



**UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA**



ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: EDUCACIÓN

LÍNEA: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS:

***RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE CON
EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESPECIALIDAD DE
EDUCACIÓN PRIMARIA IV CICLO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN
SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO "ARÍSTIDES MERINO MERINO" DE
CELENDÍN.***

Por:

César Augusto Briones Rojas

Asesor:

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca, Perú.

Febrero - 2015

COPYRIGHT © 2014 by
CÉSAR AUGUSTO BRIONES ROJAS
Todos los derechos reservados



**UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA**



ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: EDUCACIÓN

LÍNEA: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS APROBADA:

**RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE
CON EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESPECIALIDAD DE
EDUCACIÓN PRIMARIA IV CICLO EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN
SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO “ARÍSTIDES MERINO MERINO” DE
CELENDÍN.**

Por: César Augusto Briones Rojas

Comité Científico:

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Asesor

M. Cs. Carlos Suarez Sánchez

Miembro titular

Dr. Jorge Tejada Campos

Miembro Titular

M. Cs. Juan Julca Novoa

Miembro titular

M. Cs. Enrique Vera Viera

Miembro Accesorio

Cajamarca, Febrero 2015

A:
Mi madre Luz Angélica Rojas Barrantes, a mi esposa Tania Elizabeth Aliaga Chávez
e hijas: Elizabeth Yackeline y Mariel Medalith, que sin su apoyo no habría podido
salir adelante, para ellas mi eterno reconocimiento.

Los líderes son personas que ejercen influencia en otras de tal manera que pueden modificar su calidad de vida, sus hábitos, necesidades y hasta su ejercicio personal.

-Siliceo

CONTENIDO

Ítem	Página
AGRADECIMIENTO	ix
LISTA DE ABREVIACIONES	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE TABLAS	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	6
1.1Planteamiento Del Problema.....	6
1.2Formulación Del Problema.	7
1.3OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.	8
1.3.1.Objetivo General	8
1.3.2.Objetivos Específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2.1.Antecedentes Teóricos De La Investigación.....	9
2.2.Bases Teóricas	12
2.3. Enfoque Del Liderazgo Transformacional En Educación.	15
2.4. Características básicas del líder	20
2.5.Enfoques Sobre Liderazgo Transformacional	21
2.5.1. Enfoque Transaccional Versus Enfoque Transformacional.....	21
2.5.2. Modelo Transformacional	30
2.5.3. Dimensiones Del Liderazgo Transformacional	33
2.6.Las Características Del Líder Transformacional Docente.	39
2.7.Desempeño De Los Estudiantes.....	43

2.8.Liderazgo Transformacional y Desempeño Positivo De Los Estudiantes	47
2.9.Definición De Términos Básicos.	49
CAPÍTULO III.....	52
3.1.Diseño De Contrastación De Hipótesis.....	52
3.1.1. Tipo de investigación	52
3.1.2. Unidad de Análisis	52
3.1.3. Población.....	52
3.1.4.Diseño y Contrastación De Hipótesis	52
3.1.5. Contrastación de Hipótesis.....	53
3.1.5.1.Hipótesis General	53
3.1.5.2.Hipótesis Específicas	53
3.1.6. Operacionalización De Variables De Estudio.....	55
3.2.Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	57
3.2.1. Cuestionario.....	57
3.2.2.Técnica Procesamiento y Análisis De Datos.....	58
CAPÍTULO IV.....	59
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
4.1. Análisis de los Resultados Del Cuestionario Realizado a los Profesores, Sobre el Desempeño De Los Estudiantes.....	59
4.2. Análisis de los Resultados del Cuestionario Realizado a los Estudiantes sobre el Liderazgo Transformacional de los Docentes.	70
4.3.Atributos y Comportamiento de Los Docentes. (Relación Idealizada).	73
4.4.Consideración Individualizada y La Estimulación Intelectual de los Docentes.	75

4.5.Motivación Por Inspiración y Por Contingencia.....	79
4.6. Comprobación de Hipótesis.....	84
4.6.1. Hipótesis General.....	84
4.6.2. Hipótesis Específicas	87
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS.....	100
ANEXOS	104

AGRADECIMIENTO

Gracias en primer lugar a Dios por ser el único Ser que nos da la inteligencia y la fortaleza para seguir viviendo. Gracias también a mi madre Luz Angélica, Rojas Barrantes, quien fue padre y madre en mi crecimiento como profesional y como persona; a mi esposa Tania Elizabeth Aliaga Chávez y a mis hijas Elizabeth Jacqueline y Mariel Medalith Briones Aliaga por el apoyo necesario para seguir conduciéndome por el camino del bien y del conocimiento. Además agradecer a nuestros formadores en especial a mi asesor Víctor Hugo Delgado Céspedes, quien me demostró ser un maestro y amigo de verdad: Maestro porque me oriento con sus sabias enseñanzas en esta difícil tarea de la investigación científica y Amigo pues si no hubiese sido por sus consejos que me brindó en los momentos más difíciles, no hubiese concluido esta importante investigación.

A los estudiantes y alumnas de la especialidad de educación primaria, cuarto ciclo del IESPP"AMM",asimismo a los colegas que laboran en esta casa superior de estudios por brindar todo su apoyo en la aplicación de la encuesta, para recaudar la información requerida para lograr los objetivos propuestos en la tesis.

Al Director de esta casa superior de estudios por dar todas las facilidades parallevar cabo satisfactoriamente el trabajo de investigación con los docentes de las diferentes especialidades y alumnos de la especialidad de educación primaria.

LISTA DE ABREVIACIONES

IIEE	: Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar
IESPP “AMM”	: Instituto de Educación Superior Pedagógica Pública “Aristides Merino Merino”
MLQ	: Multifactorial Leadership Questionnaire
ODDS RATIO	: Término en inglés de traducción discutida; se ha traducido como disparidad, razón de posibilidades, razón de oportunidades, razón de momios, razón de odds) es el cociente de dos razones: el numerador es la razón del riesgo de que un evento suceda y el riesgo de que no suceda bajo ciertas condiciones y el denominador es la razón del riesgo de que dicho evento suceda y el riesgo de que no suceda bajo las condiciones complementarias.
OR	: Cociente entre la oportunidad de que se genere efectos en la relación del liderazgo del docente en el desempeño de los estudiantes de educación primaria.
SPSS	: Paquete estadístico “Statistical Package For Social”.
TIC	: Tecnología de la Información y comunicación.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	DESCRIPCIÓN	PÁG.
Figura N °1	Características del liderazgo transformacional	30
Figura N °2	Resumen del desempeño de los estudiantes.	67
Figura N °3	Atributos y comportamientode los docentes (relación idealizada).	75
Figura N °4	Consideración individualizada y estimulación intelectual de los docentes.	78
Figura N °5	Motivación por inspiración y por contingencia de los docentes.	82
Figura N °6	Situaciones en que se evidencia la relación del liderazgo transformacional del docente en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria del IESPP “AMM” de Celendín.	86
Figura N °7	Atributos y comportamiento (relación idealizada) de los docentes.	89
Figura N °8	Consideración individualizada y estimulación intelectual de los docentes.	92
Figura N °9	Motivación por inspiración y por contingencia de los docentes.	95

LISTA DE TABLAS

TABLA	DESCRIPCIÓN	PÁG
Tabla 1	Análisis comparativo de las principales teorías del Liderazgo Transformacional concebidas desde la perspectiva de la autoridad formal	24
Tabla 2	Dimensiones del liderazgo transformacional, según el modelo transformacional de Bass y Avolio	34
Tabla 3	Operacionalización de variables de estudio.	55
Tabla 4	Resultado del desempeño de los estudiantes de educación primaria IV ciclo del IESPP “AMM”- Celendín.	61
Tabla 5	Resumen del desempeño de los estudiantes de educación primaria del IV ciclo del IESPP “Aristides Merino Merino”- Celendín.	67
Tabla 6	Resumen de porcentajes.	69
Tabla 7	Liderazgo transformacional de los docentes.	71
Tabla 8	Dimensión de atributos y comportamientos (relación idealizada) de los docentes.	74
Tabla 9	Dimensión: Consideración individualizada y estimulación intelectual.	77
Tabla 10	Motivación por inspiración y por contingencia de los docentes.	81
Tabla 11	Resumen en porcentajes de liderazgo de los docentes.	82
Tabla 12	Resumen de dimensiones de liderazgo.	83

Tabla 13	Resumen en porcentajes sobre liderazgo.	83
Tabla 14	Relación del liderazgo transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes.	84
Tabla 15	Importancia de atributos y comportamientos (relación idealizada) de los docentes, en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo del IESPP “AMM” de Celendín.	87
Tabla 16	Importancia de la consideración individualizada y la estimulación intelectual del docente en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín.	90
Tabla 17	Motivación por inspiración y contingencia y su relación en el desempeño de los estudiantes.	93
Tabla 18	Escala Likert sobre preguntas para determinar los porcentajes positivos y negativos	112
Tabla 19	Escala de Likert sobre dimensiones de liderazgo transformacional de los docentes	113

RESUMEN

La presente Tesis formula una investigación sobre la relación del liderazgo transformacional del docente en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de Educación Primaria IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico “Aristides Merino Merino” de Celendín, con la finalidad de analizar la influencia de los atributos y comportamientos (relación idealizada) del docente en el desempeño de los estudiantes; identificar la consideración individualizada y la estimulación intelectual que realizan los docentes en el desempeño de los estudiantes; así mismo medir la motivación por inspiración y por contingencia que realizan los docente en las actitudes de los estudiantes del nivel primario IV ciclo de la institución antes mencionada. La investigación muestra la manera cómo debe relacionarse los docentes mediante su liderazgo transformacional, actitudes y comportamiento en los estudiantes de educación superior, en especial a los estudiantes de educación primaria, de tal manera que se conduzca a los estudiantes para tener en el futuro un mejor desempeño en sus actitudes, capacidades, en sus rendimientos académicos y en su identidad personal. La metodología utilizada fue a través de la aplicación de una encuesta tipo cerrada de fácil comprensión y aplicación, teniendo en cuenta la valoración de Likert.

Palabras clave: Liderazgo transformacional del docente, desempeño de los estudiantes, especialidad de educación primaria.

ABSTRACT

The present Thesis formulates an investigation about the influence of the transformational leadership of the educational one in the positive acting of the students of Primary Education specialty of the Highest Pedagogic Institute "Aristides Merino Merino" of Celendín, with the purpose of analyzing the connection of the attributes and behaviors of the educational one in the positive acting of the students; likewise to evaluate the individualized consideration, intellectual stimulation and the contingent recompense that you/they carry out the educational ones before in the positive acting of the students of the level primary IV cycle of the institution mentioned. Investigation that offers us the way like it should influence the educational ones positively mediating their leadership, attitudes and behavior in the students of higher education, especially to the students of primary education, in such a way that behaves to students to have in the future a better acting in their attitudes, capacities, in their academic yields and in their personal identity

Key words: Transformational leadership of the educational one, I carry out positive of the students, primary education specialty.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente se relacionaba el concepto de liderazgo exclusivamente al contexto administrativo o empresarial, esbozándose como proceso que desarrolla una persona para ejercer influencia o dependencia en otros que generalmente son sus subordinados. Esta posición excluyente del concepto era impartida a gran parte de la población, siendo difícil, a muchos de ellos, reconocer el valor de esta información pues desde su condición, o rol tal vez, creían nunca tener la posibilidad de ser la cabeza de un grupo de seres humanos.

Por tal razón que en toda institución educativa existe la relación de los docentes o formadores (líderes) sobre sus estudiantes, en donde el líder transformacional o carismático, tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuestas para una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus estudiantes, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales. Hablar de liderazgo no es novedoso, a través del tiempo y en la historia existían personas con características diferentes a los demás, ellos podían manejar las masas ya sea por la fuerza o ya sea por la creatividad, aprovechando la sumisión de los habitantes por medio de las amenazas divinas, en cambio si hablamos de nuestro señor Jesucristo, líder de líderes; pudo con la fe mover masas poblacionales, un líder que triunfó en la formación de normas morales; hoy en día con una sociedad globalizada, con una sociedad tan internalizada, con conocimientos de avances científicos y tecnológicos, hace que el ser humano esté preparado para asumir esos retos tan exigentes para la sociedad, por ello esta investigación busca saber cómo estamos relacionados entre individuos; cómo es la

correspondencia de una persona sobre otras o sobre un grupo de individuos, sobre todo, qué condiciones tiene para poder encabezar una masa social, pero pensando en que debe estar preparado para exteriorizar su conocimiento y aplicarlo como un verdadero líder, que buscará el beneficio de todos los demás; de tal manera que observando en la institución no se maneja un liderazgo transformacional por parte de los docentes como: Sus atributos y comportamiento; consideración individualizada y estimulación intelectual; la motivación por inspiración que de alguna manera se relacionen los alumnos para desarrollar un buen desempeño, ser consecuente con sus ideales, tener una identidad personal y de esta manera se puedan desenvolver eficientemente en su labor educativa, como en su futura carrera profesional, pues se ha podido observar en los docentes que hay indiferencia, solamente se cumple con las horas de trabajo, más no con la parte de investigación, menos con la parte de liderazgo; de tal manera que los alumnos no pueden percibir cualidades positivas de parte de ellos, para que lo tomen como ejemplo, como apoyo, como imitación y que de alguna manera influya en su desarrollo.

