atención mental y corporal en el alumno que nos solicita, y en el mensaje que nos transmite. (p.201).

Para escuchar en forma activa se debe estar atento y concentrado con todos sus sentidos y pueda canalizar el mensaje y comprender lo que se desea comunicar, esto va a facilitar una adecuada comprensión entre el tutor y el estudiante en el cual se van a cumplir que ambos se han trazado.

Un proceso eficaz

Debemos tener en cuenta que para que el proceso del escucha activa sea eficaz necesitamos algunos requerimientos .Según REDU (2012), afirma:

En el proceso de escucha, para que sea eficaz, debe intervenir todo, nuestra mente y nuestro cuerpo, comunicación verbal y no verbal. La atención, primer estadio en el proceso de una escucha eficaz, debe apoyarse en la observación detenida de nuestro interlocutor, de modo tutelado. (p.201).

Esta dimensión de la acción tutorial es muy importante ya que va a facilitar que exista una buena comunicación entre el docente y el tutorado y va a permitir que haya un buen entendimiento lo cual va a facilitar el aprendizaje y prevalezca una cercanía entre el tutor y su tutorado lo cual va a generar que se cumplan los objetivos trazados por el tutor y como consecuencia se va a tener a un estudiante identificado con el curso, el docente y con la universidad.

El arte de escuchar

Somos conscientes que el aprender a escuchar y el saber escuchar es cuestión de actitud. Los tutores deben ser tolerantes y respetuosos con sus estudiantes. Según REDU (2012), sostiene:

El arte de escuchar, lleva implícito una serie de aprendizajes y técnicas relacionadas directamente con el entrenamiento en las habilidades

comunicativas siendo la primera de sus técnicas más importantes y el punto de partida, precisamente, la escucha activa. Sin esta no existe una comunicación real, verdaderamente eficaz y lo que se interpondrá entre el tutor y tutelado será una infranqueable sucesión de barreras de escucha difíciles de superar. (p.201).

Por eso es muy cierto cuando se dice que más fácil es hablar que escuchar, ya que el saber escuchar es un arte y los tutores que desarrollan esta habilidad tienen más acercamiento con sus estudiantes y les permite tener mayor confianza por ende rompen las barreras de la falta de comunicación que tienen los tutelados con sus tutores.

Técnicas para saber escuchar

Si utilizamos técnicas adecuadas y sencillas lograremos una adecuada y eficaz comunicación entre los docentes y los estudiantes. REDU (2012), establece que la técnica consiste en: “Formular preguntas, abiertas, sin pretender sonsacar, dejando tiempo para pensar y responder. Escuchar activamente sin interrumpir, asintiendo con nuestro cuerpo. Reformular o parafrasear parte del contenido del mensaje de nuestro interlocutor.”(p.201). A veces por la premura del tiempo el tutor no se da el trabajo de escuchar detenidamente y con calma si no por lo contrario interrumpe con el afán de escuchar rápido lo que el estudiante solicita es donde el tutelado se intimida y en lugar de que tenga confianza con el tutor se aleja y muchas veces ya no vuelve a preguntar generando una barrera muy fuerte entre el docente y el estudiante. Es muy importante que para este proceso el tutor sea muy tolerante y paciente sobre todo cuando recién está conociendo al tutelado para que se pueda ganar la confianza y el respeto.

Dimensión 3: Manejo de conflictos

Los conflictos son inherentes a la condición humana y siempre vamos a estar en contacto con ellos por eso es importante que debemos saber lidiar y afrontarlos en forma constructiva y para mejorar alguna diferencia o crítica. REDU (2012), afirma que: “Los conflictos se podrían definir como formas de oposición que se establecen entre personas y grupos sobre la base de diferencias económicas, sociales, políticas, étnicas, religiosas, por sexo etc., en formas de actuar o pensar.” (p.202).

En muchas ocasiones los docentes pueden tener conflictos con sus estudiantes debido a que no existió una adecuada comunicación y algunos mensajes llegaron distorsionados generando diferencias con el tutor pero esto les va a permitir reflexionar que se está haciendo mal y hacerse una crítica constructiva para que se puedan reinventarse.

Estos conflictos se pueden interpretar en dos modos:

En sentido negativo: como una amenaza, y por lo tanto es necesario evitarlos o resolverlos lo antes posible.

En sentido positivo: Como un suceso más de la vida social, por lo que se deben afrontar y aprender de ellos.

Es por eso que para poder manejar conflictos debemos abordarlos y solucionarlos gestionando las emociones negativas que salen a la luz en los diferentes interlocutores. Y que pueden llevar a generar discusiones o malos entendidos entre el docente y el estudiante. Se debe aprender a manejar los conflictos y tomarlos como una alternativa de cambio y mejora en lugar de una amenaza.

Proceso de interacción para manejar conflictos.

Existen 3 interacciones y estas pueden ser .REDU (2012) Sostiene:

La interacción competitiva: es aquella situación en la que las metas de un individuo están relacionadas con las del grupo, de tal modo que existe una correlación negativa, esto es el alumno solo conseguirá sus objetivos cuando no los consigue el grupo.

Interacción individualista: es aquella situación en donde las metas de cada individuo son independientes de las del grupo, por tanto son recompensadas también de un modo individual, sin tener en cuenta a sus compañeros de grupo.

Interacción cooperativa: es aquella situación en la que los miembros de un grupo cooperan entre sí para conseguir sus propios objetivos (p.202).

De acuerdo a esto es necesario interaccionarse para poder manejar conflictos y el control de estos conflictos son de suma importancia para que el docente pueda aplicar una efectiva acción tutorial con sus estudiantes .Todas estas acciones le van a permitir al tutor medir su gestión y evaluar y reconsiderar algunos cambios y mejoras en el desempeño de su trabajo en el aula.

Manejando los conflictos

Según REDU (2012), afirma:

Aprender a manejar estos conflictos y a superar las dificultades les va a permitir a los estudiantes tener más autonomía en la toma de decisiones .tener más autoconfianza y manejar mejor el autocontrol, la autoconfianza y la autonomía en la toma de decisiones. (p.203).

Es por eso que la acción tutorial va a ayudar al estudiante a desarrollar estas competencias que le van a permitir tener un adecuado control y manejo de los conflictos que cuando no se orientan bien perjudican la relación entre docente y estudiantes y muchas veces la relación entre los mismos estudiantes.

Dimensión 4: Planificación

Una de las competencias que se debe afrontar a la hora de trabajar con los estudiantes es la planificación. Para REDU (2012), establece:

Planificación se puede definir como el proceso de establecer unos objetivos y elegir los medios más eficaces para alcanzarlos. Para ello se debe recoger y evaluar toda la información relevante que se posee, incluyéndolos probables desarrollos futuros, para posteriormente con los recursos precisos, obtener como resultado un "plan de actuación" que determine la obtención de los resultados pretendidos. (Castaño 2009)(p.205).

Dentro de la acción tutorial la planificación cumple un rol muy importante en la enseñanza aprendizaje ya que el tutor tiene que tener los objetivos que desea alcanzar y saber que estrategias va a utilizar para cumplir con lo que se ha propuesto y si lo va a realizar a corto, mediano o largo plazo y determinar qué plan de acción va a realizar para llegar al fin que se ha planificado.

Perspectivas de la planificación

La planificación la podemos analizar desde dos perspectivas. Para REDU (2012), afirma:

Desde la necesidad de planificarse que tiene los alumnos y que, por tanto, necesitaran del apoyo del tutor en establecer hitos, definir

prioridades y calibrar los tiempos. Y desde el desarrollo de la competencia que debe tener el mismo profesor en su rol de tutor, que debe planificar el curso, establecer el seguimiento de los diferentes alumnos tutorados, anticiparse a las situaciones que pudieran surgir.(p.204).

Para que los tutorados puedan planificarse necesitan el apoyo del tutor es en este momento que muchas veces esta dimensión tan importante en la vida de todos no se cumple de una manera eficiente y efectiva ya que los tutores consideran que el brindar conocimientos es su principal labor y que eso es suficiente para hacer un buen desempeño. Es por eso que los tutores deben desarrollar competencias para cumplir una acción tutorial eficiente y eficaz.

Niveles en la planificación

Existen tres niveles en la planificación: La estratégica, la táctica o media y la planificación operativa. Para REDU (2012) sostiene:

Así la planificación estratégica se refiere a objetivos de largo recorrido como son los estudios a realizar...En definitiva nos lleva a un nivel de decisión complejo y de largo recorrido, normalmente coincidente con últimos años de titulación y donde además del tutor, toma un papel importante su entorno más inmediato.

La planificación táctica o media hace referencia a una temporalización de medio recorrido, de semanas o meses, y corresponde a la organización del estudio del trimestre, la secuenciación de los trabajos a realizar, el establecimiento de prioridades en cuanto al tiempo a dedicar, a organizar las entregas. En este nivel el tutor tiene un papel predominante.

Por último, la planificación operativa es la más próxima en el alumno en el tiempo, le ayudara a organizar sus tiempos en el día a día, donde traslade a su organización el horario y la resolución de sus actividades semanales. Para este nivel los tutores pueden apoyar con sus experiencias y aportando determinadas herramientas, pero en ocasiones los alumnos encuentran más facilidad para encontrar soluciones en sus iguales, por lo que es

pertinente organizar el organizar sesiones de tutoría grupal donde entre ellos lleguen a soluciones de apoyo mutuo. (p.205).

En resumen los tutores deben aplicar sus diferentes niveles de planificación de acuerdo al tiempo que les va a tomar dicha planificación y de acuerdo a eso tomaran y aplicaran las estrategias adecuadas y si analizamos más profundo no importa el nombre de la planificación sino la forma como va a ser aplicada dicha estrategia en la cual prevalezca los objetivos y metas del tutorado antes que los intereses del tutor de esa manera lograremos estudiantes comprometidos e identificados con sus cursos y con su institución.

El rol del tutor

El papel que cumple el tutor en el desarrollo de esta competencia o dimensión es muy importante para ello debe tener en cuenta con una serie de estrategias que pasan por el establecimiento de unos objetivos. Para REDU (2012) establece:

El patrón SMART:

Specific(específico),Measurable(medible),Achievable(realizable),Realistic(realista)y Time- Bound (Limitado en tiempo).Como decía Ortega y Gasset: el esfuerzo inútil conduce a la melancolía, por lo que, en el establecimiento de unos objetivos concretos y específicos que se puedan medir y cuantificar, que sean realizables, realistas y en un tiempo determinado, es en donde se debe centrar el esfuerzo del acompañamiento de los alumnos ,para evitar la melancolía que frustre los esfuerzos de los universitarios. Para lograrlo se debe plantear el diseño y evaluación de la gestión de su tiempo, a través de plantillas de programación y autorregistro de los objetivos académicos propuestos. (p.205).

Por eso es muy loable la labor del tutor ya que el deberá a través de actividades ejercicios que fomentan el autoconocimiento del estudiante ,ayudar a detectar cuáles son los ladrones de su tiempo que lo perjudica y que factores pueden ayudarles a aprovechar y gestionar mejor su tiempo y los tutorados deben aprender a establecer sus propias metas y a planificar y a organizar eficazmente su tiempo de estudio y si muchas veces es necesario el tutor realice un seguimiento del cumplimiento de los objetivos de las planificaciones académicas de manera

continua y permanente. Muchas veces los tutores se preguntan hasta qué punto deben implicarse en el seguimiento de sus estudiantes y si de repente no existe una medida correcta, establecida ya que muchas veces eso va a depender de la realidad de mis alumnos y se debe tener en cuenta que a la hora de hablar de estudiantes no debemos generalizar ya que algunos van a necesitar un seguimiento más personalizado otros no les va a ser necesario y la única manera que los tutores puedan determinar esto es conociendo a sus tutorados, involucrándose con ellos en todos los aspectos de manera académica ,personal y social esto va a ayudar en el aprendizaje y por ende se va a dar una educación de calidad que no solo forme buenos profesionales si no también buenas personas para la sociedad.

Dimensión 5: El trabajo en equipo

Para REDU (2012) refiere:

Trabajar en equipo es por tanto, algo más que sumar los esfuerzos de un grupo de personas, supone adquirir un alto grado de compromiso y maduración, identificarse y asumir una misión conjunta para cumplir los objetivos, a través de la cooperación, la sintonía emocional y la cohesión. (p.204).

El trabajar en equipo en acción tutorial implica dejar de lado el individualismo tradicional del aprendizaje, sino pensar en el "nosotros" y para eso se debe considerar al tutor y al tutorado en un solo grupo en la que ambos colaboran para un mismo fin y objetivo, desarrollo de competencias eficaces para el aprendizaje.

Se debe olvidarse de la enseñanza tradicional donde el tutor solo era un emisor de conocimientos y no formaba parte del trabajo en equipo en el que el aprendizaje se vuelve significativo.

Dar y recibir Feed –back

En este escenario trabajar en equipo supone, además, ser capaz por parte del tutor de dar y recibir feed-back (interacción, comunicación) esto es, dar feed-back a los estudiantes sobre sus logros y objetivos alcanzados, llevando un seguimiento continuo de sus progresos, e informando en cada momento de las necesidades y requerimientos de la actividad que se realice y de los roles que se están desempeñando. Por supuesto, el estudiante también necesita dar

información al profesor sobre sus inquietudes, necesidades, dudas, y obstáculos que va encontrado en el camino.

El tutor debe tener una comunicación efectiva y debe interactuar con sus tutorados haciendo un seguimiento de sus fortalezas y debilidades para poder hacerle un seguimiento y ayudarlo a cumplir sus objetivos y darle la oportunidad al tutorado de que le confíe sus dudas a nivel académico y personal esto les va a permitir trabajar en equipo y cumplir una acción tutorial eficaz y eficiente que permita que el tutor desarrolle un liderazgo transformacional con sus tutorados.

Características y competencias que aparecen en un proceso grupal

Para REDU (2012) Sostiene que (Blanco, 2009) menciona ciertas características:

Tolerancia

Respeto

Cooperación

Búsqueda de información

Compartir información

Comunicar y resultados

Empatía y escucha

Compartir y consensuar puntos de vista diferentes

Elaborar planes de actuación para el grupo

Aprender a pensar por y para el grupo

Crear un clima de progreso y de cohesión.

Alta motivación

Acción y metas comunes (p.203-204).

Todas estas características o competencias son necesarias para que pueda existir un trabajo en equipo en el que estén involucrados los tutores y tutorados que a su vez va a facilitar una óptima acción tutorial en la cual se vean reflejados las dimensiones del liderazgo transformacional. Todo tutor debe tener estas competencias y si no las tiene desarrollarlas de manera obligatoria ya que la carencia de estas va a lograr que los tutorados no se involucren con el curso; el aprendizaje ni con el tutor y va a traer como consecuencia que no se cumplan los fines que se planifico el tutor y que los estudiantes no desarrollen competencias para la vida futura en la sociedad. La dimensión del trabajo en equipo cumple un rol muy importante en la acción tutorial ya que somos conscientes que el trabajar

en diferentes áreas de manera aislada no nos va permitir compartir ideas, innovarnos y crear estrategias y hacer un mix de ideas y nuevos conocimientos que a la larga van a ayudar en la competitividad y en la globalización en que vivimos.

La tutoría en el mundo universitario

Esto incide en trabajar en colaboración con otros profesores en tutorías, en coordinación en la formación en la creación de programas, grupos de trabajo. La tutoría en el mundo universitario no debe ser una tarea individual sino integrada en equipos de trabajos afines.

Con esto nos referimos que el trabajo en equipo no solo se refiere a trabajar con el tutorado si no se debe trabajar en coordinación con otros tutores para poder compartir estrategias o crear proyectos en favor del mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. Y también se deben desarrollar sesiones de tutoría de grupo.

Diferentes competencias que se pueden desarrollar en un grupo de trabajo

El profesorado puede llegar a considerar su grupo de tutoría como grupo de trabajo donde se puedan desarrollar diferentes competencias de manera comunitaria tales como: herramientas para controlar el estrés frente a los exámenes, frente a las presentaciones orales y las situaciones de debate oral o de defensa de proyectos por ejemplo sería el caso de presentación de proyectos o trabajos de investigación al final del curso. También se puede trabajar el control de la ansiedad centrada en situaciones concretas ,como la proximidad de los exámenes o enfrentarse a una situación incómoda, mediante la visualización de situaciones críticas y el consecuente afrontamiento ,así como las técnicas de respiración relajación y afrontamiento del estrés.

Es importante tener en consideración estas competencias comunitaria para que los tutorados puedan salir airosos de ciertas debilidades que tiene que ver más con las habilidades sociales que con los conocimientos pero que pueden repercutir de manera desfavorable en el aprendizaje de los estudiantes. El trabajar y desarrollar esta debilidades en forma grupal les va a dar confianza a los tutorados y van a poder superar y lograr de manera divertida y sin causar estrés que a la larga le va a traer resultados nefastos que van a perjudicar su aprendizaje y sus habilidades sociales.

Dimensión 6: Autoeficacia

La revista Pequen (2012) afirma que: “La autoeficacia hace referencia entonces a las creencias propias acerca de las capacidades sobre aprender o rendir efectivamente en determinada situación, actividad o tarea”. (p.151). Cuando reconocemos y somos conscientes de las capacidades que tenemos, competencias en diferentes situaciones de la vida diaria

La autoeficacia se define como “los juicios de las personas acerca de sus capacidades para alcanzar niveles determinados de rendimiento.”

Teoría de la autoeficacia

Es así, como finalizando la década de los setenta, se propone la teoría de la autoeficacia, siendo ésta “producto principalmente de dos ideas que Bandura tiene en mente, la primera es que las intervenciones que modifican el ambiente son eficaces para modificar la conducta y la segunda que la intervención cognitiva del sujeto es imprescindible”.

Influencia positiva y negativa de la autoeficacia en tres factores

La revista Pequen (2012) refiere: “La autoeficacia influye positiva o negativamente en tres factores principales del comportamiento humano: en el ámbito afectivo (emociones, sentimientos, etc.), en el ámbito cognitivo (pensamiento, resolución de tareas, etc.) y en el ámbito conductual (comportamientos)” (p.154). Por eso que esta dimensión es muy importante en la acción tutorial de los docentes ya que para integrar todo se requiere que los tutores y tutorados sean o desarrollen la autoeficacia a través del aprendizaje.

Personas con niveles altos de eficacia

“Numerosos estudios han demostrado como las personas con unos niveles altos de autoeficacia, tienen una mejor adaptación biológica, psicológica y social a sus situaciones particulares de vida” (p.154). Por eso es importante formar tutorados auto eficaces para lograr cumplir los objetivos del curso y por consecuencia desarrollar estudiantes con competencias y fortalezas para la vida.

Autoeficacia emprendedora

“Promover un tipo de autoeficacia emprendedora en el entorno del trabajo con el fin de posicionarse en el mercado y aumentar su capacidad productiva con el mejoramiento de la percepción de los trabajadores sobre sus propias habilidades” (p.155).

Dimensión 7: Resiliencia

Para Santa y García (2013) “Se considerará a la resiliencia como la capacidad emocional, cognitiva y sociocultural de las personas que les permite reconocer, enfrentar y transformar en forma constructiva situaciones adversas que amenazan su desarrollo (Regional Training, 1999)”. (p. 56). Es por eso que se considera de vital importancia que los tutores en las universidades tengan la capacidad de afrontar diversos problemas que se presenten en el día a día y que se sobrepongan a la adversidad y les permita continuar con su enseñanza de manera significativa.

Luthar y Cusing (1999), Masten (1999), Kaplan (1999) y Bernard (1999) entienden la resiliencia como un proceso dinámico donde las influencias del ambiente y del individuo interactúan en una relación recíproca, que permite a la persona adaptarse a pesar de la adversidad. Santa y García (2013) sostienen:

El enfoque de resiliencia ofrece dos mensajes importantes:

La adversidad no conduce automáticamente a la disfunción, ya que pueden darse diferentes soluciones de la misma.

Una reacción inicial disfuncional a la adversidad puede mejorar con el paso del tiempo. (p. 60).

Cuando se ven actitudes resilientes no necesariamente van a tener un final caótico, sino muchas veces una reacción a la adversidad puede ayudar a que las cosas mejoren con el tiempo, ya que habrá permitido evaluar los errores y debilidades y enmendarlas para que no ocasionen malos momentos en las diferentes actividades universitarias del tutor y del tutorado.

Resiliencia individual y comunitaria

Con referencia a la resiliencia Santa y García (2013) afirman que:

La resiliencia del individuo influye en el grupo, generando conductas resilientes colectivas.

Asimismo, la resiliencia del grupo impacta también en el individuo, logrando que éste se comporte resilientemente luego de su experiencia colectiva.

Son expresiones diferenciadas de un mismo fenómeno. No están en contradicción entre sí, ni se constituyen como posiciones excluyentes. (p. 62).

Esto se ve reflejado en las universidades cuando un tutorado sale desaprobado en una materia, se siente desmotivado y con deseos de dejar la carrera y lo va a transmitir al resto de sus compañeros que se convertiría la resiliencia individual en una resiliencia comunitaria. Los tutores deben tener mucho criterio para poder apoyar y orientar en estas situaciones y lograr que los diferentes problemas que se presentan sirvan como ejemplo y no como adversidad.

Resiliencia individual

La resiliencia individual refiere a aquellas capacidades de los sujetos que les permiten atravesar situaciones de adversidad y resurgir creativamente fortalecidos. Los atributos de un sujeto resiliente (Suárez Ojeda, 2007) son:

Introspección: es el arte de preguntarse a sí mismo y darse una auto-respuesta honesta.

Independencia: es el saber fijar límites entre uno mismo y el medio con problemas; la capacidad de mantener distancia emocional y física sin caer en el aislamiento.

Capacidad de relacionarse: la habilidad para mantener lazos e intimidad con otra gente para balancear la propia necesidad de afecto con la actitud de brindarse a otros.

Iniciativa: el gusto de exigirse y ponerse a prueba en tareas cada vez más exigentes.

Humor: encontrar lo cómico en la propia tragedia.

Creatividad: la posibilidad de crear orden, belleza y finalidad a partir del caos y el desorden.

Moralidad: es la consecuencia de extender el deseo personal de bienestar a toda la humanidad y la capacidad de comprometerse con valores. Este elemento es importante a partir de los diez años de edad.

Resiliencia comunitaria

La posibilidad de actuar fortaleciendo factores o condiciones positivas constituye un paso importante en lo que se denomina prevención primordial y es fundamental trabajar por esto a nivel comunitario.

Estas son las bases de la resiliencia comunitaria (Suárez Ojeda, 2007):

Identidad cultural: el sentido de valor de la propia tradición. La sensación de pertenecer a un grupo humano con valores culturales sólidos y perdurables.

Autoestima colectiva: sentirse orgulloso del lugar en que se vive. La identificación con las bellezas naturales y los monumentos que embellecen dicho lugar; la confianza en las instituciones propias del terruño.

Vida cultural y artística: un lugar con numerosos y diversos eventos científicos y artísticos genera el deseo de reconstruirlo y mantenerlo. Consideramos también «vida cultural» los deportes y actividades físicas, especialmente importantes para jóvenes y adolescentes.

Ética: una conciencia grupal que extiende el deseo personal de bienestar a toda la comunidad y a otras sociedades. También incluye una administración pública confiable y honesta.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

El presente estudio presenta justificación teórica, puesto que la importancia del liderazgo transformacional es que existen escasas investigaciones sobre este tipo de liderazgo y más se dedican a los otros liderazgos como el transaccional y el liderazgo laissez faire y muchas teorías han demostrado que el docente de un instituto o universidad debe desarrollar características especiales que lo denominaremos dimensiones como la influencia idealizada, la consideración individual, la estimulación intelectual y la motivación inspiracional, que van a lograr que el docente en este caso el tutor cumpla con un plan de acción tutorial eficiente y eficaz y le permita cumplir con las expectativas del estudiante. Es una investigación de tipo básica ya que no hay manipulación de variables.

1.3.2 Justificación práctica

El trabajo de investigación es relevante ya que considera importante que los docentes, tutores de los institutos y universidades desarrollen habilidades que conciernen a un liderazgo transformacional y puedan llegar a los estudiantes en su vida académica ,profesional y personal y de esa manera evitemos la disertación y la cantidad de desaprobados en las diferentes asignaturas que en lugares de beneficiar va a perjudicar a los estudiantes y a la institución y también anular la idea y prejuicio de que los estudiantes egresan de los colegios con un bajo nivel en lugar de buscar las estrategias y mecanismos que van a permitir salir airoso y triunfante y se lograría estudiantes líderes, felices, críticos que sean buenos hombres en la sociedad y desarrollen todos sus talentos y capacidades.

1.3.3 Justificación Metodológica

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y se aplica el método hipotético deductivo que consiste en aceptar o rechazar la hipótesis. Su diseño es no experimental ya que no hay manipulación de variables, su tipo es básico porque los resultados no nos van a ser de utilidad inmediata, correlacional porque existe una relación entre las dos variables liderazgo transformacional y la acción tutorial, de corte transversal por que el instrumento se aplica en un solo momento.

1.4 Problema

En el contexto internacional cada día se ve la necesidad de que los docentes del nivel superior alcancen un liderazgo transformacional que se vea reflejado en la acción tutorial y transforme la vida de los estudiantes, los informes de distintos organismos e instituciones nacionales o internacionales como el informe Trends V, escrito por Crosier, Purser y Smith."2007,recogen estándares europeos para asegurar la calidad en el espacio europeo de la educación superior y se establece la directriz de que las instituciones deben garantizar la existencia de recursos como tutores, orientadores o consejeros. Para que el apoyo del aprendizaje del estudiante sea el adecuado.

En el ámbito nacional la tutoría superior está en constante evolución y es el objeto de proyectos de innovación docente, lo que evidencia que el profesorado del nivel superior debe perfilarse como líder transformador, ello requiere que el profesor sea competente y para ello es necesaria una preparación adicional en determinadas habilidades y capacidades para ejercer como tutora o profesor, un guía, un orientador y un estratega de los aprendizajes.