El profesor o docente debe desarrollar actitudes y cualidades positivas de liderazgo, que necesariamente tenga que relacionarse y transformar el comportamiento, la comunicación de los estudiantes y de esta manera contar con una buena motivación para trabajar y estudiar para ser unos buenos profesionales en beneficio de la educación peruana.

En esta perspectiva el trabajo de investigación consiste en explicar la importancia entre la relación del liderazgo transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de educación primaria, del Instituto de Educación Superior Pedagógica Pública “Aristides Merino Merino” de Celendín. Además de un manera más concreta de Analizar la importancia de la

relación idealizada (atributos y comportamientos) del docente en el desempeño de los estudiantes; evaluar la consideración individualizada y la estimulación intelectual que realizan los docentes en la actitud propositiva y rendimiento académico de los estudiantes; evaluar la importancia de la motivación por inspiración que realizan los docentes en la actitud consecuente con sus ideales y la identidad personal de los estudiantes de la especialidad de primaria. Un punto importante del liderazgo es la “credibilidad”; es decir tener la cualidad de ser creíble o parecer verdadero; pues es importante para el líder que las personas estén dispuestas a seguir a alguien si pueden creer lo que esa persona dice y hace.

En este sentido, se puede mencionar que el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en personas determinadas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos; es una serie de acciones, pasos y conductas que logran el efecto deseado en los integrantes de un grupo. Es un proceso que se va construyendo día a día; hay que ejercerlo durante toda la vida; es una carrera a largo plazo, por lo que exige dosificar las fuerzas y no quemarse en una carrera alocada (Urbina, E., Baldwin, C., Aranaga, D., Espinoza, Y., & Paredes, P. , 2009, p.49).

Además, se puede afirmar que el liderazgo es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de estudiantes.

Para el trabajo de investigación se ha tomado el aporte de varios autores como Bass y Avolio (1987), que definen al liderazgo como “el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamiento del ser humano al que se denomina líder, y quien por su acción se coloca al servicio de otras personas; Rallph M. Stogdill (1999) señala

que “existe tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”.

En todo este proceso de trabajo sobre liderazgo he podido abstraer una regla fundamental sobre liderazgo, que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: “No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas”. En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán.

En tal sentido, la pregunta fundamental que guió la investigación fue la siguiente: ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín.

Este estudio tiene por objetivo general determinar la relación del liderazgo transformacional de los docentes con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de educación primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín. Así se propiciará en el futuro que se siga afianzando buenas relaciones de liderazgo entre docentes y estudiantes.

La hipótesis de investigación que se sometió a contrastación fue la siguiente: “Existe relación favorable entre el liderazgo transformacional del docente en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín

La presentación de la tesis ha sido organizada en cuatro capítulos. El primero describe el planteamiento y formulación del problema; y los objetivos de la investigación: General y específicos. El segundo capítulo se realiza una presentación de los antecedentes teóricos de la investigación y las bases teóricas que detallan la

descripción de las dimensiones del liderazgo transformacional en que se sustenta la investigación. El tercer capítulo engloba el procedimiento metodológico del estudio: unidad de análisis, que se consideró a los docentes de las diferentes especialidades y a los estudiantes de educación primaria IV ciclo; la identificación de la población que viene a ser la muestra (22 docentes y 23 estudiantes).

El tipo y diseño de investigación que se utilizó es de tipo Transversal: Descriptiva Correlacional, la contratación de hipótesis; la operacionalización de variables de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de información.

Para el tratamiento de datos se utilizó programas estadísticos como: Excel y se usó el paquete estadístico “Statistical Páctate for Social Sciences” (SPSS) y como instrumento de recolección de información la encuesta.

El cuarto capítulo muestra la presentación de los resultados y su discusión. Es decir habiendo analizado la información brindada por los docentes y estudiantes al responder las encuestas, dieron valores muy significativos tanto del liderazgo transformacional de los docentes y el desempeño de los estudiantes. Finalmente, se presenta las conclusiones que se puede resumir en la siguiente proposición: de que si existe relación del liderazgo transformacional de los docentes con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de educación primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín y las recomendaciones, las cuales se derivan del trabajo realizado

El Autor.

CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hablar de liderazgo no es novedoso, a través del tiempo y en la historia existían personas con características diferentes a los demás, ellos podían manejar las masas ya sea por la fuerza o ya sea por la creatividad, aprovechando la sumisión de los habitantes por medio de las amenazas divinas, en cambio si hablamos de nuestro señor Jesucristo, líder de líderes; pudo con la fe mover masas poblacionales, un líder que triunfó en la formación de normas morales; hoy en día con una sociedad globalizada, con una sociedad tan internalizada, con conocimientos de avances científicos y tecnológicos, hace que el ser humano esté preparado para asumir esos retos tan exigentes para la sociedad, por ello que este trabajo de investigación busca saber cómo estamos relacionados entre individuos; cómo es la correspondencia de una persona sobre otras o sobre un grupo de individuos, sobre todo, qué condiciones tiene para poder encabezar una masa social, pero pensando en que debe estar preparado para exteriorizar su conocimiento y aplicarlo como un verdadero líder, que buscará el beneficio de todos los demás; de tal manera que observando en la institución no se maneja un liderazgo transformacional positivo por parte de los docentes como: Sus atributos y comportamiento; consideración individualizada y estimulación intelectual; la motivación por inspiración que de alguna manera se relacionen los alumnos para desarrollar un buen desempeño, ser consecuente con sus ideales , tener una identidad personal y de esta manera se puedan desenvolver eficientemente en su labor educativa, como en su futura carrera profesional, el presente trabajo tiene como finalidad destacar el desarrollo de desempeño de

los estudiantes de la especialidad de primaria del Instituto Superior Pedagógico Público “Aristides Merino Merino” de Celendín. Se ha podido determinar la presencia de una relación de liderazgo por parte de los docentes; de tal manera que los alumnos pueden percibir cualidades positivas de parte de ellos, para que lo tomen como ejemplo, como apoyo, como imitación y que de manera adecuada influya en su desarrollo; por tal razón los estudiantes de la especialidad de educación primaria no presentan un buen desempeño ya que su situación económica y de aprendizaje no es adecuada como para enfrentar los desafíos y retos de los sistemas educativos actuales. Sin embargo si se quiere incrementar estos niveles de calidad y equidad educativa es imprescindible tomar una serie de decisiones adecuadas como trabajar en liderazgo para formar docentes emprendedores, éticos, creativos, didácticos y con altos estándares morales.

El profesor o docente debe desarrollar actitudes y cualidades positivas de liderazgo, que necesariamente tenga que influir y transformar el comportamiento, la comunicación de los estudiantes y de esta manera contar con una buena motivación para trabajar y estudiar para ser unos buenos profesionales en beneficio de la educación peruana.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Se planteó la siguiente pregunta respecto al tema de investigación.

¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación del liderazgo transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de educación primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A. Analizar la importancia de los atributos y comportamientos del docente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín.

B. Identificar la consideración individualizada y la estimulación intelectual que realizan los docentes con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín.

C. Evaluar la importancia de la motivación por inspiración que realizan los docentes en la actitud consecuente con sus ideales y la identidad personal de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín.

CAPÍTULO II

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Revisando publicaciones existentes sobre este tema se ha encontrado varios trabajos que tocan de una u otra manera temas que se relacionan con la presente investigación.

En el año 2010, en la ciudad de Lima, Patricia Medina Zuta realizó un trabajo de investigación titulado *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de lima*, en el menciona proporcionar información sobre las características del Liderazgo Transformacional desde la percepción docente en un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima.

Es relevante en su análisis, que considera el contexto de una institución de gestión cooperativa, toda vez que puede apreciarse un modelo adhocrático de estructura organizativa interna en el cual el Liderazgo Transformacional ha seleccionado como tema de investigación: El Liderazgo Transformacional en los docentes; resaltando su originalidad, en el matiz del Liderazgo Transformacional visto desde los docentes y no sólo desde los Directores, como comúnmente se ha constatado, en indagaciones relacionadas a esta temática. En su trabajo de investigación se describe así: ¿Qué características del Liderazgo Transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima? de tal forma que podemos enfocar la línea de investigación relacionada principalmente con el Liderazgo, que repercute en los procesos de formación de los futuros líderes de la gestión educativa, en la realidad de un colegio de gestión cooperativa.

En consecuencia, los hallazgos permitieron determinar la percepción de las cinco características del Liderazgo Transformacional en los docentes; comprobándose una mayor percepción de la confianza y cercanía en las relaciones interpersonales como elemento significativo en el acompañamiento del líder docente para el desarrollo de los procesos de inserción y adaptación de los nuevos docentes a la cultura organizacional del centro.

En el año 2005, en Trujillo, Segundo Emiliano Mendoza Reyes realizó un trabajo de investigación acerca de *Influencia de un programa de capacitación en Liderazgo Transformacional en el clima institucional de las escuelas parroquiales de Florencia*, en su trabajo menciona que se requiere de un liderazgo transformacional de los miembros que trabajan en escuelas parroquiales del distrito de Florencia de Mora en Trujillo, tendientes a resolver, armonizar y propiciar buenos climas de trabajo.

Borrel y Severo (2000) realizan un estudio en los cursos de graduación en Educación Física en las Universidades del Estado de Paraná, Brasil. Dentro de sus resultados aparecen correlaciones más altas entre las dimensiones de liderazgo transformacional y variables de desempeño que entre estas y dimensiones transaccionales. Sin embargo, el estilo de dirección por contingencia tiene valores muy próximos a las de liderazgo transformacional y superior en algunos casos. Al comparar los directores de alta y baja puntuación en cada una de las dimensiones transformacionales y transaccionales, se encuentra una incidencia positiva y significativa en las variables de resultados. La diferencia es inversa y significativa sólo en la dimensión de dejar hacer. El estudio concluye que los directivos debieran evitar un “dejar hacer”. Al respecto concluyen: “Quizá algunos, por respeto a sus profesores, prefieren no

intervenir; pero esta conducta no es correcta. No se obtienen buenos resultados y además, según la opinión de los colaboradores, éstos no se muestran satisfechos y se sienten abandonados.

Hablar del tema de liderazgo transformacional es una de las más antiguas preocupaciones del ser humano. Mitos y leyendas acerca de grandes líderes fueron importantes en el desarrollo de las sociedades civilizadas. Grandes pensadores como Platón, Aristóteles y Confucio se mostraron interesados en el tema (Bass, B.2000). Sin embargo y a pesar de esto, sólo se aprecia un estudio sistemático del tema a partir de principios de los años 1930. Desde entonces, el estudio sobre liderazgo ha sido parte central de la literatura en administración, educación y comportamiento organizativo. Publicaciones sobre liderazgo pueden ser encontradas en una larga variedad de revistas de distintas disciplinas, incluyendo administración, psicología, sociología, ciencia política, administración pública y administración educativa (Yukl, 1994). Académicos e investigadores han debatido sobre cómo definirlo, medirlo, desarrollarlo y reconocerlo cuando es efectivo. No es de extrañar entonces que Bass B.(1990) liste más de 3.000 estudios sobre este tema, o que Yukl (1994:2) señale que “existen casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto”. En este sentido, Yukl (1994) señala que los investigadores definen liderazgo acorde a su perspectiva individual y el aspecto del fenómeno que más le interesa. En este sentido, liderazgo ha sido definido como una función de personalidad, como una función de logro de obediencia, como influencia, como un comportamiento determinado, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un medio para conseguir metas, como iniciación de estructura, y muchas combinaciones de estos conceptos (Bass, B. 1990). A

pesar de esta gran cantidad de trabajos acumulados existen aún muchas respuestas sin contestar sobre el tema.

En resumen y en palabras de Burns, McGregorg. (1978: 2): “El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos de la tierra”. Sin embargo, no debemos extrañarnos por esta situación. La falta de consenso en la definición de conceptos es un hecho común en el área de las Ciencias Sociales, y como nos señala Veciana, J. (1999) se debe a que los autores intentan elaborar una definición en el marco de las llamadas definiciones esencialistas, que pretende identificar por medio de la intuición la o las características esenciales de un objeto y evidentemente, cada autor considera más esencial y característico un rasgo u otro.