En Lima se ha visto la proliferación de las universidades e institutos que con el afán de marketearse ofrecen planes, proyectos tutoriales peor al final no se cumplen las expectativas y con los fines que se deseen alcanzar y solo se preocupen por el estudiante en lo cognitivo y no en lo personal. Estamos convencidos que el docente o tutor debe ser competente en habilidades sociales, de comunicación y debe ser capaz de llevar a cabo la acción tutorial, orientadora cumplir con una función más integradora con el lado de la ciencia y la investigación y adquirir nuevas competencias como la comunicación eficaz, la escucha actuar el manejo de conflictos, planificación y el trabajo en equipo; y algo que va a marcar la diferencia es que el docente se debe sentir satisfecho con lo que hace y que tiene importancia para sus estudiantes y va a trascender en sus vidas. Muchas los docentes no encajan en este perfil de liderazgo transformacional que va más allá de influir en los estudiantes. Otra competencia que se hace crucial para el ejercicio de la profesión es la resiliencia como capacidad natural para reponerse en las condiciones adversas mediante recursos intelectuales y emocionales.

En la universidad Nacional de Ingeniería se han integrado planes de acción tutorial pero parece necesario concienciar a los estudiantes sobre la utilidad de la acción tutorial en sus proceso de desarrollo personal, académico y profesional para que participen más en los diferentes programas ya la acción tutorial está considerada como un derecho reconocido en sobre el estatuto del estudiante es por eso que los procesos de orientación y tutoría empiezan a tener relevancia y se deben implantar planes de acción tutorial y los resultados de evaluar cada curso académico para identificar e implantar planes de acción tutorial y los resultados se deben evaluar cada curso académico para identificar e implantar las mejoras que sean necesarias de modo que estos resultados sean mejores y más eficaces según los objetivos que se han planificado y los gestores y responsables de estas tutorías debe ser competentes y que reúnan las características de líder transformador.

1.4.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016?.

1.4.2. Problemas Específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre la influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre la consideración individual y la acción tutorial de los docentes facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre la motivación Inspiracional y la acción tutorial de los docentes facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

1.5.2 Hipótesis Específicas.

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la influencia idealizada y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la consideración individual y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre la motivación Inspiracional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

1.6 Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el liderazgo transformador y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

1.6.2 Objetivos Específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre la influencia idealizada y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre la consideración individual y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre la motivación Inspiracional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

II. Marco Metodológico

2.1 Variables de Investigación:

2.1.1: Liderazgo Transformacional

Definición conceptual:

Fishman (2015) nos dice:

“Los líderes transformacionales se expresan claramente una visión e inspira a sus seguidores. También tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional.” (p.15).

Definición Operacional:

El liderazgo transformacional es la acción un líder para influir, motivar y cambiar a los seguidores. El variable liderazgo transformacional se midió utilizando la técnica de la encuesta con la aplicación del instrumento cuestionario. El cuestionario consta de cuatro dimensiones: Carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individual, motivación inspiracional. Las dimensiones tienen 23 Ítems, medidos por la escala de Likert: Nunca (1), Casi Nunca (2), A Veces (3), Casi Siempre (4) y Siempre (5).

2.1.2: Acción Tutorial

Definición conceptual

REDU (2013) “establece que la tutoría, entendida como el conjunto de dispositivos que la institución universitaria debe establecer como sistema de orientación y apoyo sus estudiantes”. (p.6).

Definición Operacional:

La acción tutorial son actividades educativas que involucran al docente, estructura de la institución educativa y a los tutorados. La variable acción tutorial se midió utilizando la técnica de la encuesta con la aplicación del instrumento cuestionario. El cuestionario consta de siete dimensiones: Comunicación, escucha activa, manejo de conflictos, planificación, trabajo en equipo, autoeficacia y resiliencia. Las dimensiones tienen 20 Ítems, medidos por la escala de Likert: Nunca (1), Casi Nunca (2), A Veces (3), Casi Siempre (4) y Siempre (5).

2.2.3 Operacionalización de las variables

Tabla 1 Operacionalización de la variable liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala	Nivel y rango
Carisma o influencia idealizada	Carisma Confianza Respeto Comunicación Sinceridad	1-8	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Alta (87-115) Mediana (55-86) Baja (23-54)
Estimulación Intelectual	Creatividad. Innovación Apertura a las oportunidades Asume desafíos Motivación	9-14	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Alta (87-115) Mediana (55-86) Baja (23-54)
Consideración individual	Empatía Compromiso Asesoría personalizada Atención personalizada	15-19	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Alta (87-115) Mediana (55-86) Baja (23-54)
Motivación Inspiracional	Identidad Optimismo Visión	20-23	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Alta (87-115) Mediana (55-86) Baja (23-54)

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5S) Bass.

Operacionalización de la variable

Tabla 2 Operacionalización de la variable acción tutorial

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala	Nivel y rango
Comunicación	Interactúa de manera eficaz.	1-5	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)
	La información es recibida de manera oportuna			
Escucha activa	Demuestra claridad y elocuencia cuando se comunica	6-8	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)
	Demuestra disposición para escuchar Dedica tiempo para escuchar Escucha de manera personalizada			
Manejo de conflictos	Demuestra empatía	9-11	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)
	Domina una buena Inteligencia emocional			
Planificación	Demuestra capacidad para fijar metas.	12-13	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)
	Programa actividades a corto, mediano y largo plazo.			
Trabajo en equipo	Demuestra interés en trabajos grupales	14-15	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)
	Participa en talleres			
Autoeficacia	Demuestra eficacia en sus actos.	16-17	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)
	Propone nuevas herramientas			
Resiliencia	Demuestra capacidad de sobreponerse a los problemas.	18-20	Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)
	Capacidad de aprender de las dificultades.			

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Metodología

Siendo que la metodología comprende al conjunto de métodos que determinarán la investigación realizada, esta comprende los siguientes:

2.3.1 Tipo de estudio

La investigación básica es un tipo de investigación según su finalidad, también conocida como pura o fundamental; nos va a llevar a la búsqueda de nuevos conocimientos.

Carrasco (2009), afirmó:

Investigación básica es la que no tiene propósitos explicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos. (p.43).

2.3.2 Tipo de estudio

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de proceso y es secuencial y probatorio, va a partir de una idea y de ahí se van a derivar objetivos y preguntas.

Epiquién y Diestra (2013), sostuvo:

Se caracteriza por la recolección de datos y el análisis correspondiente para probar la hipótesis utilizando la medición numérica (cantidad), es decir la utilización de la estadística para probar la exactitud del comportamiento de la población en investigación. En este enfoque se nos tiene que regir estrictamente a un esquema establecido. (p.31).

2.3.3 Tipo de estudio

Los estudios correlacionales evalúan en el grado de relación entre dos variables y es importante recalcar los casos, las mediciones en la mayoría de las variables a correlacionar provienen de los mismos sujetos en el caso

de la variable de liderazgo transformacional tienen que ser las mismas personas de la variable de acción tutorial.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostuvo:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. (p.81).

2.3.4 Diseño

Existen dos tipos de diseño: La Investigación Experimental y la Investigación No Experimental. Para la presente investigación el diseño es no experimental, que representa la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes.

Hernández et al. (2014), señaló sobre la investigación no experimental cuantitativa:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p. 149).

Formas Generales

El diseño no experimental se clasifica en transeccional o transversal estos se subdividen en: exploratorios, descriptivos, correlacionales, causales y en longitudinales que se subdividen en: de tendencia, de evolución, de grupo o de cohorte y panel.

Epiquien y Diestra (2013), señalaron:

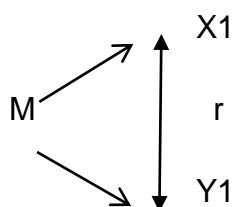
El criterio principal para clasificar a los diseños no experimentales es la dimensión tiempo; es decir teniendo en cuenta la duración de la investigación, en: diseños no experimentales transeccionales y diseños no experimentales longitudinales. Los transeccionales a su vez se dividen en exploratorios, descriptivos y correlacionales. (p.48).

Los diseños transeccionales tienen como objetivo describir las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

Carrasco (2009), refirió sobre los diseños transeccionales correlacionales:

Estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia. (p.73).

Para nuestro estudio, el nivel es Correlacional siendo su esquema el siguiente:



M= Estudiantes de la Facultad de ingeniería mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima.

X1= Liderazgo transformacional

r = Observaciones

Y1= Acción Tutorial

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

El tipo de población objetivo en la investigación es finita y está constituido por 118 estudiantes de la Facultad de ingeniería mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima. La técnica aplicada para la selección de la muestra fue la no probabilística.

2.6.2. Muestra

La muestra censal o poblacional de docentes; al respecto, Chávez (2007) manifestó que:

Una muestra poblacional implica la obtención de datos de todas las unidades del universo, acerca de las cuestiones que constituyen el objeto censado, los datos se recogen entre una muestra de unidades que representan el universo, dado que la población es pequeña y se puede hacer un estudio de cada uno de los elementos que lo conforman. (p.163).

Criterios de inclusión

Ser estudiantes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima.

Ser estudiantes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima.

Ser estudiantes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima que asistió el día de la encuesta.

2.6.3. Muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó para la presente investigación es el muestreo no probabilístico debido a que los sujetos de estudio se eligen a criterio del investigador (Hernández, Fernández y Baptista ,2014).

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El plan de recolección de la información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación de acuerdo con el enfoque escogido, debiendo recopilar la información en la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima en base a una encuesta estructurada para los estudiantes, sustentada en los objetivos, teorías, hipótesis y variables específicas del proyecto.

La información es confiable debido a que se aplica a las personas con intereses y expectativas comunes, lo cual fortalece la investigación.

Son los estudiantes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima.

2.7.1. Técnicas de encuestas

Siendo numerosas las técnicas de recolección de datos, para nuestra investigación se ha escogido la encuesta. Epiquién y Diestra (2013), manifestaron:

Se puede considerar a las técnicas de recolección de datos como el conjunto de reglas y normas de comportamiento que el investigador muestra para ponerse en contacto con el objeto de estudio y lograr información que le interesa medir o cualificar. Las técnicas están en función del método de investigación adoptado durante la planificación. (p. 82).

Para nuestro caso se ha utilizado la encuesta como técnica de investigación social de recolección de datos, mediante preguntas formuladas indirectamente (cuestionario).

Carrasco (2009), afirmó:

La encuesta es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene. Puntualmente la encuesta puede definirse como una técnica de investigación social para la

indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. (p.314).

Técnica de Opinión de Expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos: Aplicado y desarrollado por expertos ingenieros y metodólogos, que evalúan los instrumentos y formatos de recopilación de información.

Cuestionario

Para Gómez (2006), el cuestionario es: “Una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir”. (p.127).

Como se encuestará a un gran número de personas y se realizará en forma indirecta, emplearemos el cuestionario.

Carrasco (2009), refirió:

El cuestionario es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas. Las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión. Este instrumento contiene una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo. (p.318).

2.7.2. Instrumentos.

Los instrumentos de investigación cumplen un rol muy importante en la recogida de datos.

Epiquién y Diestra (2013), manifestaron al respecto:

En este proceso, el instrumento de medición o de recolección de datos tiene un papel central. Sin él, no hay observaciones clasificadas. La definición sugerida incluye dos consideraciones: La primera es desde el punto de vista empírico y se resume en que en

que el centro de atención es la respuesta observable (sea una alternativa de respuesta marcada en un cuestionario, una conducta grabada vía observación o una respuesta dada a un entrevistador). La segunda es desde una perspectiva teórica y se refiere a que el interés se sitúa en el concepto subyacente no observable que se representa por medio de la respuesta. (p.48).

Ficha técnica 1

Nombre del Instrumento: Cuestionarios

Nombre: Cuestionario sobre la Variable Liderazgo Transformacional

Autores: Guisella Margarita Cortez Tirapo

Objetivo: esta encuesta evalúa las características del liderazgo transformador de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima.

Población: Estudiantes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima.

Número de ítem: 23

Aplicación: Encuesta Directa

Tiempo de administración: 10 minutos.

Niveles:

Nivel	Rango
Baja	23-54
Mediana	55-86
Alta	87-115

Normas de aplicación: El estudiante marcará en cada ítem la alternativa de acuerdo a lo que considere respecto a lo observado en el desempeño del docente.

Escala: Likert

- Nunca (1)
- Casi nunca (2)
- A veces (3)
- Casi siempre (4)
- Siempre (5)

Ficha técnica 2

Nombre del Instrumento: Cuestionarios sobre Acción Tutorial

Nombre: Cuestionario sobre la variable de la Acción Tutorial

Autores: Guisella Margarita Cortez Tirapo

Objetivo: esta encuesta evalúa las características de la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima.

Población: Estudiantes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima.

Número de ítem: 20

Aplicación: Encuesta Directa

Tiempo de administración: 10 minutos

Escala:

Niveles:

Nivel	Rango
Óptima	76-100
Regular	48-75
No óptima	20-47

Normas de aplicación: El estudiante marcará en cada ítem la alternativa de acuerdo a lo que considere respecto a lo observado en el desempeño del docente.

Escala: Likert

- Nunca (1)
- Casi nunca (2)
- A veces (3)
- Casi siempre (4)
- Siempre (5)

2.8. Métodos de análisis de datos

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 22, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, para la contrastación de las hipótesis basado en la prueba estadística no paramétrica.

Prueba hipótesis:

Nivel de Significación:

Coefficiente de correlación Rho de Spearman.

2.8.1. Validez y Confiabilidad.

Validez

La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos Cuestionarios, que presenta resultados favorables en el juicio de expertos (Apendice C).