2.2. BASES TEÓRICAS

La presente investigación plantea el liderazgo transformacional como mecanismo de relación con el desempeño del estudiante. La principal base teórica en que se sustenta la investigación es el modelo de Bass y Avolio, pues es la columna vertebral del trabajo de investigación ya que se considera las dimensiones del Liderazgo Transformacional, también el aporte de Burns, Mcgregorgcon su modelo transaccional; Además realizada la consulta de la data respectiva, se encontraron los siguientes hallazgos:

- Rallph M. Stogdill. (1999). En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Claudio Theme y Ernesto Treviño (2012). Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer término del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Burns, James MC Gregor argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

- Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.
- Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.
- Si bien es cierto que el liderazgo transformacional surge a partir de James MacGregor Burns y Bernard M. Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzó a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional. Méndez (2013) la define como: Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman.

- Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático.

2.3. ENFOQUE DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EDUCACIÓN.

El modelo de liderazgo transformacional ha sido probado con éxito en muy distintos escenarios organizacionales y en diferentes culturas (Bass B.M .y Avolio, 1987). Al respecto, sostienen que los principios de un liderazgo efectivo no están limitados por el tipo de organización sino más bien por el entorno en que la organización se desenvuelve. En general, se ha encontrado que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en organizaciones cuyos empleados tienen un alto nivel educacional y un profundo interés con el cambio de su trabajo (Bass, B. 2000).

A nivel empírico reportan dos estudios de liderazgo transformacional en el campo de la educación. En el primero, de carácter cuantitativo, utilizan el cuestionario multifactorial de liderazgo y demuestran que los profesores asocian liderazgo efectivo con carisma y estimulación intelectual. En el segundo, de carácter cualitativo, los resultados enfatizan la importancia del desarrollo de oportunidades profesionales para los seguidores y sugieren que comportamientos específicos del líder, más que rasgos de personalidad, incitan a colaboradores a obtener mayores niveles de desempeño. Por otra parte, concluyen que la relación entre efectividad del liderazgo y comportamientos

enseñables, soportados por ambos estudios, tienen una gran implicación para la formación de directores escolares.

Como señala Bass (2000) los directores eficaces deben considerar individualmente a los miembros del equipo directivo, a los profesores y estudiantes. El conocimiento de las fortalezas de cada uno y el apoyo que les brinda para superar sus debilidades le otorgan la fortaleza para liderar adecuadamente. Deben poseer un claro sentido de la misión del centro integrando al profesorado y alumnado en él, ser persuasivos y plantearse metas altas de desempeño, motivar a sus seguidores para vencer el *statu quo* que haga posible la renovación pedagógica. El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles: los matices de su actuación pueden ser específicamente peculiares, desde el rol que puede jugar el responsable supremo de la educación en un determinado país, al que corresponde a un profesor responsable de un grupo de estudiantes e, incluso, a un estudiante que ejerza función de liderazgo con sus compañeros de clase. Sin embargo, dado que aquí nos referimos al liderazgo transformacional del docente como predictor de calidad en una Institución Superior Pedagógica, consideramos el ejercicio de dicho liderazgo en este contexto específico.

Los profesores que ejercen un Liderazgo Transformacional consiguen motivar a los estudiantes cuando elevan sus niveles de autoconfianza. despiertan su conciencia sobre los resultados del trabajo realizado (Bass, citado por Alvarez, 1999). De este modo, las expectativas personales de los docentes y estudiantes podrán alinearse a los intereses de la institución.

El liderazgo transformacional Salazar (2006) es la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladada pronto al ámbito educativo.

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

Para describir este tipo de liderazgo contamos con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns(1978) o Bass(1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo (1999) la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”. A continuación, ambas conceptualizaciones.

Liderazgo transformacional según Bass. Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns(1978) , pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns(1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a

lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo. Según Bryman(1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales. Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: Carisma (desarrollar una visión); Inspiración (motivar para altas expectativas); Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores) y Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:

-Hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).

-Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio).

KennetLeithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes

han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”. El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela.

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”.

En síntesis podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994,p. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos : Propósitos, personas, estructura y cultura.

2.4. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL LÍDER.

Para Urbina, Baldwin, Aranaga, Espinoza, & Paredes, s.f. (2009). Manifiestan que son muchas las cualidades que definen a un líder. En esta oportunidad se señalarán aquellas que se podrían considerar básicas (básicas: necesarias para que exista un auténtico líder). El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo. Las más importantes para el trabajo de investigación son:

- Visionario. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante. El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.
- Persona de acción. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados. El líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.
- Contagia entusiasmo. Consigue entusiasmar a su equipo; estos perciben que las metas que busca el líder son positivas, tanto para todos (equipo) como para cada uno de ellos (integrantes del equipo). El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. El saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos es otra característica básica en un buen líder. (El liderazgo va siempre unido a un equipo).

- Gran comunicador. Un buen líder tiene dotes de buen comunicador y esta habilidad es aquella que le va a permitir “vender” su visión y dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- Exigente. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus seguidores pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.
- Carismático. Si además de las anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.

2.5. ENFOQUES SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

2.5.1. ENFOQUE TRANSACCIONAL VERSUS ENFOQUE TRANSFORMACIONAL.

Son innumerables los aportes teóricos sobre el estudio del Liderazgo Transformacional, evidenciándose una marcada tendencia a focalizar a los líderes formales de una organización y a la influencia del mismo en el bienestar de quienes estarían bajo su potestad.

Esta influencia tiene sus orígenes más remotos en el pensamiento de Weber (citado por Burns,McGregorg. 1978) quien esbozó su doctrina en el análisis estructural del liderazgo y su influencia en la sociedad, enfatizando la coacción del líder dentro de la dinámica social y representando tres estructuras para entender la

legitimidad de la autoridad en el liderazgo: el modelo burocrático-transaccional (entendido como el ejercicio del control basado en la jerarquía), el modelo carismático (basado en las cualidades personales del líder como elemento de transformación) y el modelo tradicional (relacionado con la arbitrariedad en el poder, concebido desde un ámbito político).

El carisma como componente de los atributos individuales del líder que le otorgaba poder frente a sus seguidores, contribuía a mantener vigente el modelo burocrático de las organizaciones. Más adelante, Burns McGregorg(1978)basó su teoría acerca del liderazgo prevaleciendo el autoritarismo presentado por Weber y el desarrollo de la moral como elemento que condicionaría su autenticidad y que realizaría sus consecuencias políticas, sociales y psicológicas.

En contraste con ello, también sostuvo que el líder no necesariamente estaría teniendo un propósito basado en principios morales, que lo llamaría “amoralidad”. Esto podría entenderse reflexionando sobre personalidades de la talla de Hitler o Mussolini que no basaron precisamente su carisma en tales principios, sino en propósitos personalistas.

Burns, McGregorg (1978) asumió la necesidad de entender el valor moral del líder como elemento indispensable y accionante del liderazgo y por ello presenta una dualidad contrastante: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional; enfatizando entre los valores morales de esta dualidad: la justicia, la igualdad, la libertad y la

colectividad. Consecuentemente, el liderazgo “transforming” que Burns, McGregorg (1978) propuso, se define como un proceso en el que los líderes producen cambios radicales en sus seguidores, tanto en la forma de actuar como en la forma que tienen de concebir las cosas basando su relación en altos niveles de moralidad y motivación.

Posteriormente es interesante el planteamiento de Bass (citado por Vega y Zavala, (2004), quien sugirió el concepto de liderazgo “transformacional”, como un estado caracterizado por los efectos que el líder produce en sus seguidores y en la propia cultura organizacional.

Resulta controversial para muchos la posición que tienen ambos autores respecto a la relación que existe entre liderazgo transaccional y transformacional. Para el primero de ellos, se trata de una contraposición, mientras que para el segundo, el Liderazgo Transformacional constituye una extensión del transaccional.

A todo esto, algunas investigaciones actuales, tienden a complementar los aportes teóricos de ambos investigadores desde la vertiente de la autoridad formal organizacional; de allí la necesidad de llegar a comprender sus teorías.

El liderazgo transaccional y liderazgo transformacional son dos enfoques distintos de liderazgo que se han estudiado ampliamente en Psicología del trabajo y de los recursos humanos.

Algunas diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional son:

- El líder transaccional busca transacciones, acuerdos, entre el docente y sus estudiantes.

- El líder transformacional pretende transformar a los estudiantes y la forma en que la institución opera. No se centra en resultados, sino en las personas que hacen posible esos resultados.
- El liderazgo transaccional es a corto plazo y el liderazgo transformacional pretende ser duradero.

Tabla 1. Análisis comparativo de las principales teorías del Liderazgo Transformacional concebidas desde la perspectiva de la autoridad formal.

TEORÍA DE BURNS	TEORÍA DE BASS
<ul style="list-style-type: none"> • Foco macro, (contexto socio - político) • Releva las consecuencias sociales del liderazgo. • Concepto “transforming” (transformando). • Los líderes producen cambios radicales en los seguidores (comportamiento y perspectiva: objetivo cambiar a una persona). • Se centra en el proceso mediante el cual ocurre el liderazgo. • No se identifican elementos de comportamiento en el proceso de influencia (inspiración e intercambio no se consideran). • Contraponen el liderazgo transformacional con el transaccional (mutuamente excluyentes). • Los líderes transformacionales son diferentes y superiores a los transaccionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco micro, (ámbito organizacional). • Releva consecuencias como cambios individuales. • Concepto “transformational” (transformacional). • Importa el efecto que produce el líder en sus seguidores. • Se centra en las consecuencias deseadas en este tipo de relación líder – seguidor (efectos que se pretenden lograr en los seguidores). • Los efectos del liderazgo transformacional asocian comportamientos en cada proceso. • Se postula un liderazgo de rango total, que complementa los estilos: transaccional y transformacional en el comportamiento del líder.

Fuente: *Elaboración propia, en base al aporte teórico de Vega, Carolina y Zavala, Gloria (2004).*

Para efectos de un mejor entendimiento del análisis de las teorías presentadas en este cuadro, las identificaremos desde el concepto que cada autor plantea, para Burns: transforming y para Bass: transformacional.

El liderazgo “transforming”, explica consecuencias de tipo social, en un contexto más amplio; las cuales se entienden como procesos visualizados en las manifestaciones masivas, en las que el líder alinea a sus seguidores a cambios radicales para cumplir propósitos planteados. En el caso del liderazgo “transformacional”, los cambios individuales son prioritarios, potenciándose como objetivos, en el contexto reducido de una organización.

A pesar de la posición contundente que toma el liderazgo transforming al contraponerse de manera excluyente con el liderazgo transaccional, existen elementos que no pueden ser ignorados en relación a los efectos que el propio líder llega a experimentar cuando aplica o actúa en la transformación de otras personas. Efectos que se suscriben a dimensiones personales de desarrollo profesional, de índole emocional, ética, entre otras tantas, ya que constituyen una experiencia de vida y una oportunidad de aprendizaje, materia de una posible investigación al respecto.

De hecho, el líder también aprende, entonces hay un intercambio, quizá una “transacción”, pero no entendida desde la línea de un poder auto centrado, porque se trataría de una “transacción natural”, sin fines personalistas.

Cuando Bass (citado por Vega y Zavala, 2004) formuló un liderazgo de rango total, alineó el liderazgo transformacional y el transaccional, explicando que el primero sería una expansión del segundo (Cardona, 2003). Las interrogantes entonces podrían ser, ¿en qué medida?, ¿acaso es un proceso consciente?

Si bien el líder, también recibe un efecto, de darse este tipo de liderazgo, bajo el planteamiento de Bass, tendría que ser ejercido por un líder formal, que pueda orientar su propia visión y lograr el desarrollo de los individuos a partir de las formas que lo caracterizan, sin necesariamente, haber planificado obtener alguna recompensa para sí mismo. Esto, no es totalmente clarificado por el autor y es pertinente, seguir ahondando en el análisis de su teoría.

De manera concluyente, señalamos, que la diferencia entre el liderazgo transaccional y el transformacional podría basarse en los principios en los cuales se inspiran cada uno de ellos. Mientras en el transaccional hay un intercambio de beneficio personal, lo que inspira el liderazgo transformacional, son los principios superiores que trascienden al propio líder, constituyendo objetivos mucho más amplios, como la mejora organizacional, la imagen institucional, entre otros.

La coincidencia de las teorías planteadas por Burns, McGregorg (1978) y Bass B.M (1987), hasta entonces, aducen al líder transformacional como una autoridad formal, limitando otras perspectivas posibles de proyectar.

A partir de la década del 90, se comprueba como la noción de Liderazgo Transformacional tiene una mayor significatividad en el ámbito educativo ampliándose progresivamente en el análisis de futuras perspectivas.

Es así como llegan a constatarse algunas inclusiones muy sutiles que relevan al Director como líder transformacional, y al docente como beneficiario en su desarrollo como un futuro líder (Chiavenato, 2004).

Los directivos que ejercen un Liderazgo Transformacional consiguen motivar a los docentes cuando elevan sus niveles de autoconfianza. Despiertan su conciencia sobre los resultados del trabajo realizado (Bass, citado por Álvarez, 2001). De este modo, las expectativas personales del docente podrán alinearse a los intereses de la institución.

Si bien el Director representa a la autoridad formal, no se negaría la posibilidad de que los docentes se conviertan en “líderes de la actividad educativa que llevan a cabo”, lo cual se entiende en el ámbito de su rol específico como formadores de las nuevas generaciones.

Pero, los docentes, no sólo tienen este nivel de representación en la organización educativa, debido a las oportunidades de desarrollo, interés y disposición.

Estudios como los de Leithwood y colaboradores (1994) plantean el Liderazgo Transformacional como una posibilidad de aprendizaje organizacional continuo al interior de las escuelas, que

propicia un cambio estructural y organizativo ante los incesantes desafíos que enfrentan y deberán enfrentar las instituciones educativas. Por ello es importante focalizar el Liderazgo Transformacional como una alternativa acorde a la actualidad.

Según las investigaciones realizadas por Leithwood Kenneth (1994) este tipo de liderazgo es el más idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.

En tanto el líder posea ciertas condiciones para inspirar un cambio en sus seguidores no necesariamente estaríamos hablando de un líder formal. Es importante cambiar el modelo jerárquico para considerar aspectos más relacionados con una participación menos superficial por parte de los seguidores.

Estudios sobre el liderazgo, como los de Uribe (2004) suscriben a los equipos directivos y al grupo de docentes, “El primero ha implicado desarrollar líneas de trabajo relacionadas al fortalecimiento de las capacidades de gestión y evaluación de resultados. El segundo fomenta el desarrollo profesional de los docentes y las políticas de incentivos” (Uribe, 2004: 108).

Los docentes ejercen un liderazgo en los diferentes momentos de la tarea educativa, siempre y cuando asuman la responsabilidad de lo que esto implica. Es indudable, la repercusión del Liderazgo Transformacional en los docentes de la organización educativa, no sólo

en su desarrollo profesional o en los beneficios de incentivo que logren. Hablaríamos de una responsabilidad social de carácter formativo y de una realidad contingente: “el aprendizaje organizacional” como medio para el desarrollo de la organización. Todo este proceso utilizaría un instrumento consistente: “el Liderazgo Transformacional”.

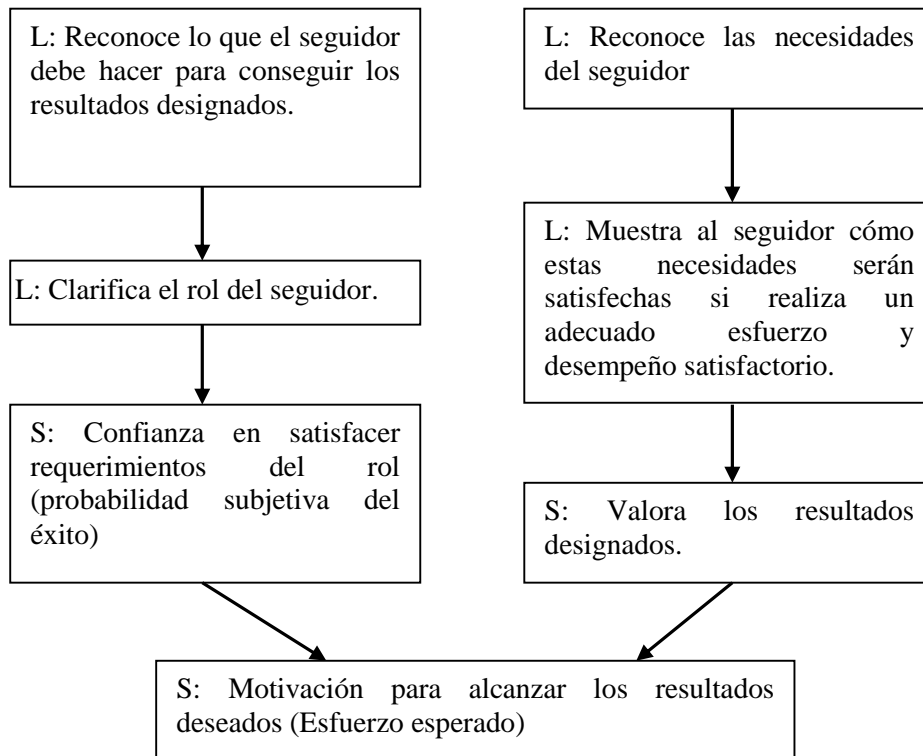
Por tanto, definimos el Liderazgo Transformacional como una herramienta de gestión que a través de estrategias efectivas de acompañamiento basadas en relaciones de confianza del líder hacia sus seguidores, busque impulsar el desarrollo de capacidades individuales y el aprendizaje organizacional.

Esta práctica cotidiana permitirá mantener a la organización educativa a la vanguardia de los avances de la modernidad, siendo flexible a los cambios continuos que puedan producirse en el entorno inmediato y mediato.

Los enfoques tradicionales sobre liderazgo se centran en el rol transaccional del líder. De acuerdo con esto, los seguidores son recompensados por satisfacer roles basados en acuerdos previos con el líder. Sin embargo, este enfoque ha mostrado que existen límites para el desempeño del colaborador y que es necesario un nuevo enfoque para dar explicación a resultados que van más allá de los explicados por el enfoque transaccional tradicional. Las funciones del líder transaccional se pueden agrupar en dos aspectos: el primero es reconocer y clarificar el rol y las tareas requeridas para alcanzar el resultado deseado. Esto da confianza al subordinado para desarrollar el

esfuerzo necesario que le permita alcanzar un desempeño adecuado. En segundo lugar, reconocer qué deseos y necesidades tienen los subordinados y mostrarles que, si realizan el esfuerzo necesario para alcanzar el objetivo, estas necesidades y deseos serán satisfechas. (Bass, 1985).

Figura 1: Características del liderazgo transformacional



Fuente: Bass (1985: 23)

2.5.2. MODELO TRANSFORMACIONAL

Como señala Yukl (1994), mucha de la investigación sobre liderazgo transformacional ha sido descriptiva y correlacional. Sin embargo, y a pesar de su imprecisión, identifica de las investigaciones de Tichy y Devanna (1986), y Bennis y Nanus (1985) los siguientes comportamientos típicos de estos líderes: a) articulan una clara y

atractiva visión relevante a las necesidades y valores de los seguidores, b) la comunicación de su visión se ve facilitada por las acciones del líder como el uso de apelativos emocionales, símbolos, metáforas y rituales, c) los componentes intelectuales de la visión aparece importante para influenciar y persuadir a los seguidores sobre la factibilidad de la estrategia para lograr la visión. El mismo autor sostiene que los comportamientos que exhibe el líder transformacional son similares a los encontrados en el enfoque conductual. El líder transformacional delega importantes niveles de responsabilidad y autoridad, elimina restricciones burocráticas innecesarias, provee de entrenamiento personal a sus seguidores, fomenta la participación en la toma de decisiones, fomenta el compartir abiertamente las ideas, preocupaciones e información relevante, promueve la cooperación y trabajo en equipo. A la luz de lo anterior, resulta inmediata la relación de liderazgo transformacional y los conceptos de la dirección participativa. Al respecto Veciana J. (1999b: 166) plantea que *“la consideración individual y el estímulo intelectual están implícitos en el modelo de dirección participativa”* Bass B.M y Avolio (1997) presentan diferentes aspectos de cómo el liderazgo transformacional puede contribuir a mejorar el desempeño de la organización a través de un mejor uso de sus recursos humanos. Es así como se conecta el liderazgo transformacional con el proceso de delegación para construir una estrategia para elevar el potencial tanto del líder como de los seguidores. Se profundiza el tema del liderazgo indirecto y señala que el liderazgo transformacional no es sólo directo y hacia abajo, sino que

también puede ser observado indirectamente en las organizaciones, desde abajo hacia arriba, y horizontalmente; identificando tres aspectos claves de este liderazgo indirecto: cultura, comunicación y “empowerment” (fortalecimiento). Bass B. (2000) presenta una síntesis que da a conocer los principios recogidos de la investigación de cómo los pequeños equipos de trabajos desarrollan efectivamente su trabajo y cómo el liderazgo transformacional puede realzar este desempeño. Siguiendo la misma línea, se plantea ejemplos de cómo el líder transformacional de equipos multifuncionales de trabajo lideran más efectivamente las funciones de investigación e innovación en grandes empresas. Bass (1994) une el modelo de las cuatro I’s del liderazgo transformacional con un modelo de toma de decisiones en equipos y organizaciones, para sugerir que cada una de estas dimensiones de liderazgo mejoran la efectividad de distintas etapas del proceso de toma de decisión. El trabajo también muestra los procedimientos que los líderes, seguidores y equipo deben desempeñar para tomar decisiones más efectivas. Avolio (1994) plantea que el factor de liderazgo desempeña un rol central en el éxito global de los programas de calidad total y ofrece estrategias para unir ambos modelos, examinan cómo las grandes empresas desarrollan programas y políticas de recursos humanos para potenciar la innovación y el cambio al interior de la corporación y muestran cómo el fomento del liderazgo transformacional puede favorecer estos esfuerzos.

2.5.3. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Las distintas dimensiones que componen el concepto de liderazgo han sido sucesivamente redefinidas. En este sentido, Bass y Avolio (1987) realizan su último planteamiento que considera cuatro factores de liderazgo transformacional –influencia idealizada (comportamiento y atributo), motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada, tres factores de liderazgo transaccional –recompensa contingente, dirección por excepción (activo y pasivo), y un factor de no liderazgo o dejar hacer. La tabla 2 muestra una descripción resumida de cada uno de estos estilos o dimensiones.

Tabla 2. Dimensiones de liderazgo transformacional, Según el modelo transformacional de Bass y Avolio.

ESTILO O DIMENSIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	DESCRIPCIÓN
Relación idealizada (atributo y comportamiento)	Los líderes son vistos con respeto, son modelos de confianza, se pueden contar con ellos, y demuestran altos estándares éticos y morales.
Motivación por inspiración	Los comportamientos de los líderes motivan e inspiran seguidores, se exalta el espíritu de equipo, tanto los líderes, como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión de futuro.
Estimulación intelectual	Los líderes estimulan y fomentan la innovación, la creatividad y anteriores antiguos supuestos. Da la bienvenida a nuevas ideas y no debería tener miedo a errores o ir contra la corriente.
Consideración individualizada	Pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúan de forma personalizada con sus seguidores.

Fuente: Adaptado de Parry y Proctor-Thomson (2002: 78).

A continuación se describen las distintas dimensiones de liderazgo transformacional.

a) **Relación Idealizada (atributo y comportamiento).** (formalmente denominado *carisma*). Los líderes transformacionales desarrollan comportamientos que resultan en modelos de actuación para sus seguidores. Son admirados, respetados e inspiran confianza. Los seguidores se identifican con los ellos y desean emularlos. El líder desarrolla estos atributos preocupándose de las necesidades de los otros por sobre las propias. Es consistente y demuestra niveles altos de ética y moral. Evita usar su poder en beneficio personal (Bass y Avolio, 1994).

Bass B (2000) lo considera como el factor más importante en su constructo de liderazgo y señala que, si bien se ha puesto mayor atención al concepto de carisma en movimientos políticos y religiosos, no es infrecuente encontrarlo en grandes empresas, directivos escolares, oficiales militares o entre directivos industriales. El autor señala que no necesariamente un líder carismático con éxito será un líder capaz de transformar la organización. Dependerá de cómo su carisma se combina con el resto de estilos transformacionales.

Existen algunas diferencias entre el modelo carismático de House (1971) y el modelo transformacional de Bass (1985). Mientras los líderes transformacionales buscan fortalecer las capacidades y confianza de sus seguidores, los carismáticos mantienen sus seguidores débiles y dependientes. Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier nivel de la organización, mientras que los carismáticos son raros de encontrar (Yukl, 1994).

Como señalan Bass y Avolio (2000), todas las escalas en esta versión Multifactorial Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como: *MLQ* que es un instrumento desarrollado por Bernard Bass (2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total, están compuestas por comportamientos, excepto la dimensión influencia idealizada en su concepción como atributo. Esto se debe a que esta dimensión de liderazgo puede ser vista tanto como comportamiento como por el impacto que produce en un observador conectado a la relación líder-seguidor. Por tanto, los autores han procedido a separar las escalas, una de comportamientos y otra de impacto. Las situaciones utilizadas en el cuestionario para medir ambos estilos aclaran cualquier duda.

b) ***Motivación por inspiración***. Los líderes transformacionales se comportan de forma que motivan e inspiran a quienes lo rodean a través de darle un significado y nueva perspectiva a sus trabajos. Son capaces de excitar espíritu de equipo. Transmiten entusiasmo y optimismo. El líder crea una visión de un futuro atractivo para sus seguidores (Bass y Avolio, 1994).