Tabla 3

Relación de validadores

Validador	Resultado
Mg. Plasencia Mariños Yvette	Aplicable
Mg. Candia Mener Mauro	Aplicable
Mg. Castro Silva, Christian Walter	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

Confiabilidad de los instrumentos

Tabla 4

*Confiabilidad cuestionario sobre Liderazgo Transformacional***Resumen del procesamiento de los casos**

		N
Casos	Válidos	30
	Excluidos	0
	Total	30

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo transformacional	,962	23
Acción tutorial	,763	20

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis 2006, p.8)

Por debajo de 0.60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90, indica que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Tabla 5

Confiabilidad cuestionario sobre Acción Tutorial

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	30	100,0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis 2006, p.8)

Por debajo de 0.60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.70, indica que el grado de confiabilidad del instrumento es respetable.

III- Resultados

3.1. Resultados descriptivos

3.1.1 Liderazgo transformacional

Tabla 6

Distribución de frecuencias del liderazgo transformacional de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válidos		
Baja	30	25,4
Mediana	57	48,3
Alta	31	26,3
Total	118	100,0

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional (Anexo 2)

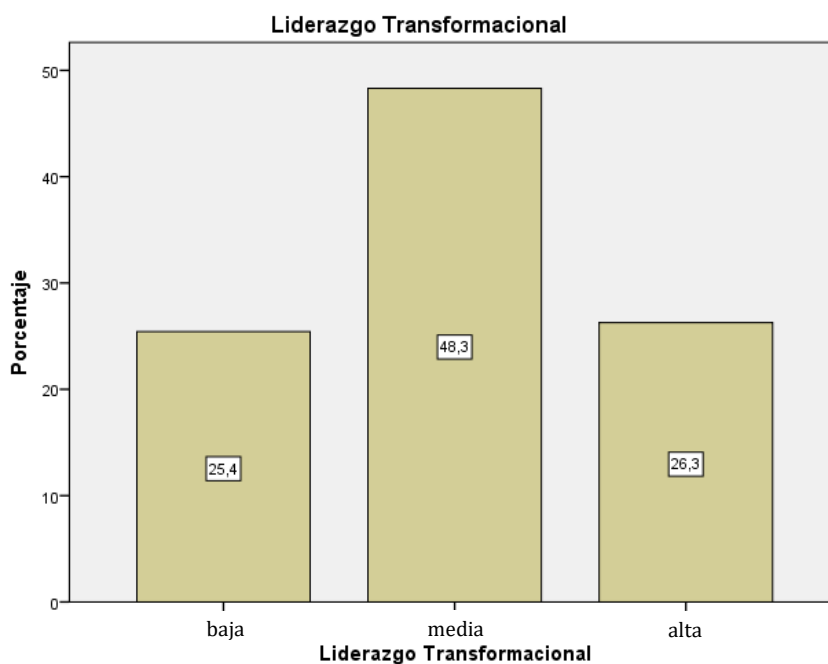


Figura 1. Nivel de liderazgo transformacional de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transformacional representa en una baja en los docentes un 25.4%, mediana un 48.3% y alta un 26.3%.

3.1.2 Acción tutorial

Tabla 7

Distribución de frecuencias de la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No Óptima	12	10,2
	Regular	67	56,8
	Óptima	39	33,1
	Total	118	100,0

Fuente: Cuestionario de Acción Tutorial (Anexo 2)

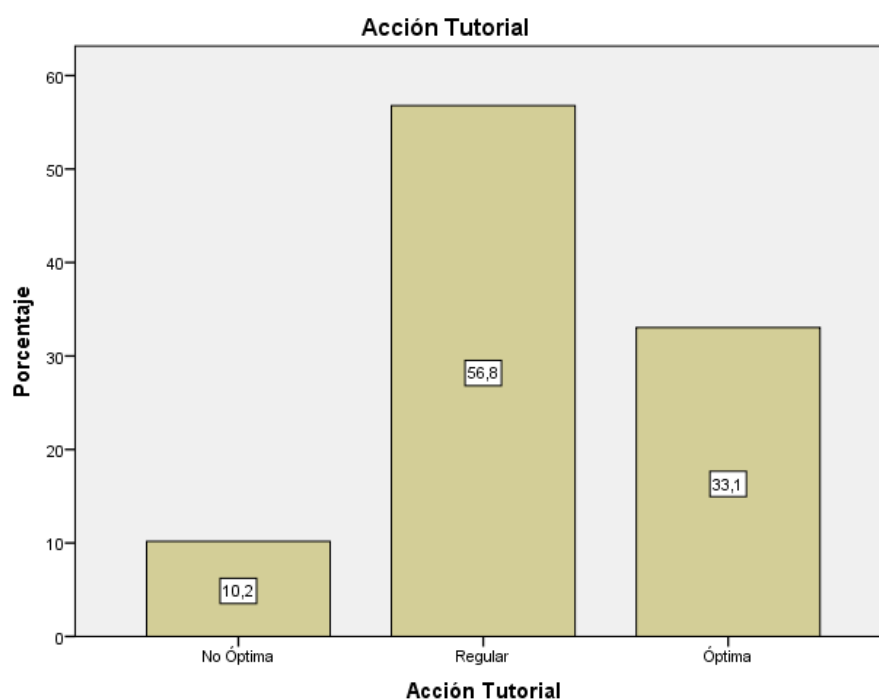


Figura 2. Nivel de acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la acción tutorial no óptima representa un 10.2% en opinión de los estudiantes, regular un 56.8% y óptima un 33.1%

3.1.3 Liderazgo transformacional y acción tutorial

Tabla 8

Liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

		Acción Tutorial			Total
		No Óptima	Regular	Óptima	
Liderazgo Transformacional	Baja	12 10,2%	18 15,3%	0 0,0%	30 25,4%
	Mediana	0 0,0%	42 35,6%	15 12,7%	57 48,3%
	Alta	0 0,0%	7 5,9%	24 20,3%	31 26,3%
Total		12 10,2%	67 56,8%	39 33,1%	118 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Acción Tutorial (Anexo 2)

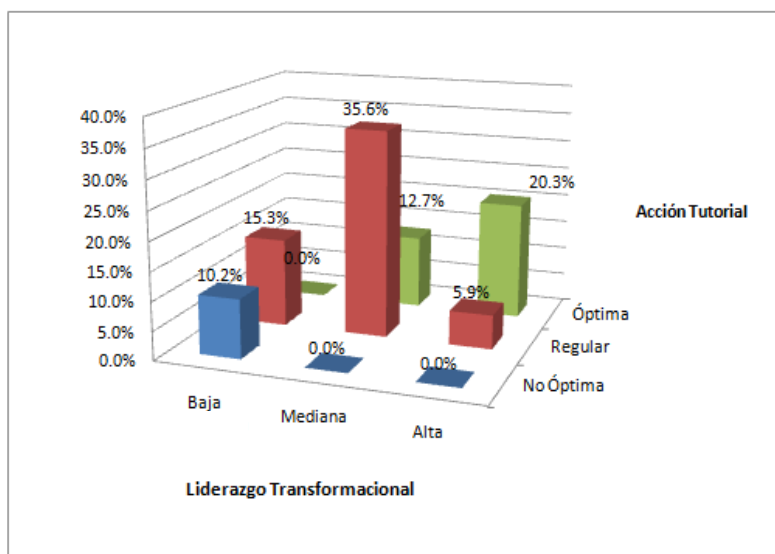


Figura 3. Gráfico de Columnas 3D del liderazgo transformacional y la acción tutorial

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transformacional en una baja, el 10.2% de los estudiantes percibe una acción tutorial no óptima, por otro lado, el liderazgo transformacional en una mediana, el 35.6% de los estudiantes percibe una acción tutorial regular. Así mismo, el liderazgo transformacional en una alta, el 20.3% de los estudiantes percibe una acción tutorial óptima.

3.1.4 Influencia idealizada y acción tutorial

Tabla 9

Influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

		Acción Tutorial			Total
		No Óptima	Regular	Óptima	
Influencia Idealizada	Baja	12 10,2%	13 11,0%	0 0,0%	25 21,2%
	Mediana	0 0,0%	48 40,7%	15 12,7%	63 53,4%
	Alta	0 0,0%	6 5,1%	24 20,3%	30 25,4%
Total		12 10,2%	67 56,8%	39 33,1%	118 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Acción Tutorial (Anexo 2)

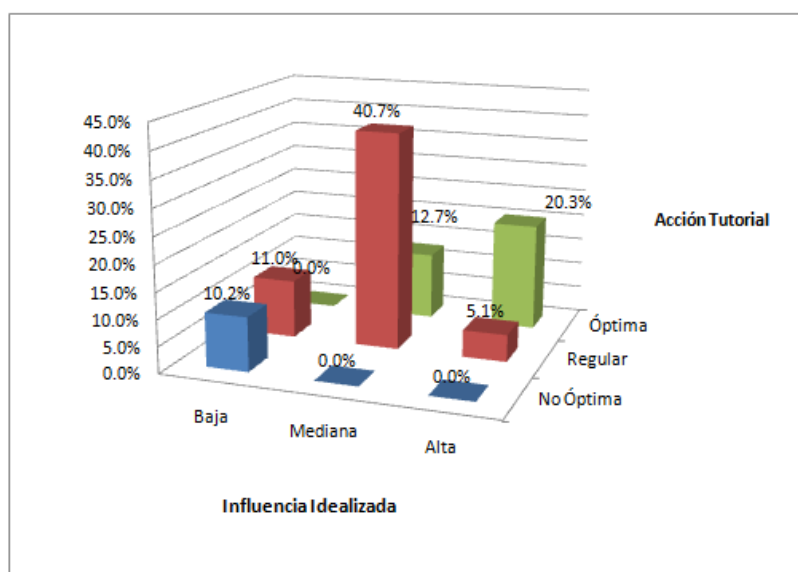


Figura 4. Gráfico de Columnas 3D de la influencia idealizada y la acción tutorial

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la influencia idealizada en una baja, el 10.2% de los estudiantes percibe una acción tutorial no óptima, por otro lado, la influencia idealizada en una mediana, el 40.7% de los estudiantes percibe una acción tutorial regular. Así mismo, la influencia idealizada en una alta, el 20.3% de los estudiantes percibe una acción tutorial óptima.

3.1.5 Estimulación intelectual

Tabla 10

Estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería de Lima, 2016.

		Acción Tutorial			Total
		No Óptima	Regular	Óptima	
Estimulación intelectual	Baja	12 10,2%	18 15,3%	0 0,0%	30 25,4%
	Mediana	0 0,0%	45 38,1%	37 31,4%	82 69,5%
	Alta	0 0,0%	4 3,4%	2 1,7%	6 5,1%
Total		12 10,2%	67 56,8%	39 33,1%	118 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Acción Tutorial (Anexo 2)

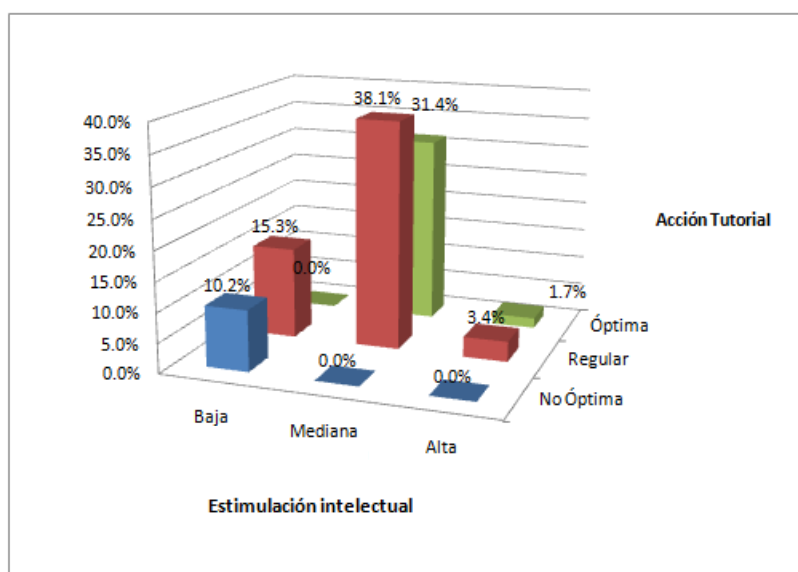


Figura 5. Gráfico de Columnas 3D de la estimulación intelectual y la acción tutorial.

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la estimulación intelectual en una baja, el 10.2% de los estudiantes percibe una acción tutorial no óptima, por otro lado, la estimulación intelectual en una mediana, el 38.1% de los estudiantes percibe una acción tutorial regular. Así mismo, la estimulación intelectual en una alta, el 1.7% de los estudiantes percibe una acción tutorial óptima.

3.1.6 Consideración Individual

Tabla 11

Consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería de Lima, 2016.