Bass (1985) lo concibe como un sub-factor dentro del comportamiento de liderazgo carismático, pero señala que puede ser autogenerado y no tiene su raíz en el carisma. Por tanto, reconoce que los líderes no requieren ser carismáticos para ser inspiradores. El autor también diferencia esta excitación emocional de estimulaciones de tipo intelectual, restringiendo la dimensión de liderazgo inspiracional a la clase de liderazgo que utiliza cualidades emocionales en el proceso de influencia. La estimulación intelectual enfatiza lógica y análisis; liderazgo por inspiración apela a sensaciones y a la intuición. Bass (1985), ejemplifica esta diferencia en dos líderes carismáticos, Trosky y

Lenin, señalando: “*Lenin necesitaba una oficina; Trosky necesitaba un escenario*”. Comoseñala la siguiente acción como típica de este estilo: tratar a cada colaborador de acuerdo a sus individualidades, reconocer los logros o el trabajo bien hecho, entregar siempre apoyo y respaldo a sus colaboradores, transmitir información permanentemente, delegar funciones, incrementar responsabilidades, propiciar un buen clima laboral, fomentar el intercambio de experiencia intergeneracional, facilitar la participación en la toma de decisiones, y fomentar el trabajo en equipo.

Bass (1985) cita cuatro comportamientos como claves de este estilo de liderazgo: primero, *acrecentar la confianza en los colaboradores* a través de estimular el entusiasmo entre sus seguidores por el trabajo grupal y construye confianza en sus habilidades para desempeñar satisfactoriamente el trabajo asignado y lograr los objetivos del grupo.

Segundo, *orientación a la acción* como actitud opuesta a estilos burócratas. Tercero, *inspirar creer en la causa* como forma de acrecentar confianza, orgullo y posibilitar un esfuerzo extra.

Finalmente, hacer uso del “*efecto pigmalión*” que resulta en un estimulante efecto sobre el desempeño. La gente tiende a tratar de confirmar más que a contradecir creencias positivas que otros han hecho sobre ellos.

- c) ***Estimulación intelectual***. Los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores a ser creativos e innovadores a través de cuestionar supuestos, reformular problemas, dar nuevos enfoques a antiguas situaciones, y fomentar la creatividad. El líder no critica públicamente errores individuales de los miembros del equipo. Solicita una solución creativa de los problemas a sus seguidores (Bass y Avolio, 1987).

El líder debe poseer una habilidad superior a los otros miembros en una o más características importantes relevantes al problema que enfrenta el grupo, sin que exista un quiebre comunicacional. Bass (1985) prosigue su descripción de esta dimensión señalando que en esta área se diferencian los líderes transformacionales de los transaccionales en que es más probable que los primeros sean más proactivos que reactivos en sus pensamientos; más creativos e innovadores en sus ideas; y menos inhibidos en la búsqueda de soluciones. Los líderes transformacionales son prudentes tomadores de riesgos.

Los procesos innovadores causan resistencia y se requieren numerosos intentos antes de ser aceptados. La confianza permite al líder preparar la organización para ser conducida en estos tiempos confusos.

d) *Consideración individualizada.* Los líderes transformacionales ponen especial atención en las necesidades individuales para alcanzar logros y crecimiento de sus seguidores actuando como mentores. Desarrollan exitosamente el potencial de sus seguidores. La dimensión de consideración individual es practicada de la siguiente forma: i) se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo. ii) se reconocen las diferencias individuales de necesidades y deseos, iii) se fomenta la comunicación y se practica una dirección “*walking around*” (dando un vuelta), iv) la interacción con los seguidores es personalizada, v) escucha efectivamente, vi) delega tareas como forma de potenciar sus seguidores, vii) las tareas delegadas son evaluadas para ver si los seguidores requieren nuevo direccionamiento o apoyo y para evaluar el progreso.; Idealmente los seguidores no sienten que son controlados (Bass y Avolio, (1994). Se destaca dentro de las acciones o comportamientos que

caracterizan este estilo de liderazgo: tratar a cada colaborador de forma sensible a sus peculiaridades; reconocer los logros y el trabajo bien hecho; entregar respaldo y apoyo en todo momento, transmitir información de forma periódica; incrementar responsabilidades de cada uno; propiciar el buen clima y relaciones entre sus seguidores; fomentar el traspaso de experiencia; dar espacio a los seguidores en la toma de decisiones; y potenciar el trabajo en equipo.

2.6. LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL DOCENTE.

Para ejercer el Liderazgo Transformacional, el líder debe poseer algunas cualidades que viabilicen ciertos efectos en sus seguidores. El líder es producto de un aprendizaje que posibilita el desarrollo del liderazgo en cualquier individuo. Esto no nos parecería absoluto, ya que no podemos negar que algunas de las cualidades del líder le sean inherentes a sus rasgos de personalidad.

No obstante, tampoco podemos ser indiferentes a que sus cualidades se desarrollen progresivamente, logrando consolidarse como atributos propios de todo líder, principalmente considerando el caso del Liderazgo Transformacional.

Para poner en práctica el Liderazgo Transformacional en una institución educativa, debemos reconocer y comprender cada una de estas cualidades que se exige al líder, así como los elementos que las caracterizan, sobre todo, si nos referimos a su presencia en los docentes como agentes de confluencia organizacional.

Existen diversos planteamientos al respecto, según el contexto que emerge desde el mundo empresarial hasta el ámbito educativo, al que nos vamos a referir.

Evaluando la profundidad de los estudios respecto a esta teoría, creemos que los aportes de Bernard Bass, son los más significativos y desarrollados en el tiempo, teniendo presencia reconocida en el mundo de la investigación científica debido a los múltiples estudios que este autor realizara sobre el tema.

Por ello seleccionamos su propuesta sobre las características del líder transformacional como agente que interviene en la esfera educativa, sin dejar de considerar a otros autores que reforzarían los aportes de su teoría.

Por tanto, procuraremos realizar un análisis detallado de cada una de estas características del Liderazgo Transformacional del docente tratando de relacionarlas con la realidad educativa de la institución “Aristides Merino Merino”- de Celendín.

A continuación nominamos las mismas a modo de facilitar un mejor entendimiento desde la perspectiva docente:

1. La motivación que inspira el líder docente.
2. La estimulación intelectual del líder docente hacia sus estudiantes.
3. El acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales de los estudiantes.
4. La influencia ética del líder docente en los seguidores.
5. La tolerancia psicológica del líder docente.

Al indagar sobre estos elementos, es importante contextualizarlos en los sujetos representados por la figura docente y el espacio en el cual se desarrollan, como lo es una institución educativa de educación superior pedagógica.

La estimulación intelectual como característica del Liderazgo Transformacional desde la perspectiva docente, alcanza una dimensión más compleja, si tenemos en cuenta que la misma, no se limita únicamente a la motivación para alcanzar mayores niveles de conocimiento y especialización en temas educativos, como parte de una formación magisterial.

Desde una dimensión cognoscitiva, Bass (citado por Vega y Zavala, 2004) aseguró que el líder transformacional estimula el intelecto y persuade a sus seguidores a través de una ruta central de procesamiento de la información, la cual implicaría un nivel de profundidad y un estilo sistemático y perdurable en el tiempo para aprender a captar y a incluir la información como parte de su propio conocimiento.

Se manifiestan de este modo, algunos componentes característicos, entre los cuales son significativos. De hecho, lo explicitado en esta oportunidad por el autor, no deja de ser importante, en tanto nos ayuda a entender los procesos bajo los cuales las capacidades del líder transformacional docente se hacen evidentes como manifestaciones de su influencia en la adquisición de conocimientos de sus seguidores.

Visto desde el plano de la gestión, el mismo Bass (citado por Pascual, 1989) refrendó que el líder transformacional estimula intelectualmente a sus seguidores cuando los motiva a la propia auto exigencia de su

desempeño positivo y a la búsqueda permanente de nuevas opciones de mejora. Entonces son importantes los procesos de innovación constante, flexibilidad ante los cambios y disposición para abordar distintas perspectivas en el análisis de una misma realidad.

El líder transformacional docente impulsa a sus otros colegas a asumir riesgos para iniciar giros o cambios de dirección, sin garantizar necesariamente el éxito de los mismos. Esto implica en qué medida se promueve en los seguidores la actitud para disponerse al cambio y a la elaboración de nuevas propuestas, de ideas innovadoras y de respuestas a las dificultades que pudieran presentarse, sin asumir una actitud pasiva que espere la solución desde otras fuentes.

“La Estimulación Intelectual, la influencia idealizada, y la motivación, puede hacer que los estudiantes salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados”, (Vega y Zavala, 2004: 86). Todos tenemos la capacidad para elaborar propuestas, salidas a los problemas, y no siempre las mismas son homogéneas o parten de un mismo patrón. De esto se trata cuando se dispone que el Liderazgo Transformacional docente sea un medio para aunar razonamientos y reflexiones conjuntas para plantear y replantear la práctica organizacional.

El aporte de todos es más útil que el aporte de uno sólo. El Liderazgo Transformacional supone que los docentes a través de una reflexión crítica, indaguen los problemas educativos buscando respuestas para hacerles frente. “La reflexión crítica supone un ser humano inacabado y siempre en construcción” (Hidalgo y Cuba, 1999: 13).

El líder transformacional docente, se interesa por animar a sus estudiantes a compartir sus ideas, dudas, y aportes sobre distintos temas que atañen a la propia institución.

2.7. DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES.

En el Perú actual existe una demanda urgente por políticas educativas que fomenten el buen desempeño de los estudiantes de educación superior en liderazgo, así como en el uso de las TIC y de la excelencia académica pues se considera que a) El liderazgo favorece al crecimiento actitudinal, profesional y espiritual b) El Internet favorece al estudio y a los aprendizajes, c) En los tiempos actuales el uso del Internet es indispensable, y d) No accede a esta importante herramienta porque no la saben usar.

En este tiempo moderno se ha logrado una adecuada penetración de los estudiantes a comportarse como líderes, a tener información a través del uso y servicio del Internet. Sin embargo, aún no se ha logrado colocar este avance tecnológico al servicio de la mejora en la calidad de la educación, especialmente en la educación superior. Tomando en consideración que el Perú es un país caracterizado por su diversidad etnolingüística, con geografía variada y de difícil acceso.

Los paradigmas actuales de la educación subrayan la necesidad de desarrollar estudios que focalicen la atención en los procesos de aprendizaje, atención en sus actitudes y en las características propias de los estudiantes, como factores determinantes para la reformulación de modelos de enseñanza-aprendizaje con el fin de formar aprendices capaces y eficaces (Longworth, 2005). Asimismo, es necesario evaluar los aprendizajes de manera permanente,

formativa, personalizada y basada en criterios e indicadores válidos y confiables (MINEDU, 2003). Mediante este conocimiento, se logrará explorar formas y modelos educativos que permitan la adecuación de los materiales didácticos a las necesidades del alumno y logren una mayor flexibilidad en todo el proceso educativo, una mejora en su rendimiento académico, así como comportarse como líderes que orienten el trabajo educativo adecuadamente. Por lo tanto, es necesario realizar estudios empíricos en esta línea con el fin de obtener información válida y confiable para la mejora de la calidad de la educación superior que a su vez redundará en la mejora de la competitividad del IESPP “AMM” y del país.

Es así que la necesidad de aprender se ha extendido a casi todos los rincones de la actividad social. Por ello, existe un creciente incremento de acceso a la educación y a la formación permanente. En este contexto, se observa un gran número de ofertas educativas dentro de las cuales está la formación pedagógica en sus diferentes especialidades y modalidades, que se presenta como una alternativa válida para el acceso a la educación superior y a la formación permanente, debido a las condiciones favorables para atender eficazmente a las demandas de los estudiantes, Cada persona se comporta y aprende de manera distinta a los demás; utiliza diferentes estrategias y aprende con diferentes velocidades, aunque tengan las mismas motivaciones, el mismo nivel de instrucción, la misma edad o estén estudiando el mismo tema. Esto lo podemos observar en un estudio empírico realizado en el Perú sobre los estilos de aprendizaje (Capella et al., 2002, citado por Fiorela Fernández M. Rocío Rumiche. 2009) cuya investigación revela las distintas formas de aprender considerando el perfil del estudiante. Por lo tanto, el conocer los distintos

estilos de aprendizaje permitirá al estudiante y al profesor aprovechar las ventajas de cada situación de enseñanza-aprendizaje y especialmente permitirá a este último mejorar el diseño de actividades que sea adecuado y de interés para los estudiantes.