		Acción Tutorial			Total
		No Óptima	Regular	Óptima	
Consideración Individual	Baja	12 10,2%	19 16,1%	0 0,0%	31 26,3%
	Mediana	0 0,0%	28 23,7%	15 12,7%	43 36,4%
	Alta	0 0,0%	20 16,9%	24 20,3%	44 37,3%
Total		12 10,2%	67 56,8%	39 33,1%	118 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Acción Tutorial (Anexo 2)

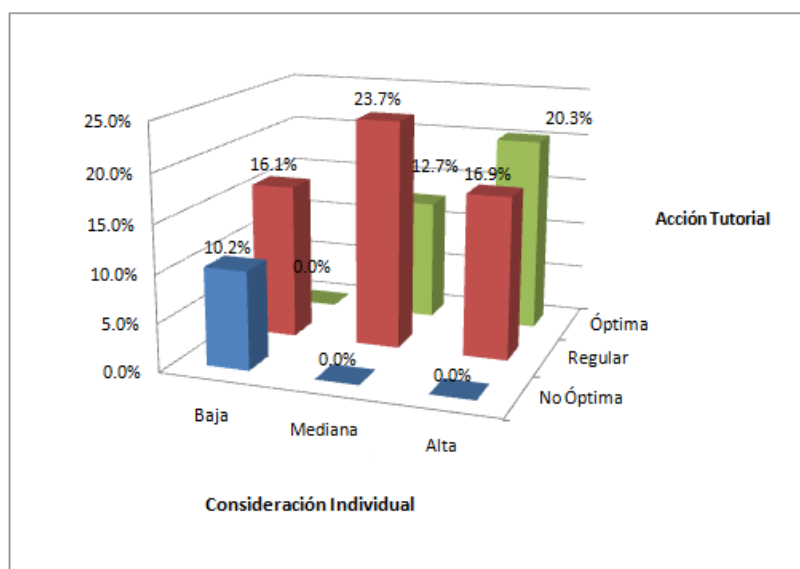


Figura 6. Gráfico de Columnas 3D de la consideración individual y la acción tutorial.

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la consideración individual en una baja, el 10.2% de los estudiantes percibe una acción tutorial no óptima, por otro lado, la consideración individual en una mediana, el 23.7% de los estudiantes percibe una acción tutorial regular. Así mismo, la consideración individual en una alta, el 20.3% de los estudiantes percibe una acción tutorial óptima.

3.1.7 Motivación Inspiracional

Tabla 12

Motivación inspiracional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

		Acción Tutorial			Total
		No Óptima	Regular	Óptima	
Motivación Inspiracional	Baja	12 10,2%	27 22,9%	0 0,0%	39 33,1%
	Mediana	0 0,0%	19 16,1%	0 0,0%	19 16,1%
	Alta	0 0,0%	21 17,8%	39 33,1%	60 50,8%
Total		12 10,2%	67 56,8%	39 33,1%	118 100,0%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional y Acción Tutorial (Anexo 2)

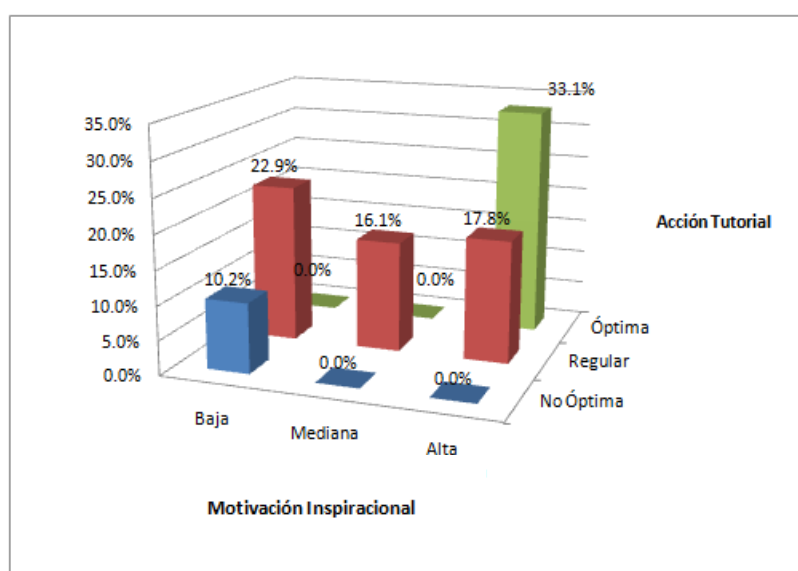


Figura 7. Gráfico de Columnas 3D de la motivación inspiracional y la acción tutorial.

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la motivación inspiracional en una baja, el 10.2% de los estudiantes percibe una acción tutorial no óptima, por otro lado, la motivación inspiracional en una mediana, el 16.1% de los estudiantes percibe una acción tutorial regular. Así mismo, la motivación inspiracional en una alta, el 33.1% de los estudiantes percibe una acción tutorial óptima.

3.2 Resultados correlacionales

3.2.1. Liderazgo transformacional y acción tutorial

Hipótesis general

H₁: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

H₀: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

Tabla 13

Correlación liderazgo transformacional y acción tutorial

Correlaciones			Acción Tutorial	Liderazgo Transformacional
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	,679**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	118	118
	Acción Tutorial	Coeficiente de correlación	1,000	,679**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

El resultado de 0.679 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

3.2.2. Influencia Idealizada y la acción tutorial

Hipótesis Específica 1

H₁: Existe relación significativa entre la influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

H₀: No existe relación significativa entre la influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

Tabla 14

Correlación influencia idealizada y acción tutorial

		Correlaciones	
		Acción Tutorial	Influencia Idealizada
Influencia Idealizada	Coeficiente de correlación	,694**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	118	118
Acción Tutorial	Coeficiente de correlación	1,000	,694**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

El resultado de 0.694 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: Existe relación significativa entre la influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

3.2.3. Estimulación intelectual y la acción tutorial

Hipótesis Específica 2

H₁: Existe relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

H₀: No existe relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

Tabla 15

Correlación estimulación intelectual y acción tutorial

		Correlaciones		
		Acción Tutorial	Estimulación intelectual	
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000	,517**
	Acción Tutorial	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	118	118
		Coeficiente de correlación	,517**	1,000
	Estimulación intelectual	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

El resultado de 0.517 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluye que: Existe relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

3.2.4. Consideración individual y la acción tutorial

Hipótesis Específica 3

H₁: Existe relación entre la consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

H₀: No existe relación entre la consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016*.

Tabla 16

Correlación consideración individual y acción tutorial

Correlaciones				
			Acción Tutorial	Consideración Individual
Rho de Spearman	Acción Tutorial	Coeficiente de correlación	1,000	,551**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Consideración Individual	N	118	118
		Coeficiente de correlación	,551**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

El resultado de 0.551 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: Existe relación entre la consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016*.

3.2.5. Motivación inspiracional y la acción tutorial

Hipótesis Específica 4

H₁: Existe relación entre la motivación inspiracional y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016*.

H₀: No existe relación entre la motivación inspiracional y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016*.

Tabla 17

Correlación motivación inspiracional y acción tutorial

Correlaciones				
		Acción Tutorial	Motivación Inspiracional	
Rho de Spearman		1,000	,715**	
	Acción Tutorial	.	,000	
		N	118	
		Coeficiente de correlación	,715**	1,000
	Motivación Inspiracional	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

El resultado de 0.715 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; concluye que: Existe relación entre la motivación inspiracional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la UNI, 2016.

IV. Discusión

4.1. Discusión

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, el resultado de 0.694 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: Existe relación significativa entre la influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016* ; esto es, la influencia idealizada en una baja prevalencia, el 10.2% de los estudiantes percibe una acción tutorial no óptima, por otro lado, la influencia idealizada en una mediana prevalencia, el 40.7% de los estudiantes percibe una acción tutorial regular. Así mismo, la influencia idealizada en una alta prevalencia, el 20.3% de los estudiantes percibe una acción tutorial óptima.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, el resultado de 0.517 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluye que: Existe relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016* ; esto es, la estimulación intelectual en una baja prevalencia, el 10.2% de los estudiantes percibe una acción tutorial no óptima, por otro lado, la estimulación intelectual en una mediana prevalencia, el 38.1% de los estudiantes percibe una acción tutorial regular. Así mismo, la estimulación intelectual en una alta prevalencia, el 1.7% de los estudiantes percibe una acción tutorial óptima.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 3, el resultado de 0.551 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: Existe relación entre la consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016*; esto es, la consideración individual en una baja prevalencia, el 10.2% de los estudiantes

percibe una acción tutorial no óptima, por otro lado, la consideración individual en una mediana prevalencia, el 23.7% de los estudiantes percibe una acción tutorial regular. Así mismo, la consideración individual en una alta prevalencia, el 20.3% de los estudiantes percibe una acción tutorial óptima.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 4, el resultado de 0.715 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; concluye que: Existe relación entre la motivación inspiracional de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería* Lima, 2016; esto es, la motivación inspiracional en una baja prevalencia, el 10.2% de los estudiantes percibe una acción tutorial no óptima, por otro lado, la motivación inspiracional en una mediana prevalencia, el 16.1% de los estudiantes percibe una acción tutorial regular. Así mismo, la motivación inspiracional en una alta prevalencia, el 33.1% de los estudiantes percibe una acción tutorial óptima.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, el resultado de 0.679 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería* Lima, 2016; esto es, el liderazgo transformacional en una baja prevalencia, el 10.2% de los estudiantes percibe una acción tutorial no óptima, por otro lado, el liderazgo transformacional en una mediana prevalencia, el 35.6% de los estudiantes percibe una acción tutorial regular. Así mismo, el liderazgo transformacional en una alta prevalencia, el 20.3% de los estudiantes percibe una acción tutorial óptima.

De los hallazgos encontrados y de análisis de los resultados de liderazgo transformacional, la presente investigación corrobora lo planteado por Montiel (2012), puesto que coincide en afirmar que en la actualidad la educación requiere de tutores con características de un liderazgo transformador donde la dimensión de la consideración individual se presenta muy eficiente.

De los hallazgos encontrados y de los análisis de resultados de acción tutorial en los docentes se corrobora con Amor (2012) que la tutoría y la orientación deben ayudar a la integración del alumnado en la universidad.

De los hallazgos encontrados de análisis de resultados del liderazgo transformacional y de la acción tutorial en los docentes se corrobora con Cobos (2010) que aún existen problemas entre los orientadores y orientadoras para asumir su propia identidad profesional.

De los hallazgos encontrados de análisis de resultados del liderazgo transformacional, la presente investigación concuerda con lo planteado por Castro (2014), puesto que coincide en la actualidad la educación requiere de directores líderes que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen el recurso humano influyendo en ellos para dirigirlos a lograr los objetivos metas comunes, el cual dependerá su estilo personal y las exigencias de la situación. Hablar de un perfil ideal del tutor líder es imposible, pero sí podemos encontrar hallazgos y rasgos comunes que pueden caracterizar un estilo de liderazgo.

De hallazgos encontrados y de análisis de resultados del liderazgo transformacional y de la acción tutorial en los docentes se corrobora con Martínez (2012) que el liderazgo transformacional del director en la institución educativa pública es importante porque contribuye en el desarrollo de los docentes y favorece el vínculo interpersonal con ellos. Mientras que el director se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculados a la dirección de la organización en la forma vincula con ellos.

V. Conclusiones

CONCLUSIONES

Primera: En cuanto al objetivo 1, la presente investigación demuestra que existe relación significativa entre la influencia idealizada y la acción

tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería* Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman 0.694 represento una moderada asociación entre las variables.

Segunda: En cuanto al objetivo 2, existe relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería* Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman 0.517 represento una moderada asociación entre las variables.

Tercera: En cuanto al objetivo 3, existe relación entre la consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería* Lima, 2016.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman 0.551 represento una moderada asociación entre las variables.

Cuarta: En cuanto al objetivo 4, existe relación entre la motivación inspiracional y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería* Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman 0.715 represento una alta asociación entre las variables.

Quinta: En cuanto al objetivo General, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la *Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería* Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman 0.679 represento una moderada asociación entre las variables.

VI. Recomendación

Primera: Se les recomienda a los tutores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Ingeniería practicar y desarrollar habilidades de liderazgo transformacional que incluyan sus diferentes dimensiones como: influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y motivación inspiracional.

- Segunda:** Se les recomienda a los tutores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Ingeniería que desarrollen las dimensiones de acción tutorial con sus tutorados para poder tener una mayor integración con ellos.
- Tercera:** Se recomienda a la Universidad Nacional de Ingeniería que realice diferentes talleres y capacitaciones para los docentes, para que puedan desarrollar habilidades de comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, eficacia, resiliencia.
- Cuarta:** Se recomienda a la Universidad Nacional de Ingeniería que se realice mesas de diálogo donde los alumnos puedan exponer sus inquietudes sobre el trabajo realizado por los tutores.

VII. Referencias Bibliográficas

- Amor, M. (2012). *La orientación de la tutoría universitaria como elementos para la calidad y la innovación en la Educación Superior. Modelo de Acción Tutorial*. (Tesis Doctoral). Universidad de Córdoba. Córdoba, España.
- Cobos, A. (2010). *La construcción del perfil profesional de orientador y orientadoras* (Tesis de doctorado). Universidad de Málaga. Málaga, España.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Castro, C. (2014). *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura* (Tesis de maestría). Universidad de Piura. Piura, Perú.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Editorial McGraw HILL. Interamericana Editores.
- Epiquien, M. & Diestra, E. (2013). *Hacia el logro de una investigación cuasi experimental*. Lima: Editorial San Marcos.
- Escandón, A. (2012). *Estilos de liderazgo de los directores de la percepción de los docentes en las instituciones educativas de la red 08 Callao* (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Fundesyram (2010). *Liderazgo Transformador*: San Salvador, El salvador.
- Historical-Conceptual Review of the Concept of Self-Efficacy Andrey Velásquez Fernández*. Universidad del Valle.
- Fischman, D. (2005). *El líder transformador I*. Lima: Empresa editora El Comercio.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (4ª. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Huillca, B. (2012). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales* (Tesis maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Koontz, H. y Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial McGraw HILL. Interamericana Editores.
- La ANUIES (2000). *Tutoría en educación superior: una revisión analítica de la literatura*.
- Martínez, Y. (2012). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* (Tesis de maestría). Universidad católica del Perú. Lima, Perú.

- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y eficacia de las empresas, Revista Facultad de ciencias económicas.
- Montiel, C. (2012). *El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria*. (Tesis de maestría). Universidad el Zulia. Venezuela.
- Morales, A. (2010). La acción tutorial en educación. Año III- número 7. Revista Educativa Digital. Edita: AFOE.
- Pounder, J. S. (2010). Liderazgo transformacional en el aula: ¿La cuarta ola del liderazgo docente? (D. Vásquez, trad.). Publicado en Educational Management Administration and Leadership by SAGE, Vol 34(4), 533–545. (Trabajo original publicado en 2006). Recuperado el 15/01/2017, desde <http://ema.sagepub.com>
- Ramos, O. y Morales, C. (2014). *Gestionando con eficiencia una institución educativa*. Lima, Perú: Grafica “Nelly”-Distribuidora “1C”.
- REDU (2012) Revista de Docencia Universitaria Vol.10(2), Mayo-Agosto 2012,193-210 ISSN: 1887-4592
- REDU (2013). Revista de Docencia Universitaria Vol.12(4), Setiembre-Diciembre 2013,323-342 ISSN: 1887-4592
- Rodríguez, S. (2012) *Manual de tutoría universitaria: recursos para la acción*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Santa, E y García, L (2013). *Títeres y Resiliencia*. Rosario Santa Fe, Argentina: Ediciones Homo Sapiens.
- Soto, R. (2015). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*. Lima: Editorial Diograf.
- Universidad del Bío-Bío (2012). Revisión Histórico-Conceptual del Concepto de Autoeficacia. *Revista Pequeño. Escuela de Psicología* Vol.2, n°1, p. 148-160.
- Vásquez, D. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundario de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao*. (Tesis maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador establecimiento municipal*. (Tesis de maestría). Universidad de Cusco

VIII. Apéndice

Apéndice A
Matriz

FORMATO: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
			Variable 1: Liderazgo Transformacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango
<p>Problema General ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016?</p> <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación entre la influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016? ¿Cuál es la relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016? ¿Cuál es la relación entre la consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016? ¿Cuál es la relación entre la motivación inspiracional de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016? 	<p>Objetivo General Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación entre la influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016. Determinar la relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016. Determinar la relación entre la consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016. Determinar la relación entre la motivación inspiracional de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016. 	<p>Hipótesis General Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016.</p> <p>Hipótesis Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre la influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016. Existe relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016. Existe relación entre la consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016. Existe relación entre la motivación inspiracional de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad nacional de Ingeniería Lima, 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> Influencia Idealizada 	<ul style="list-style-type: none"> Carisma Confianza Respeto Comunicación Sinceridad 	<p>Me hace sentir orgulloso de que sea mi tutor Demuestra un sentido de autoridad y confianza. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar Se comunica de manera eficaz. Me sabe escuchar cuando lo solicito. Comparte la importancia de la misión. Pone en práctica lo que predica. Me ayuda de una manera desinteresada.</p>	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Alta (87-115) Mediana (55-86) Baja (23-54)</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Estimulación intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad. Innovación Apertura a las oportunidades Asume desafíos Motivación 	<p>Me proporciona estrategias novedosas, Tiene una actitud positiva frente a los cambios, Considera diferentes perspectivas para la solución de problemas.</p>	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Alta (87-115) Mediana (55-86) Baja (23-54)</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Consideración Individual 	<ul style="list-style-type: none"> Empatía Compromiso Asesoría personalizada. Atención personalizada 	<p>Demuestra una identificación con la institución. Habla de forma optimista del futuro. Conoce, comparte y aplica la visión y la misión de la institución.</p>	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Alta (87-115) Mediana (55-86) Baja (23-54)</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Motivación Inspiracional 	<ul style="list-style-type: none"> Identidad Compromiso Visión 	<p>Muestra una identificación con la institución. Habla de forma optimista del futuro. Conoce, comparte y aplica la visión y misión.</p>	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Alta (87-115) Mediana (55-86) Baja (23-54)</p>
			Variable 2: Acción Tutorial				

			<ul style="list-style-type: none"> Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Interactúa de manera eficaz La información es recibida de manera oportuna Demuestra claridad y elocuencia cuando se comunica 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra una comunicación eficaz La información la recibes en tiempo oportuno. Es claro y preciso a la hora de expresar sus ideas Pone en práctica lo que comunica Se comunica directamente con el estudiante 	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Escucha activa 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra disposición para escuchar Dedica tiempo para escuchar 	<p>Dedica tiempo para escuchar a los estudiantes Enfatiza y concientiza la importancia de escuchar Presta atención en forma personalizada</p>	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Manejo de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra empatía Domina una buena inteligencia emocional 	<p>Tiene la capacidad de ponerse en el lugar del estudiante Tiene la capacidad de controlar sus emociones e impulsos Se siente capaz de reconocer sus errores.</p>	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra capacidad para fijar metas. Programa actividades a corto, mediano y largo plazo 	<p>Se involucra con los objetivos de la institución</p>	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra interés en trabajos grupales Participa en talleres 	<p>Tiene todas las actividades curriculares planificadas</p>	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Autoeficacia 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra eficacia en sus actos Propone nuevas herramientas 	<p>Enfoca sus clases en forma grupal Ha participado en talleres de otras actividades extracurriculares</p>	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)</p>
			<ul style="list-style-type: none"> Resiliencia 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra capacidad de sobreponerse a los problemas Capacidad de aprender de las dificultades 	<p>Demuestra sentido de humor ante los problemas. Se adapta fácil a los cambios de la gestión</p>	<p>Nunca (1) Casi Nunca (2) A Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>	<p>Óptima (76-100) Regular (48-75) No óptima (20-47)</p>

Apéndice B
Instrumentos

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE				
1	2	3	4	5				
<u>INFLUENCIA IDEALIZADA</u>				1	2	3	4	5
1	Me hace sentir orgulloso de que sea mi tutor.							
2	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.							
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.							
4	Se comunica de manera eficaz.							
5	Me sabe escuchar cuando lo solicito.							
6	Comparte la importancia de la misión.							
7	Pone en práctica lo que predica.							
8	Me ayuda de una manera desinteresada.							
<u>ESTIMULACION INTELECTUAL</u>				1	2	3	4	5
9	Me proporciona estrategias novedosas							
10	Tiene actitud positiva frente a los cambios							
11	Considera diferentes perspectivas para la solución de problemas.							
12	Está siempre atento a nuevas oportunidades.							
13	Sugiere nuevas formas de realizar el trabajo							
14	Reconoce y valora los logros alcanzados							
<u>CONSIDERACION INDIVIDUAL</u>				1	2	3	4	5
15	Se identifica y se pone en el lugar del estudiante.							
16	Se involucra con el estudiante a nivel personal y académico.							
17	Se compromete con la misión y visión de la institución							
18	Dedica tiempo a enseñar y capacitar a los estudiantes.							
19	Ayuda a desarrollar sus capacidades y habilidades.							
<u>MOTIVACION INSPIRACIONAL</u>				1	2	3	4	5
20	Demuestra una identificación con la institución..							
21	Habla de forma optimista del futuro.							
22	Comparte y aplica la misión y visión de la institución.							
23	Se preocupa por que se cumplan las metas de la institución.							

Fuente: Adaptación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5S)

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE ACCION TUTORIAL

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE				
	1	2	3	4	5				
	<u>COMUNICACION</u>				1	2	3	4	5
1	Demuestra una comunicación eficaz.								
2	La información la recibes en tiempo oportuno								
3	Es claro y preciso a la hora de expresar sus ideas.								
4	Pone en práctica lo que comunica.								
5	Se comunica directamente con el estudiante.								
	<u>ESCUCHA ACTIVA</u>				1	2	3	4	5
6	Dedica tiempo para escuchar a los estudiantes.								
7	Enfatiza y concientiza la importancia de escuchar.								
8	Presta atención en forma personalizada								
	<u>MANEJO DE CONFLICTOS</u>				1	2	3	4	5
9	Tiene la capacidad de ponerse en el lugar del estudiante.								
10	Tiene la capacidad de controlar sus emociones.								
11	Se siente capaz de reconocer sus errores.								
	<u>PLANIFICACION</u>				1	2	3	4	5
12	Se involucra con los objetivos de la institución								
13	Tiene todas las actividades curriculares planificadas.								
	<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>				1	2	3	4	5
14	Dicta su clase en forma individual y grupal.								
15	Ha participado en otras actividades extracurriculares.								
	<u>AUTOEFICACIA</u>				1	2	3	4	5
16	Cumple los objetivos que se propone.								
17	Las actividades las realiza de manera eficaz.								
18	Crea estrategias para mejorar su enseñanza								
	<u>RESILIENCIA</u>				1	2	3	4	5
19	Asume las dificultades con valentía.								
20	Demuestra sentido del humor.								

Elaboración propia.

Apéndice C
Validación de Instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita):

.....

Presente.-

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **Maestría** con mención **Docencia Universitaria**. De la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2016, aula 605, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magister.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: ***“Liderazgo Transformacional y la Acción Tutorial en los docentes de la Facultad”*** siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo N° 1: Carta de presentación
2. Anexo N° 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo N° 3 : Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo N° 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente. _____

Guisella Margarita Cortez Tirapo

D.N.I 09504020

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE *Liderazgo transformacional*

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
INFLUENCIA IDEALIZADA								
1	Me hace sentir orgulloso que sea mi tutor	✓		✓		✓		
2	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	✓		✓		✓		
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	✓		✓		✓		
4	Se comunica de manera eficaz	✓		✓		✓		
5	Me sabe escuchar cuando lo solicito	✓		✓		✓		
6	Comparte la importancia de la misión	✓		✓		✓		
7	Pone en práctica lo que predica	✓		✓		✓		
8	Me ayuda de una manera desinteresada	✓		✓		✓		
ESTIMULACION INTELECTUAL								
9	Me proporciona estrategias novedosas	✓		✓		✓		
10	Tiene una actitud positiva ante los cambios	✓		✓		✓		
11	Considera diferentes perspectivas para la solución de problemas	✓		✓		✓		
12	Esta siempre atento a nuevas oportunidades	✓		✓		✓		
13	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	✓		✓		✓		
14	Reconoce y valora los logros alcanzados.	✓		✓		✓		
CONSIDERACION INDIVIDUAL								
15	Se identifica y se pone en el lugar del estudiante	✓		✓		✓		
16	Se involucra con el estudiante en el nivel personal y académico	✓		✓		✓		
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar a los estudiantes.	✓		✓		✓		
18	Ayuda a desarrollar sus capacidades y habilidades.	✓		✓		✓		
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL								
19	Muestra una identificación con la institución.	✓		✓		✓		
20	Habla de forma optimista del futuro.	✓		✓		✓		
21	Conoce, comparte y aplica la visión y la misión.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** [] de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Plasencia, Marinos, Yvett Carolina DNI: 18099550

Especialidad del evaluador: Lic. en Administración, Magister en Administración de Negocios D. (C) en Educación

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Yvett
18099550

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA ACCIÓN TUTORIAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
COMUNICACION								
1	Demuestra una comunicación eficaz	✓		✓		✓		
2	La información la recibes en tiempo oportuno	✓		✓		✓		
3	Es claro y preciso a la hora de expresar sus ideas	✓		✓		✓		
4	Pone en práctica lo que comunica	✓		✓		✓		
5	Se comunica directamente con el estudiante	✓		✓		✓		
ESCUCHA ACTIVA								
6	Dedica tiempo para escuchar a los estudiantes	✓		✓		✓		
7	Enfatiza y concientiza la importancia de escuchar	✓		✓		✓		
8	Presta atención en forma personalizada	✓		✓		✓		
MANEJO DE CONFLICTOS								
9	Tiene la capacidad de ponerse en el lugar del estudiante	✓		✓		✓		
10	Tiene la capacidad de controlar sus emociones e impulsos.	✓		✓		✓		
11	Se siente capaz de reconocer sus errores	✓		✓		✓		
PLANIFICACION								
12	Se involucra con los objetivos de la institución	✓		✓		✓		
13	Tiene todas las actividades curriculares planificadas	✓		✓		✓		
TRABAJO EN EQUIPO								
14	Enfoca sus clase en forma grupal	✓		✓		✓		
15	Ha participado en talleres de otras actividades extracurriculares	✓		✓		✓		
AUTOEFICACIA								
16	Cumple los objetivos que se propone	✓		✓		✓		
18	Crea estrategias para mejorar su enseñanza							
RESILIENCIA								
19	Asume las dificultades con valentía	✓		✓		✓		
20	Demuestra sentido del humor	✓		✓		✓		


Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** [] de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Plasencia, Marinos, Yvette Cevallos **DNI:** 18099550
Especialidad del evaluador: Lic. en Administración, Mag. en Administración de Negocios, D. en Educación

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


18099550

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ... LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
INFLUENCIA IDEALIZADA								
1	Me hace sentir orgulloso que sea mi tutor	✓		✓		✓		
2	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	✓		✓		✓		
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	✓		✓		✓		
4	Se comunica de manera eficaz	✓		✓		✓		
5	Me sabe escuchar cuando lo solicito	✓		✓		✓		
6	Comparte la importancia de la misión	✓		✓		✓		
7	Pone en práctica lo que predica	✓		✓		✓		
8	Me ayuda de una manera desinteresada	✓		✓		✓		
ESTIMULACION INTELECTUAL								
9	Me proporciona estrategias novedosas	✓		✓		✓		
10	Tiene una actitud positiva ante los cambios	✓		✓		✓		
11	Considera diferentes perspectivas para la solución de problemas	✓		✓		✓		
12	Esta siempre atento a nuevas oportunidades	✓		✓		✓		
13	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	✓		✓		✓		
14	Reconoce y valora los logros alcanzados.	✓		✓		✓		
CONSIDERACION INDIVIDUAL								
15	Se identifica y se pone en el lugar del estudiante	✓		✓		✓		
16	Se involucra con el estudiante en el nivel personal y académico	✓		✓		✓		
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar a los estudiantes.	✓		✓		✓		
18	Ayuda a desarrollar sus capacidades y habilidades.	✓		✓		✓		
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL								
19	Muestra una identificación con la institución.	✓		✓		✓		
20	Habla de forma optimista del futuro.	✓		✓		✓		
21	Conoce, comparte y aplica la visión y la misión.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** [] de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Candía Honor, Marco A. **DNI:** 10040551

Especialidad del evaluador: pp. en Dirección de Estudios

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA ACCIÓN TUTORIAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
COMUNICACION								
1	Demuestra una comunicación eficaz	✓		✓		✓		
2	La información la recibes en tiempo oportuno	✓		✓		✓		
3	Es claro y preciso a la hora de expresar sus ideas	✓		✓		✓		
4	Pone en práctica lo que comunica	✓		✓		✓		
5	Se comunica directamente con el estudiante	✓		✓		✓		
ESCUCHA ACTIVA		Si	No	Si	No	Si	No	
6	Dedica tiempo para escuchar a los estudiantes	✓		✓		✓		
7	Enfatiza y concientiza la importancia de escuchar	✓		✓		✓		
8	Presta atención en forma personalizada	✓		✓		✓		
MANEJO DE CONFLICTOS		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Tiene la capacidad de ponerse en el lugar del estudiante	✓		✓		✓		
10	Tiene la capacidad de controlar sus emociones e impulsos.	✓		✓		✓		
11	Se siente capaz de reconocer sus errores	✓		✓		✓		
PLANIFICACION		Si	No	Si	No	Si	No	
12	Se involucra con los objetivos de la institución	✓		✓		✓		
13	Tiene todas las actividades curriculares planificadas	✓		✓		✓		
TRABAJO EN EQUIPO		Si	No	Si	No	Si	No	
14	Enfoca sus clase en forma grupal	✓		✓		✓		
15	Ha participado en talleres de otras actividades extracurriculares	✓		✓		✓		
AUTOEFICACIA		Si	No	Si	No	Si	No	
16	Cumple los objetivos que se propone	✓		✓		✓		
17	Crea estrategias para mejorar su enseñanza							
18								
RESILIENCIA		Si	No	Si	No	Si	No	
19	Asume las dificultades con valentía	✓		✓		✓		
20	Demuestra sentido del humor	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** [] de.....del 20.....

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Candela Menor, Mauro A. **DNI:** 10010551

Especialidad del evaluador: Ug. en Dirección de Explotación

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
INFLUENCIA IDEALIZADA								
1	Me hace sentir orgulloso que sea mi tutor	✓		✓		✓		
2	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	✓		✓		✓		
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	✓		✓		✓		
4	Se comunica de manera eficaz	✓		✓		✓		
5	Me sabe escuchar cuando lo solicito	✓		✓		✓		
6	Comparte la importancia de la misión	✓		✓		✓		
7	Pone en práctica lo que predica	✓		✓		✓		
8	Me ayuda de una manera desinteresada	✓		✓		✓		
ESTIMULACION INTELLECTUAL								
9	Me proporciona estrategias novedosas	✓		✓		✓		
10	Tiene una actitud positiva ante los cambios	✓		✓		✓		
11	Considera diferentes perspectivas para la solución de problemas	✓		✓		✓		
12	Esta siempre atento a nuevas oportunidades	✓		✓		✓		
13	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	✓		✓		✓		
14	Reconoce y valora los logros alcanzados.	✓		✓		✓		
CONSIDERACION INDIVIDUAL								
15	Se identifica y se pone en el lugar del estudiante	✓		✓		✓		
16	Se involucra con el estudiante en el nivel personal y académico	✓		✓		✓		
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar a los estudiantes.	✓		✓		✓		
18	Ayuda a desarrollar sus capacidades y habilidades.	✓		✓		✓		
MOTIVACION INSPIRACIONAL								
19	Muestra una identificación con la institución.	✓		✓		✓		
20	Habla de forma optimista del futuro.	✓		✓		✓		
21	Conoce, comparte y aplica la visión y la misión.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []** de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Castro Silva Christian Walter DNI: 4.1356584

Especialidad del evaluador: Comunicación para el Desarrollo

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA ACCIÓN TUTORIAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	COMUNICACION							
1	Demuestra una comunicación eficaz	✓		✓		✓		
2	La información la recibes en tiempo oportuno	✓		✓		✓		
3	Es claro y preciso a la hora de expresar sus ideas	✓		✓		✓		
4	Pone en práctica lo que comunica	✓		✓		✓		
5	Se comunica directamente con el estudiante	✓		✓		✓		
	ESCUCHA ACTIVA	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Dedica tiempo para escuchar a los estudiantes	✓		✓		✓		
7	Enfatiza y concientiza la importancia de escuchar	✓		✓		✓		
8	Presta atención en forma personalizada	✓		✓		✓		
	MANEJO DE CONFLICTOS	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Tiene la capacidad de ponerse en el lugar del estudiante	✓		✓		✓		
10	Tiene la capacidad de controlar sus emociones e impulsos.	✓		✓		✓		
11	Se siente capaz de reconocer sus errores	✓		✓		✓		
	PLANIFICACION	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Se involucra con los objetivos de la institución	✓		✓		✓		
13	Tiene todas las actividades curriculares planificadas	✓		✓		✓		
	TRABAJO EN EQUIPO	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Enfoca sus clase en forma grupal	✓		✓		✓		
15	Ha participado en talleres de otras actividades extracurriculares	✓		✓		✓		
	AUTOEFICACIA	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Cumple los objetivos que se propone	✓		✓		✓		
18	Crea estrategias para mejorar su enseñanza							
	RESILIENCIA	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Asume las dificultades con valentía	✓		✓		✓		
20	Demuestra sentido del humor	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []** de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Castro Silva Christian Walter DNI: 41356984

Especialidad del evaluador: Comunicación para el Desarrollo

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Apéndice D
Base de Datos

ANEXO BASE DE DATOS

N°	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																						
	• Influencia Idealizada								• Estimulación intelectual						• Consideración Individual					• Motivación Inspiracional			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
2	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
3	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
4	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
5	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
6	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	5	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
7	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
8	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
9	3	2	2	3	3	3	3	2	5	5	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
10	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
11	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
12	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	5	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
13	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
14	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
15	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
16	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
17	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
18	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
19	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
20	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
21	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
22	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
23	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
24	3	5	2	5	3	5	3	1	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
25	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
26	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
27	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	5	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
28	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
29	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	5	5	3	3	4	3	5	3	2	5	5
30	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
31	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
32	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
33	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
34	3	2	5	5	3	5	3	2	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
35	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
36	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5

37	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
38	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
39	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
40	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
41	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
42	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
43	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	3	3	3	3
44	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
45	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
46	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
47	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
48	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
49	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
50	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	3	3	3	3
51	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
52	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
53	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
54	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
55	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
56	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
57	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
58	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
59	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
60	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
61	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
62	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
63	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
64	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
65	3	3	3	2	2	2	2	3	5	1	4	5	3	3	1	1	1	1	5	3	3	3	3
66	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
67	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
68	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
69	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
70	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
71	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
72	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
73	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
74	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
75	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
76	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
77	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
78	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
79	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
80	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
81	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
82	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
83	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1

84	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
85	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
86	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
87	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	3	3	3	3
88	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
89	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
90	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
91	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
92	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
93	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
94	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
95	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
96	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
97	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
98	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
99	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
100	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
101	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
102	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
103	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
104	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
105	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
106	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
107	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
108	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	3	3	3	3
109	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
110	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
111	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
112	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
113	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
114	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
115	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	5	3	3	3	3
116	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
117	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
118	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2

N°	ACCION TUTORIAL																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	4	4	2	4	3	1	1	1	1	3	1	1	1	4	1	4	3	4	1
2	4	2	3	3	5	4	5	5	1	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3

3	4	2	3	3	5	4	5	5	1	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1
4	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	3	3	5	3	4
5	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	1	1	3	3	1
6	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	4	2	3	3	3
7	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
8	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1
9	3	5	2	4	4	2	4	3	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
10	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	1	1
11	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
12	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
13	4	2	3	3	5	1	1	1	1	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
14	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
15	4	2	3	3	5	4	5	5	1	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
16	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
17	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
18	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1
19	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5
20	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
21	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
22	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1
23	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
24	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
25	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
26	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
27	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
28	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
29	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1
30	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
31	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
32	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
33	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
34	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	1	1	1	1	1	5	3	5	3
35	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
36	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	1	1	1	1	1	5	3	5	3
37	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	1	4
38	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	4	1	4	4	4	5	4	3	2
39	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
40	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
41	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
42	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
43	4	2	2	3	5	4	3	5	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3
44	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
45	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
46	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
47	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	1	1	1	1	1	5	3	5	3
48	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
49	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1

50	4	2	2	3	5	4	3	5	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3
51	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
52	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
53	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
54	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
55	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
56	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
57	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	1	1	1	1	1	5	3	5	3
58	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
59	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
60	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
61	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1
62	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
63	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
64	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
65	4	2	2	3	5	4	3	5	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3
66	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
67	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
68	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
69	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
70	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
71	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
72	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	1	1	1	1	1	5	3	5	3
73	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
74	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
75	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
76	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
77	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
78	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
79	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1
80	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
81	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
82	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
83	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
84	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
85	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
86	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
87	4	2	2	3	5	4	3	5	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3
88	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
89	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	1	1
90	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
91	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
92	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
93	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
94	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
95	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
96	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2

97	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1
98	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5
99	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
100	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
101	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	1	1	1	1	1	5	3	5	3
102	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
103	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
104	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	1	1	4	1
105	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
106	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
107	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
108	4	2	2	3	5	4	3	5	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3
109	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
110	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
111	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
112	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
113	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
114	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	1	1	1	1	1	5	3	5	3
115	4	2	2	3	5	4	3	5	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	2	3
116	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
117	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
118	4	4	2	4	3	1	1	1	1	1	1	3	4	4	1	1	1	1	1	1

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PILOTO																							
N°	• Influencia Idealizada								• Estimulación intelectual							• Consideración Individual					• Motivación Inspiracional		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
2	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
3	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
4	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
5	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
6	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	5	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
7	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
8	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5

9	3	2	2	3	3	3	3	2	5	5	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
10	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
11	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
12	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	5	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
13	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
14	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
15	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
16	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
17	3	5	2	5	3	5	3	1	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
18	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
19	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
20	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
21	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
22	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
23	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2
24	3	5	2	5	3	5	3	1	5	1	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	5	2	2
25	1	1	2	2	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	4	2	2
26	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
27	3	2	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	5	3	3	3	4	3	5	3	2	5	5
28	3	5	5	5	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5
29	3	2	5	5	3	5	3	2	5	1	4	5	5	5	3	3	4	3	5	3	2	5	5
30	3	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	5	3	3	5	3	4	5	5	3	2	2	2

N°	ACCION TUTORIAL PILOTO																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	4	2	4	3	1	1	1	1	3	1	1	1	4	1	4	3	4	1	1
2	4	2	3	3	5	4	5	5	1	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
3	4	2	3	3	5	4	5	5	1	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1
4	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	3	3	5	3	4
5	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	1	1	3	3	1
6	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	4	2	3	3	3
7	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
8	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1
9	3	5	2	4	4	2	4	3	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
10	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	1	1
11	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
12	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
13	4	2	3	3	5	1	1	1	1	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
14	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
15	4	2	3	3	5	4	5	5	1	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
16	4	2	3	3	5	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1
17	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
18	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1
19	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5
20	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
21	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
22	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1
23	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4
24	2	1	5	3	2	5	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	4	3	2
25	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
26	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	1
27	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
28	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3
29	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1
30	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ingeniería Mecánica
Unidad de Investigación

N° Expediente: 014032

"Año del buen servicio al ciudadano"

Lima, 08 de febrero del 2017.

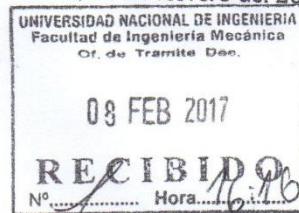
OFICIO N° 0016-2017-UNIFIM

Señor

Dr. Ing. LUIS ANTONIO LASTRA ESPINOZA

Decano - FIM

Presente.-



Referencia: Constancia de aplicación de encuesta.