Es a partir de la atención hacia las diferencias individuales que se hace necesario estudiar las características propias del estudiante al momento de aprender (ya sea en el colegio, la universidad o Institutos superiores), puesto que cada uno de ellos fomenta sus conocimientos de una manera distinta, con una determinada tendencia o disposición y utiliza diferentes estrategias para el aprendizaje.

Es por ello que es importante el estudio particular de la relación del liderazgo transformacional de los docentes con el desempeño de los estudiantes en educación superior, en la especialidad de educación primaria IV ciclo en el Arístides Merino Merino de Celendín.

Castañeda Santiago Cueto, Elsa (2009: 47). Aun se tiene poca información, para determinar los niveles de desempeño de los estudiantes y de esta forma saber la situación actual y con ello los retos y desafíos que tiene que enfrentar los sistemas educativos, como para incrementar sus niveles de calidad y equidad; sin embargo parece claro que si se quiere incrementar estos niveles de calidad y equidad educativa es imprescindible tomar una serie de decisiones adecuadamente fundamentadas en el conocimiento de los factores que inciden en una educación de calidad y equidad para las instituciones de la región y el país.

La Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar (IIEE) para mejorar la educación propone un proceso que se pone en marcha a inicio de

este milenio con la elaboración y posterior publicación de un estado del arte en la investigación sobre eficacia escolar en la región, el cual ha tenido un claro impacto en los trabajos de investigación. En la región, el estudio empírico más ambicioso y de mayor calidad en la determinación de los factores educativos asociados es el consistente al desempeño educativo. En Iberoamérica a pesar que se han desarrollado una buena cantidad de trabajo sobre eficacia y desempeño escolar de una aceptable calidad, queda mucho camino por recorrer, donde la casi totalidad de investigaciones desarrolladas hasta este momento son exploraciones especiales de evaluación de desempeño escolar o estudios de caso con una muy limitada capacidad de generalización.

Trabajos que en primer lugar diseñado y desarrollado específicamente para localizar el conjunto de factores escolares y de aulas asociadas con el rendimiento de los estudiantes y en algunos casos, para estimar su aportación. Ello implica una serie de características comunes a todos ellos, como:

1. Poseen una fundamentación teórica centrada en trabajos de liderazgo escolar, con estudios sobre productividad escolar.
2. Se ha realizado una obtención de datos específico para el estudio, con el que se consigue informaciones más idóneas tanto en su concepción como en el instrumento de recolección de información utilizado.
3. La estrategia de estudio es muy variada, desde estudios cualitativos con grandes muestras hasta trabajos con escuelas prototípicas.
4. Los resultados fundamentales de la investigación se refiere a la relación de factores asociados al logro de liderazgo de los estudiantes.

Podemos señalar también que en el desempeño y liderazgo de los estudiantes se propone demostrar las relaciones entre los niveles de

comportamiento y el aprovechamiento educativo en los alumnos y su efecto. Conjetura que la clase social a la que pertenecen los estudiantes de nivel superior es un factor explicativo de una posible desconcentración y que ésta no determina totalmente el desempeño escolar.

El propósito general del estudio de desempeño percibido es aportar la mirada e interpretación que los diversos actores escolares (padres, docentes, estudiantes y directivos) construyen, negocian y validan cotidianamente respecto a los factores de liderazgo indagados, así como a las características y condiciones en que ocurre el proceso educativo que, si bien escapan a lo previsto por el modelo de comportamientos, ayudan a comprender los resultados que alcanzan o deberían alcanzar todos los estudiantes.

Lo que sí puede afirmarse con certeza es que el desempeño y sus factores son construcciones sociales que no se producen en abstracto, que no significan para todos los actores lo mismo, ni tienen el mismo peso en todas las instituciones; más bien esto está dado por el sentido que se le otorga a la institución, a sus fines y función social, cultural y político.

2.8. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO POSITIVO DE LOS ESTUDIANTES

Como señala Bass y Avolio (2000), en su análisis realizado en los años 1992, 1995 y 1996 señala que mediciones de liderazgo transformacional y desempeño fueron relacionados más fuerte y más positivas que los estilos transaccionales y que el estilo de dejar hacer.

Las conclusiones de la meta-análisis indican una fuerte y positiva correlación entre todas las dimensiones de liderazgo transformacional y las

mediciones objetivas y subjetivas de desempeño. La dimensión de recompensa contingente también mostró una relación positiva pero menos fuerte. Por otra parte, la dirección por excepción pasiva fue correlacionada negativamente con desempeño.

Las investigaciones en el área indican que, en la gran mayoría de los casos, el comportamiento de liderazgo basado en el estilo de recompensa contingente afecta positivamente el desempeño y satisfacción de los seguidores. Esta relación se basa en el supuesto que el líder, al clarificar lo que desea y recompensar apropiadamente por alcanzar estos objetivos, directamente incide sobre el nivel de desempeño de los seguidores. Por otra parte, reprimendas, castigos o desaprobaciones, característicos de la dirección por excepción, generalmente tiene un impacto negativo sobre indicadores de resultados y de satisfacción, especialmente en los casos que el líder espera que aparezcan los problemas antes de actuar (Howell y Avolio, (1993). Lo anterior deja entrever diferencias, aunque no claras, entre las dimensiones activas y pasivas de los estilos de dirección por excepción en su incidencia sobre desempeño y satisfacción. En general, las investigaciones muestran resultados encontrados.

Al respecto, Bass B.M y Avolio (1987) señalan “la evidencia empírica preponderante sugiere que los líderes que utilizan más una dirección por excepción obtendrán niveles bajos de desempeño de sus seguidores”. Más adelante continúan “postulamos que tanto la dirección por excepción pasiva como activa predecirá negativamente el desempeño”.

Bass B. (2000) analizan otra de las hipótesis clásicas en este tema y demuestran que las dimensiones de liderazgo transformacional añaden

explicación a la varianza de resultados de desempeño explicada por mediciones de las dimensiones de iniciación y consideración.

En un estudio longitudinal, comprueba la fuerza predictiva del liderazgo transformacional con respecto al desempeño de grupos de proyectos en tres organizaciones de investigación y desarrollo. El estudio concluye que líderes efectivos de los grupos de I+D “tienden a inspirar un sentido de misión y propósito acerca de la importancia del trabajo bien hecho, estimulando nuevas formas de pensar y de resolver los problemas, y fomenta entre los miembros del grupo a hacer más de lo que normalmente podría ser esperado” (pp.498).

Bass B.M. y Avolio (1987) utilizan medidas de liderazgo, *locus* de control, y apoyo a la innovación para predecir el desempeño de las unidades de 78 directivos. Los resultados revelaron que las tres medidas de liderazgo transformacional estaban asociadas con un mayor *locus* de control interno (internalidad) de los directivos y que predice positivamente el desempeño de la unidad de negocios.

2.9. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Del texto de Urbina, Baldwin, Aranaga, Espinoza, & Paredes, s.f. (2009), se considera los siguientes términos básicos:

A. Carisma. Conjunto de cualidades, atributos y comportamientos de cada individuo que dan un atractivo especial y poderoso a una persona. Fascinación, encanto que ejercen algunas personas sobre las demás: tiene tantos admiradores por su gran carisma, por eso son admirados, respetados y que inspiran confianza.

- B. Conducta.** Manera con que los hombres gobiernan y orientan su vida. Manera de conducirse o comportarse de una persona o de reaccionar ante las situaciones externas, de tal forma que el líder motiva e inspira actividades y actitudes buenas a quienes lo rodean a través de darle un significado positivo.
- C. Desempeño positivo.** Nivel de confianza y deseo en la consecución de los resultados positivos como producto de su relación con el líder transformacional.
- D. Énfasis.** Fuerza de expresión o entonación en que se quiere realzar la importancia de los que se dice o se lee; o expresión que consiste en dar a entender más de lo que realmente se expresa. En los líderes transformacionales el énfasis está dado en la constancia de proactividad, una constante innovación de ideas y mantener la confianza en sus seguidores.
- E. Honestidad.** Compostura, moderación, respeto a la conducta moral y social que se considera apropiada: su honestidad no le permite actitudes indecorosas. Los líderes transformacionales tienen que ser justos en sus actos y actividades de tal manera que inspiren confianza en sus seguidores.
- F. Idoneidad.** Reunión de las condiciones necesarias para desempeñar una función: su idoneidad para el puesto está fuera de toda duda. Profesores con aptitudes positivas para lograr cambios buenos en sus alumnos.
- G. Liderazgo Transformacional.** Posibles cambios en el nivel de necesidades de los individuos y que esto incrementa aceleradamente el esfuerzo y desempeño de los seguidores.

- H. Misión.** Cometido o deber moral que una persona, un líder o una colectividad consideran necesario llevar a cabo. La misión del líder transformacional es de encaminar y guiar positivamente, a sus estudiantes en su desempeño positivo dentro y fuera del aula y/o institución.
- I. Motivar.** Animar a alguien para que se interese por alguna cosa, por lo tanto hace que cambie o se transforme en algo mejor, por ejemplo el profesor con su ejemplo motiva mucho a sus alumnos para hacer sus trabajos, a estudiar, hacer buenos ciudadanos y buenos profesionales en el futuro.
- J. Personalidad.** Conjunto de las características y diferencias individuales que distingue a una persona de otra: personalidad alegre, huraña. Lo que nos interesa es que el líder transformacional debe de tener equilibrado la parte de sus emociones, pensamientos, comportamiento y previsibilidad, para que bajo de cualquier circunstancia sepa actuar correctamente.

CAPÍTULO III

3.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevó a cabo el año 2011 y el estudio es de tipo Transversal: Descriptiva Correlacional, porque permitió poner de manifiesto las características esenciales del objeto de investigación; debido a que se analizó cómo es y cómo se relaciona el Liderazgo Transformacional del Docente con el Desempeño de los estudiantes de Educación primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín.

3.1.2. UNIDAD DE ANÁLISIS.

Para los fines de la investigación, se consideró como unidad de análisis al Docente de las diferentes especialidades de la IESPP”AMM” y al Estudiante de formación profesional docente de la especialidad de Primaria IV ciclo.

3.1.3 POBLACIÓN.

Puesto que el IESPP”AMM” Celendín contaba solamente con 22 docentes y con 23 estudiantes de la especialidad de educación Primaria IV ciclo; esta misma población se convierte en muestra de estudio.

3.1.4. DISEÑO Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de hipótesis de la investigación: La relación del liderazgo transformacional del docente con en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el Instituto de Educación

Superior Pedagógica Pública “Aristides Merino Merino” de Celendín, se utilizó el diseño No Experimental y se ha recurrido al uso “de la escala Likert”, el cual es un instrumento para medir actitudes y comportamientos.

A partir del análisis de los resultados obtenidos, a continuación se presenta la contrastación de la hipótesis general y específica.

3.1.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

“Existe relación favorable entre el liderazgo transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín”.

3.1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis 1. Si se enfatiza la importancia de atributos y comportamientos (relación idealizada) de los docentes; entonces se relaciona de manera eficaz en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico Público “Aristides Merino Merino” de Celendín.

Hipótesis 2. Si se enfatiza la importancia de la consideración individualizada y la estimulación intelectual del docente; entonces se relaciona de manera eficiente en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico Público “Aristides Merino Merino” de Celendín.

Hipótesis 3. La motivación por inspiración y contingencia, se relaciona de manera eficaz en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de

primaria IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico Público “Aristides Merino Merino” de Celendín.

Para realizar la contrastación de hipótesis de la investigación: liderazgo transformacional del docente se relaciona de manera significativa con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria del Instituto de Educación Superior Pedagógica Pública “Aristides Merino Merino” de Celendín; se ha recurrido al uso del “*ODDS RATIO*” (término en inglés de traducción discutida; se ha traducido como disparidad, razón de oportunidades, razón de momios, razón de odds) es el cociente de dos razones: el numerador es la razón del riesgo de que un evento suceda y el riesgo de que no suceda bajo ciertas condiciones y el denominador es la razón del riesgo de que dicho evento suceda y el riesgo de que no suceda bajo las condiciones complementarias. Es un estadístico muy útil y que tuvo en cuenta la percepción de los estudiantes y los docentes; que puede ser calculado partiendo de las tablas de contingencia de 2x2. Este estadístico se lo conoce también como razón de ventajas o razón de productos cruzados, su uso responde a una estimación del riesgo relativo en los diseños caso – control (justamente por la imposibilidad de estimar incidencias). Es una medida de tamaño de efecto.

3.1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO

Tabla 3. Operacionalización de variables de estudio

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO
Liderazgo Transformacional	El liderazgo transformacional, plantea que son posibles cambios en el nivel de necesidades de los individuos y que esto incrementa aceleradamente el esfuerzo y desempeño de los seguidores.	Relación idealizada (Atributo y comportamiento)	-Son respetuosos. -Buenos modales profesionales, e inspira confianza. -Solucionan problemas. -Ética profesional y moral.	Escala Likert	CUESTIONARIO
		Consideración individualizada y la estimulación intelectual	-Atiende necesidades. -Escucha y presta atención. -Interactúan de manera personalizada. -Fomentan la creatividad e innovación y facilita el aprendizaje -Respetuoso de las ideas de los demás. -No tienen miedo a errores.	Escala Likert	
		Motivación por inspiración y por contingencia	-Motivador e inspiran confianza -Promotores del trabajo en equipo (círculos de estudio). -Demuestra entusiasmo y optimismo. -Visión de futuro. -Toma de decisiones.	Escala Likert	
Desempeño	Nivel de confianza y deseo en la consecución de los resultados positivos como producto de su relación con el líder transformacional.	Actitudes positivas	-Responsabilidad -Honestidad -Puntualidad -Honradez -Democrático -Respetuoso con los ideales de los demás.	Escala Likert	CUESTIONARIO

		Actitud propositiva	<ul style="list-style-type: none"> -Propone ideales -Promueve el cambio -Promueve la participación proyectiva -Optimismo -Carismático -Creativo. -Prospectivo 		Escala Likert	CUESTIONARIO
		Actitud consecuente con sus ideales	<ul style="list-style-type: none"> -Tolerante - Coherente con lo que dice y hace. -Respeto a los demás -Respetuoso de las decisiones 		Escala Likert	
		Capacidad de iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> -Emprendedor -Promueve la participación de todos. -Crea buen clima 		Escala Likert	
		Rendimiento académico	<ul style="list-style-type: none"> -Amplio conocimiento de la cultura -Buen desenvolvimiento -Aumenta el puntaje en sus calificativos. 		Escala Likert	
		Identidad personal	<ul style="list-style-type: none"> -Autonomía -Autoestima -Trabaja con igualdad -Equitativo -Promueve el folclor local, regional y nacional -Autenticidad -Valora lo propio. 		Escala Likert	

3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.2.1. CUESTIONARIO.

Se obtuvo la recolección y análisis de datos obtenido mediante la aplicación de cuestionarios a los Docentes y a los Alumnos de la Especialidad de Educación Primaria IV ciclo. Para obtener información sobre liderazgo transformacional de los docentes, se buscó conocer las percepciones de los alumnos de educación primaria IV ciclo referente a la relación del liderazgo transformacional de los mismos.

Las preguntas elaboradas son de tipo cerradas, de fácil comprensión y aplicación.

Esta técnica permitió el acopio de datos de las variables: Liderazgo transformacional y desempeño en el IESPP “AMM” de Celendín. Para la obtención de la información, hemos utilizado las siguientes técnicas:

Técnica de la investigación bibliográfica: permitió consolidar toda la información necesaria principalmente sobre las dimensiones del liderazgo transformacional, utilizándose libros, revistas especializadas y otros recursos de Internet.

Realizamos una validación con el aporte brindado por dos docentes expertos en investigación educativa con amplia experiencia en la consultoría de investigación. La validación de contenidos se refiere a la correlación que existe entre la teoría de las dimensiones del Liderazgo Transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes. Se buscó el instrumento que pueda reflejar el contenido de estos temas, de tal modo que pueda evidenciarse un dominio específico del mismo en la medición efectuada. La principal referencia, ha sido

proporcionada por aportes de investigación, como los de Bernard Bass y Avolio quien hasta el momento, brindan un estudio de este enfoque con mayor aprobación en el ámbito de la investigación educativa y liderazgo Transformacional.

Para la validación de dicho instrumento se recurrió a la consulta de expertos en el manejo de investigación; además se aplicó una primera encuesta a un grupo de alumnos con las mismas características del grupo con el que se realizó el trabajo de investigación.

3.2.2. TÉCNICA PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

En cuanto al procesamiento, este consistió en el recuento, selección, clasificación y ordenación de figuras y tablas, precisamente codificados y tabulados. La tabulación se realizó de una forma electrónica y se sometió al tratamiento por “técnicas de análisis matemático” principalmente de carácter estadístico, para determinar el significado de aquellas relaciones más significativas y obtener como resultado la existencia de una coherencia sobre la relación transformacional de los docentes y el desempeño de los estudiantes de la especialidad de educación primaria del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Aristides Merino Merino” de Celendín.

Para el análisis de los datos se utilizó principalmente la hoja de cálculo Excel y el paquete estadístico “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS PROFESORES, SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES

Sobre los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, se tiene resultados satisfactorios sobre el desempeño de los estudiantes. Se puede señalar, que el desempeño en actitudes, se propone demostrar las relaciones entre la actitud positiva, la actitud propositiva, la actitud consecuente con sus ideales, la capacidad de iniciativa, rendimiento académico y su identidad personal con su aprovechamiento educativo en los estudiantes y su efecto en su conducta.

Las investigaciones nos demuestran que, en la gran mayoría de los casos, el desempeño de los estudiantes es producto de una relación idealizada, de una consideración individualizada y estimulación intelectual, así como de la motivación por inspiración y el comportamiento de liderazgo basado en el estilo de recompensa contingente afecta positivamente el desempeño y como resultado una buena satisfacción de los estudiantes.

Podemos observar en la tabla 4 de resultados del desempeño de los estudiantes que en la mayoría de estudiantes su actitud positiva es satisfactoria, demuestran puntualidad y responsabilidad, son honestos y honrados, son democráticos, son respetuosos con los ideales de los demás. Su actitud propositiva igual propone ideas y promueven el cambio, promueven la participación, son optimistas y carismáticos y son creativos y prospectivos. En

la actitud consecuente con sus ideales son coherentes con lo que dicen y hacen, son respetuosos con las decisiones y son tolerantes en sus actos. En su capacidad de iniciativa los estudiantes promueven la participación, son emprendedores y crean un buen clima de trabajo. En lo que respecta a lo académico los estudiantes presentan amplio conocimiento, tienen un adecuado desenvolvimiento y se preocupan por aumentar sus puntajes. En su identidad personal trabajan con autonomía, promueven el folclor local, regional y nacional, y tienen suficiente autoestima y valor.

Tabla 4. Resultado del desempeño de los estudiantes de educación primaria IV ciclo del IESPP “AMM” – Celendín

DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Medianamente de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%
ACTITUD POSITIVA												
Los estudiantes practican la puntualidad y responsabilidad	0	0.0	3	13.0	10	43.5	9	39.1	1	4.3	23	100.0
Los estudiantes son honestos y honrados	0	0.0	2	8.7	13	56.5	7	30.4	1	4.3	23	100.0
Los estudiantes son democráticos	1	4.3	2	8.7	9	39.1	7	30.4	4	17.4	23	100.0
Los estudiantes son respetuosos con los ideales	0	0.0	1	4.3	14	60.9	6	26.1	2	8.7	23	100.0
ACTITUD PRO POSITIVA												
Los estudiantes proponen ideas y promueven	1	4.3	3	13.0	14	60.9	3	13.0	2	8.7	23	100.0
Los estudiantes promueven la participación	1	4.3	3	13.0	14	60.9	4	17.4	1	4.3	23	100.0
Los estudiantes son optimistas y carismáticos	0	0.0	2	8.7	9	39.1	9	39.1	3	13.0	23	100.0
Los estudiantes son creativos y prospectivos	0	0.0	3	13.0	12	52.2	7	30.4	1	4.3	23	100.0
ACTITUD CONSECUENTE CON SUS IDEALES												
Los estudiantes son coherentes con lo que dicen	1	4.3	1	4.3	14	60.9	7	30.4	0	0.0	23	100.0
Los estudiantes son respetuosos con las decisiones	0	0.0	2	8.7	9	39.1	11	47.8	1	4.3	23	100.0

Los estudiantes son tolerantes en sus actos	0	0.0	2	8.7	10	43.5	9	39.1	2	8.7	23	100.0
CAPACIDAD DE INICIATIVA												
Los estudiantes promueven la participación de los demás.	0	0.0	3	13.0	6	26.1	14	60.9	0	0.0	23	100.0
Los estudiantes son emprendedores	0	0.0	6	26.1	11	47.8	5	21.7	1	4.3	23	100.0
Los estudiantes crean un buen clima de trabajo	0	0.0	2	8.7	11	47.8	7	30.4	3	13.0	23	100.0
RENDIMIENTO ACADÉMICO												
Los estudiantes presentan amplio conocimiento	0	0.0	8	34.8	13	56.5	2	8.7	0	0.0	23	100.0
Los estudiantes tienen buen desenvolvimiento	0	0.0	8	34.8	9	39.1	5	21.7	1	4.3	23	100.0
Los estudiantes se preocupan por aumentar puntaje	0	0.0	4	17.4	12	52.2	5	21.7	2	8.7	23	100.0
IDENTIDAD PERSONAL												
Los estudiantes trabajan con autonomía	0	0.0	7	30.4	8	34.8	6	26.1	2	8.7	23	100.0
Los estudiantes promueven el folclor local	2	8.7	4	17.4	10	43.5	5	21.7	2	8.7	23	100.0
Los estudiantes tienen buena autoestima y valor propio.	0	0.0	3	13.0	12	52.2	6	26.1	2	8.7	23	100.0

FUENTE: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla4, que la actitud positiva de la mayoría de estudiantes (60.9%) practican la puntualidad y responsabilidad, son honestos y horados, son democráticos y respetuosos con los ideales; en su actitud propositiva: los estudiantes (60.9%) proponen ideas y promueven el cambio, promueven la participación proyectiva, son optimistas y carismáticos, creativos y prospectivos mayoritariamente; en la dimensión de la actitud consecuente con sus ideales, los estudiantes (60.9%) en forma mayoritaria son coherentes con lo que dicen y hacen, son respetuosos con las decisiones y en sus relaciones interpersonales, y son tolerantes en sus actos; en cuanto a la dimensión de capacidad de iniciativa la gran mayoría de estudiantes (60.9%) promueven la participación de todos, pero en menor cantidad los estudiantes son emprendedores y crean un buen clima de trabajo; en el rendimiento académico es para tener en cuenta pues los resultados no son muy alentadores pues un 34.8% están en desacuerdo y afirman que tienen rendimiento menos que regular; es decir no presentan un amplio conocimiento de la cultura, no tienen buen desenvolvimiento como estudiantes y no se preocupan en aumentar su puntaje en sus calificaciones, y en la última dimensión que es identidad personal nuevamente la mayoría de estudiantes 52.2% trabajan con autonomía, equidad e igualdad, promueven el folclor local, regional, nacional y tienen buena autoestima y valor propio.

Para Castañeda Santiago Cueto, Elsa (2009) en su investigación sobre el desempeño de los estudiantes afirma que para incrementar los niveles de calidad y equidad educativa es imprescindible tomar una serie de decisiones adecuadamente y fundamentadas en el conocimiento.

Por lo tanto nuestra investigación está dentro del pensamiento adecuado y fundamental del conocimiento pues los estudiantes demostraron tener buenas actitudes positivas, son consecuentes con sus ideales y se preocupan por mejorar su rendimiento académico.

La investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar (IIEE) señala que para mejorar la educación propone una investigación sobre eficacia escolar en especial en el desempeño educativo, como: producción escolar, recolección de información, metodología de estudio y logros académicos de los estudiantes.

Por lo tanto el desempeño de los estudiantes del Instituto también demuestran una preocupación por mejorar en su desenvolvimiento académico, son creativos e invocan a la creatividad, son emprendedores y comunicadores, respetan las ideas de los demás, demostrando por lo tanto una buena eficacia escolar, como se demuestra en las actas de evaluación.

Bass (citado por Pascual 1989). Afirma que el líder transformacional estimula intelectualmente a sus seguidores cuando los motiva al propio auto exigencia de su desempeño y a la búsqueda permanente de nuevas opciones de mejora, donde son importantes los procesos de innovación constante, flexibilidad ante los cambios y disposición para abordar distintas perspectivas en el análisis de una misma realidad.

Por lo tanto los resultados de la investigación sobre liderazgo transformacional de los docentes demuestran que si hay relación con el desempeño de los estudiantes de educación primaria IV ciclo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Aristides Merino Merino” de Celendín, pues los docentes son vistos como líderes y esto permitió que los

estudiantes tengan una actitud propositiva, presenten una actitud consecuente con sus ideales, tengan capacidad de iniciativa, mejorar su rendimiento académico y presenten una determinada identidad personal.

Se puede concluir determinando que los profesores encuestados consideran que el desempeño de los estudiantes es consecuencia de un liderazgo de los docentes, como resultado de la relación entre docentes y estudiantes en las aulas de la institución.

A continuación se describe los resultados obtenidos sobre el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria en porcentajes con más detalle. En cuanto a su desempeño de los estudiantes: En la actitud positiva de los estudiantes la mayoría de los docentes opinan que los estudiantes tienen una aceptable actitud positiva, pero con mayor porcentaje: 60.9% en que los estudiantes son respetuosos con los ideales de los demás, también se observa un 17.4% de estudiantes tienen una buena participación democrática, un 39.1% practican la puntualidad y responsabilidad en sus trabajos. En cuanto a la actitud propositiva podemos identificar que en esta dimensión los resultados son positivos, pues la mayoría de estudiantes tienen propuestas en su quehacer educativo, pues hay un 60.9% de docentes que opinan que los estudiantes proponen ideas y promueven el cambio, además que los estudiantes promueven la participación proyectiva; un 52.2% opinan que los estudiantes son creativos y prospectivos y un 39.1% opinan que los estudiantes son bien optimistas y carismáticos y 4.3% opinan que los estudiantes son excelentes creativos y prospectivos.

En la dimensión consecuente con sus ideales podemos observar que un 47.8% de docentes afirman que los estudiantes son bien respetuosos con las

dediciones y respetuosos con sus relaciones interpersonales con los demás, un 8.7% opinan que los estudiantes tienen una excelente tolerancia en sus actos, como también podemos observar que un 60.9% los estudiantes presentan buena coherencia en lo que dicen y hacen.; un 39.1% presentan una buena y tolerancia en sus actos.

En la dimensión de capacidad de iniciativa podemos identificar un 60.9% de docentes afirman que los estudiantes promueven positivamente la participación de todos, y un 47.8% de docentes afirman que los estudiantes tienen buen espíritu de emprendedores y crear un buen clima de trabajo, así como un 13.0% dicen que los estudiantes presentan un excelente clima para trabajar.

En la dimensión de rendimiento académico los profesores afirman que los estudiantes tienen regular rendimiento en sus evaluaciones como por ejemplo el 56.5% opinan que los estudiantes presentan conocimiento de la cultura universal, un 39.1% informan que los estudiantes tienen un desenvolvimiento aceptable y un 52.2% opinan que los estudiantes se preocupan medianamente por aumentar sus puntajes de sus evaluaciones. Un 21.7% opinan que los estudiantes tienen un adecuado desenvolvimiento y se preocupan por aumentar sus puntajes en sus evaluaciones.

En la dimensión identidad personal los docentes mencionan que el 8.7% de estudiantes tienen una excelente identidad personal, un 26.1% una buena autonomía, equidad e igualdad para trabajar, buena autoestima y valor propio, mientras que 21.7% opinan que los estudiantes promueven el folklor local, regional y nacional. Pero nos damos cuenta que también preocupa que

un 30.4% de docentes mencionan que los estudiantes no trabajan con autonomía, ni equidad e igualdad.

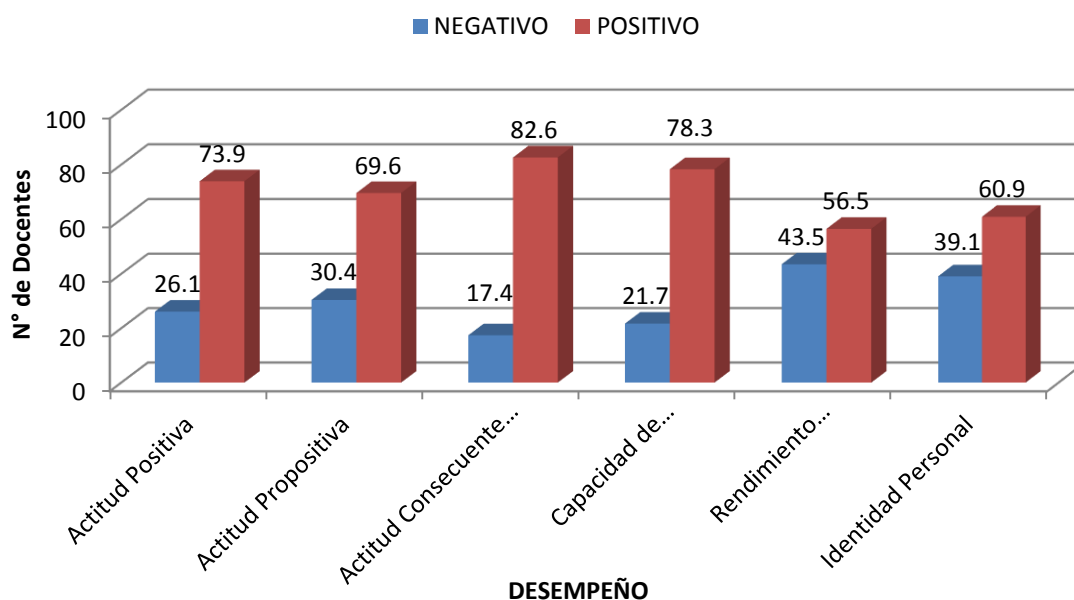
Tabla 5. Resumen del desempeño de los estudiantes de educación primaria IV ciclo del IESPP “Aristides Merino Merino”-Celendín

DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES	Negativo		Positivo		Total	
	N	%	n	%	N	%
Actitud positiva	6	26.1	17	73.9	23	100.0
Actitud propositiva	7	30.4	16	69.6	23	100.0
Actitud consecuente con sus ideales	4	17.4	19	82.6	23	100.0
Capacidad de iniciativa	5	21.7	18	78.3	23	100.0
Rendimiento académico	10	43.5	13	56.5	23	100.0
Identidad personal	9	39.1	14	60.9	23	100.0

FUENTE: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes

Elaboración propia.

Figura 2. Resumen del desempeño de los estudiantes.



FUENTE: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

En el resumen del desempeño de los estudiantes podemos darnos cuenta lo siguiente: que en la dimensión de actitud positiva, el 26.1% de estudiantes tienen una actitud negativa, pero sobresaliendo el 73.9% de estudiantes presentan una actitud buena, positiva; en la actitud propositiva positivamente presentan un 69.6% que tienen la capacidad propositiva y de manera negativa opinan un 30.4%; en cuanto a la dimensión de la actitud consecuente con sus ideales observamos que es el más alto puntaje de actitudes positivas que demuestran los estudiantes, pues con el 82.6% y solamente el 17.4% demuestran lo contrario; En la dimensión de capacidad de iniciativa tenemos también resultados satisfactorios, un 78.3% demuestran que tienen buena participación, que son emprendedores y crean un buen clima de trabajo y solamente un 21.7% demuestran que no lo hacen; en cuanto a la dimensión del rendimiento académico es la dimensión más baja, pues solamente el 56.5% de estudiantes tienen un rendimiento aceptable en sus evaluaciones, que es un factor a tener en cuenta en el proceso educativo y el 43.5% no la tienen; finalmente en cuanto a la dimensión de identidad personal podemos observar que el 60.9% de los estudiantes trabajan con autonomía, promueven el folklor y tienen buena autoestima, contra un 39.1% que no demuestran presentar esta dimensión.

Desempeño de los estudiantes

Tabla 6. Resumen de porcentajes.

DESEMPEÑO	N	%
Negativo	8	34.8
Positivo	15	65.2
Total	23	100.0

FUENTE: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

Sobre el liderazgo transformacional de los docentes los diferentes enfoques tradicionales sobre liderazgo se centran en el rol transformacional del líder, de acuerdo con esto, el líder transformacional delega importantes niveles de responsabilidad y autoridad, elimina restricciones burocráticas innecesarias, provee de entrenamiento personal a sus seguidores, fomenta la participación en la toma de decisiones, fomenta el compartir abiertamente ideas, preocupaciones e información relevante, promueve la cooperación y trabajo en equipo. Bass y Avolio afirman que el liderazgo transformacional contribuye a mejorar el desempeño de una organización a través de un mejor uso de recursos humanos. Confirman también que el liderazgo desempeña un rol central en el éxito global de los programas de calidad total, en nuestra labor como docentes buscamos la excelencia en los estudiantes. Debemos saber que los principios de un liderazgo efectivo no están limitados por el tipo de organización sino más bien por la calidad de personas que se desenvuelven dentro de ella y por el entorno en que la organización educativa se desenvuelve.

Este tipo de liderazgo sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros del grupo.

4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS ESTUDIANTES SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DOCENTES.

Los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes de la especialidad de educación primaria del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Aristides Merino Merino” de Celendín son resultados satisfactorios pues los profesores presentan: atributos y comportamientos (relación idealizada); una consideración individualizada y estimulación intelectual; y demuestran una adecuada motivación por inspiración y por contingencia.

Como resultado del liderazgo transformacional de los docentes, los estudiantes presentan actitudes personales positivas, actitudes propositivas, son consecuentes con sus ideales, tienen una excelente capacidad de iniciativa y por lo tanto han mejorado su sus rendimientos académicos en las diferentes áreas.

Tabla 7. Liderazgo transformacional de los docentes

DESEMPEÑO	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Medianamente de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
RELACIÓN IDEALIZADA												
Los profesores son vistos con respeto	0	0.0	0	0.0	2	8.7	16	69.6	5	21.7	23	100.0
Los profesores son modelos de confianza	0	0.0	0	0.0	13	56.5	10	43.5	0	0.0	23	100.0
Se puede contar con los profesores para solucionar problemas	0	0.0	0	0.0	11	47.8	12	52.2	0	0.0	23	100.0
Los profesores demuestran altos estándares éticos y morales.	0	0.0	0	0.0	8	34.8	13	56.5	2	8.7	23	100.0
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA Y ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL												
Los profesores ponen especial atención en las necesidades y diferencias de los estudiantes.	0	0.0	0	0.0	13	56.5	8	34.8	2	8.7	23	100.0
Los profesores escuchan y prestan atención a los estudiantes.	0	0.0	0	0.0	4	17.4	16	69.6	3	13.0	23	100.0
Los profesores interactúan de manera personalizada con cada alumno.	0	0.0	1	4.3	9	39.1	13	56.5	0	0.0	23	100.0

Los profesores estimulan y fomentan la creatividad y la innovación.	0	0.0	0	0.0	8	34.8	13	56.5	2	8.7	23	100.0
Los profesores dan la bienvenida a nuevas ideas, respetando las propuestas de los demás.	0	0.0	0	0.0	7	30.4	12	52.2	4	17.4	23	100.0
Los profesores no tienen miedo a errores.	0	0.0	0	0.0	12	52.2	9	39.1	2	8.7	23	100.0
MOTIVACIÓN POR INSPIRACIÓN Y POR CONTINGENCIA	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
El comportamiento de los profesores motiva e inspiran seguidores.	0	0.0	0	0.0	6	26.1	16	69.6	1	4.3	23	100.0
Los profesores promueven el trabajo en equipo	0	0.0	0	0.0	4	17.4	16	69.6	3	13.0	23	100.0
Los profesores demuestran entusiasmo y optimismo	0	0.0	0	0.0	6	26.1	14	60.9	3	13.0	23	100.0
Los profesores presentan una visión positiva del futuro.	0	0.0	0	0.0	7	30.4	11	47.8	5	21.7	23	100.0
Los profesores facilitan la participación en la toma de decisiones.	0	0.0	0	0.0	12	52.2	11	47.8	0	0.0	23	100.0

Fuente: *Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.*

A continuación se describe los resultados obtenidos sobre el liderazgo transformacional de los docentes por cada dimensión:

4.3. ATRIBUTOS Y COMPORTAMIENTO DE LOS DOCENTES. (RELACIÓN IDEALIZADA).

Como se puede observar en la tabla No. 8 los atributos y el comportamiento de los docentes si hay relación de manera directa con el desempeño de los estudiantes de educación primaria IV ciclo del Instituto Superior Pedagógico “AMM” de Celendín; es decir que los docentes son vistos con respeto, son modelos de confianza, que se pueden contar con ellos para solucionar problemas y demuestran altos estándares éticos y morales. Podemos darnos cuenta que también ningún alumno responde de manera negativa sobre relación idealizada.

Para Bass y Avolio (1994) los líderes transformacionales desarrollan comportamientos que resultan en modelos de actuación para sus seguidores, donde: son admirados, respetados e inspiran confianza, el líder se preocupa por las necesidades de los demás que por el suyo propio, es consistente, y demuestra altos niveles de ética y moral; el líder tiene carisma.

Para Bass (1985) los líderes transformacionales buscan fortalecer las capacidades y la confianza de sus seguidores, en nuestra investigación percibimos que si los estudiantes tienen un fortalecimiento en sus conductas y en su aprendizaje, pues el liderazgo transformacional de los docentes si influyó positivamente.

Por lo tanto la investigación reporta que la influencia idealizada; es decir, los atributos y comportamientos de los docentes si repercute de manera

muy positiva sobre el comportamiento y desempeño de los estudiantes, pues los profesores son vistos con respeto (69.6%), demuestran estándares éticos y morales (56.5%), se pueden contar con los docentes para solucionar problemas (52.2%) y medianamente los profesores son modelos de confianza (56.5%).