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y en relación a la referencia, comunicarle que la Srta. Guisella Margarita Cortez Tirapo, estudiante de la Universidad Cesar Vallejo, aplicó una encuesta en esta Facultad sobre: "*Liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería de Lima, 2016*".

Tomando en cuenta los alcances sobre el tema y haber concretado una reunión con la interesada para conocer las conclusiones sobre lo mencionado recomendamos emitir la constancia de autorización de aplicación de lo solicitado ya que no trasgrede ningún aspecto interno de la facultad.

Agradeciendo la atención brindada, quedo de usted.

Atentamente,

Ing. MSc. MARIO BORJA BORJA
Director (e)

MBB/jan17

Av. Túpac Amaru 210, Lima 25, Perú
Teléfono: 480-1070 Anexo 4453 / Directo: 356-9504

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

2. AUTOR (A, ES, AS)

Guisella Margarita Cortez Tirapo

guisellacortez@hotmail.com

Estudiante del Programa de Maestría en Gestión de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar qué relación existe entre liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016. La población son 118 estudiantes, la muestra probabilística consideró 118 estudiantes en los cuales se han empleado las variables liderazgo transformacional y acción tutorial.

El método empleado en la investigación es el hipotético deductivo, el diseño no experimental de nivel correlacional y recogió información en un periodo específico que se desarrolló al aplicar el instrumento Cuestionario de liderazgo transformacional en la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) que brinda información acerca del liderazgo transformacional de los tutores con sus respectivas dimensiones de influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y motivación inspiracional. Y el otro cuestionario de acción tutorial en los docentes también en la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) que brinda información acerca de la acción tutorial de los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016 con sus respectivas dimensiones: Comunicación, escucha activa, manejo de conflictos, planificación, trabajo en

equipo, autoeficacia y resiliencia; cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye:

En cuanto al objetivo general se demuestra que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es significativa al nivel 0,01.

4. PALABRAS CLAVE

Liderazgo transformacional

Acción tutorial

5. ABSTRACT

The present study was designed to determine the correlation between the transformation leadership and the tutorial action in the teachers of engineering school of the national engineering university. The population is 118 teachers and sample is the same.

It is used the variables: transformation leadership and the tutorial action.

The approach used in the investigation is the quantitative approach, the type basis. The method quantitative used in the investigation used for its purpose the no experimental design, correlational, which collect information on a specific period, which was developed to implement the instrument: the questionnaire that uses the Likert scale that provide information about its different dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The investigation concludes that there is significant evidence between the transformation leadership and the tutorial action in teachers of engineering school of the national engineering university.

6. KEYWORDS

Leadership

Tutorial action.

7. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: Liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016 fue desarrollada con un diseño no experimental de nivel correlacional, tuvo como punto de partida el liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Ingeniería. En cuanto a la hipótesis general se demostró que existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

8. METODOLOGÍA

Se asumió un enfoque cuantitativo la investigación es de tipo básico como lo manifiesta Epiquién y Diestra (2003):

Se caracteriza por la recolección de datos y el análisis correspondiente para probar la hipótesis utilizando la medición numérica (cantidad) es decir, la utilización de la estadística para probar la exactitud del comportamiento de la población en investigación. En este enfoque se nos tiene que regir estrictamente a un esquema establecido. (p. 31).

El diseño de estudio es no experimental, ya que no existió manipulación de las variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos; es decir, tal y como se dan en su contexto natural; de corte transversal se trabajó con una población finita y la muestra fue de 118 estudiantes. Se utilizó la técnica de encuesta, la cual consiste en una técnica de recojo de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos y el instrumento fue el cuestionario.

Para el análisis de datos se empleó el programa SPSS V22 el cual permitió elaborar a través de las frecuencias y porcentajes en las tablas, también se presentan las figuras haciendo uso de los diagramas de cilindros por ser variables cualitativas, porcentajes y sus respectivas figuras estadísticas, la confiabilidad del instrumento fue determinada por el coeficiente Alfa Cronbach 0,962 para medir el liderazgo transformacional y el coeficiente Alfa Cronbach 0,763 para medir la acción tutorial.

9. RESULTADOS

Tabla 6

Liderazgo transformacional de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	30	25,4	25,4
	Mediana	57	48,3	73,7
	Alta	31	26,3	100,0
	Total	118	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Liderazgo Transformacional (Anexo 2)

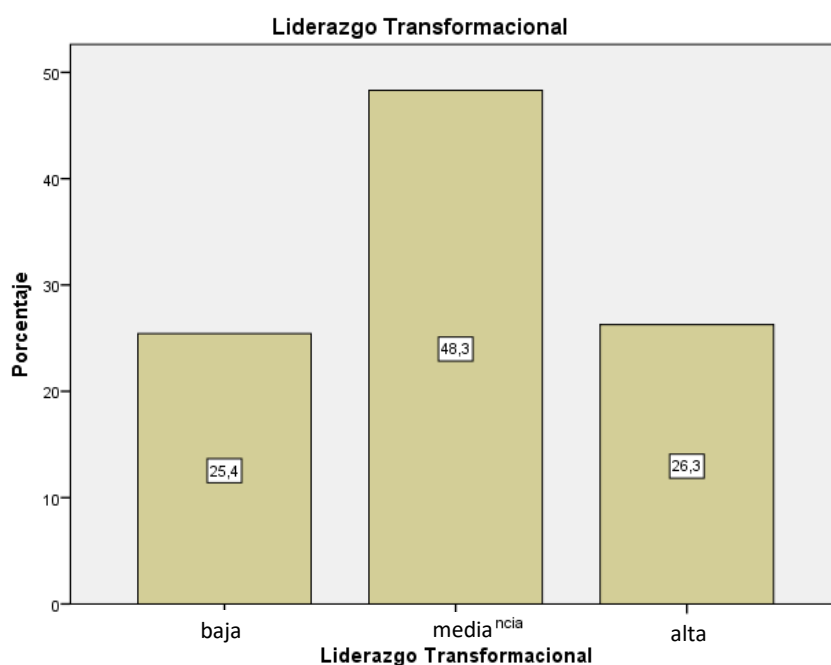


Figura 1. Diagrama de frecuencias del Liderazgo Transformacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el liderazgo transformacional representa en una baja en los docentes un 25.4%, mediana un 48.3% y alta un 26.3%.

Tabla 7

Acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Óptima	12	10,2	10,2	10,2
	Regular	67	56,8	56,8	66,9
	Óptima	39	33,1	33,1	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Acción Tutorial (Anexo 2)

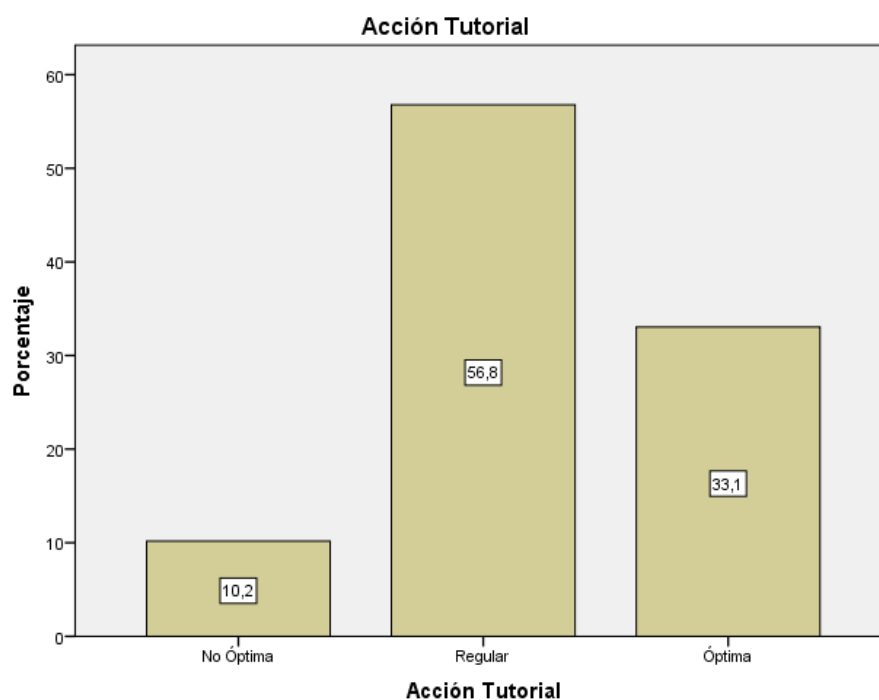


Figura 2. Diagrama de frecuencias de la Acción Tutorial

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; la acción tutorial no óptima representa un 10.2% en opinión de los estudiantes, regular un 56.8% y óptima un 33.1%

10. DISCUSIÓN

De los hallazgos encontrados y de análisis de los resultados de liderazgo transformacional, la presente investigación corrobora lo planteado por Montiel (2012), puesto que coincide en afirmar que en la actualidad la educación requiere de tutores con características de un liderazgo transformador donde la dimensión de la consideración individual se presenta muy eficiente.

De los hallazgos encontrados y de los análisis de resultados de acción tutorial en los docentes se corrobora con Amor (2012) que la tutoría y la orientación deben ayudar a la integración del alumnado en la universidad.

De los hallazgos encontrados de análisis de resultados del liderazgo transformacional y de la acción tutorial en los docentes se corrobora con Cobos (2010) que aún existen problemas entre los orientadores y orientadoras para asumir su propia identidad profesional.

De los hallazgos encontrados de análisis de resultados del liderazgo transformacional, la presente investigación concuerda con lo planteado por Castro (2014), puesto que coincide en la actualidad la educación requiere de directores líderes que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen el recurso humano influyendo en ellos para dirigirlos a lograr los objetivos metas comunes, el cual dependerá su estilo personal y las exigencias de la situación. Hablar de un perfil ideal del tutor líder es imposible, pero sí podemos encontrar hallazgos y rasgos comunes que pueden caracterizar un estilo de liderazgo.

De hallazgos encontrados y de análisis de resultados del liderazgo transformacional y de la acción tutorial en los docentes se corrobora con Martínez (2012) que el liderazgo transformacional del director en la institución educativa pública es importante porque contribuye en el desarrollo de los docentes y favorece el vínculo interpersonal con ellos. Mientras que el director se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculados a la dirección de la organización en la forma se vincula con ellos.

11. CONCLUSIONES

Primera: En cuanto al objetivo 1, la presente investigación demuestra que existe relación significativa entre la influencia idealizada y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman 0.694 represento una moderada asociación entre las variables.

Segunda: En cuanto al objetivo 2, existe relación entre la estimulación intelectual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman 0.517 represento una moderada asociación entre las variables.

Tercera: En cuanto al objetivo 3, existe relación entre la consideración individual y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman 0.551 represento una moderada asociación entre las variables.

Cuarta: En cuanto al objetivo 4, existe relación entre la motivación inspiracional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniera Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman 0.715 represento una alta asociación entre las variables.

Quinta: En cuanto al objetivo General, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la acción tutorial de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman 0.679 represento una moderada asociación entre las variables.

12. REFERENCIAS

Fischman, D. (2005). El líder transformador I Empresa editora El Comercio. Lima, Perú.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN

PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Guisella Margarita Cortez Tirapo, estudiante (x), egresado (), docente (), del Programa Maestría en Docencia Universitaria de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 09504020, con el artículo titulado

“Liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: Los Olivos 21 de febrero de 2017

Nombres y apellidos: Guisella Margarita Cortez Tirapo

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Felipe Guizado Oscco docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016”** del estudiante Guisella Margarita Cortez Tirapo; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 17% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 15 de enero del 2016



Dr. Felipe Guizado Oscco
DNI: 31169557

[Visita el Directorio de Docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016](#)
[Ver el perfil de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016](#)
[Ver el perfil de los docentes de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016](#)

Liderazgo transformacional y la acción tutorial en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016

ESCUELA DE POSTGRADO
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

AUTOR:
 Guisella Margarita Cortez Tinoco

ASESOR:
 Felipe Guizado Oscco

SECCIÓN:
 Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
 Gestión y calidad educativa

Resumen del Compendio:

1	www.scribd.com	4%
2	de.scribd.com	2%
3	resu.net	2%
4	books.google.es	1%
5	ojs.uca.edu	1%
6	supplif.mecuba.com	1%
7	edemedia.com	1%
8	sciendo.com	<1%
9	matiasgarcia.com	<1%
10	sciendo.com	<1%
11	arxiv.org	<1%
12	es.arxiv.org	<1%



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Cortez Tirapó, Guisella Margarita
D.N.I. : 09504020
Domicilio : Astete Mendoza 425 El Agustino
Teléfono : Fijo : 577-9412 Móvil : 931 403 497
E-mail : guisella.cortez@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestra
Mención : Docencia Universitaria

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Cortez Tirapó, Guisella Cortez

Título de la tesis:

Liderazgo transformacional y la acción tutorial
en los docentes de la facultad de Ingeniería Mecánica
de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2016

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Guisella Cortez F

Fecha :

12/04/19



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Guisella Margarita Cortez Tirapo

INFORME TÍTULADO:

Liderazgo transformacional y la acción
tutorial en los docentes de la facultad de
Ingeniería Mecánica de la Universidad Nacional
de Ingeniería Lima, 2016.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Docencia Universitaria

SUSTENTADO EN FECHA:

21 de febrero de 2017.

NOTA O MENCIÓN:

Aprobado por unanimidad.



[Firma]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN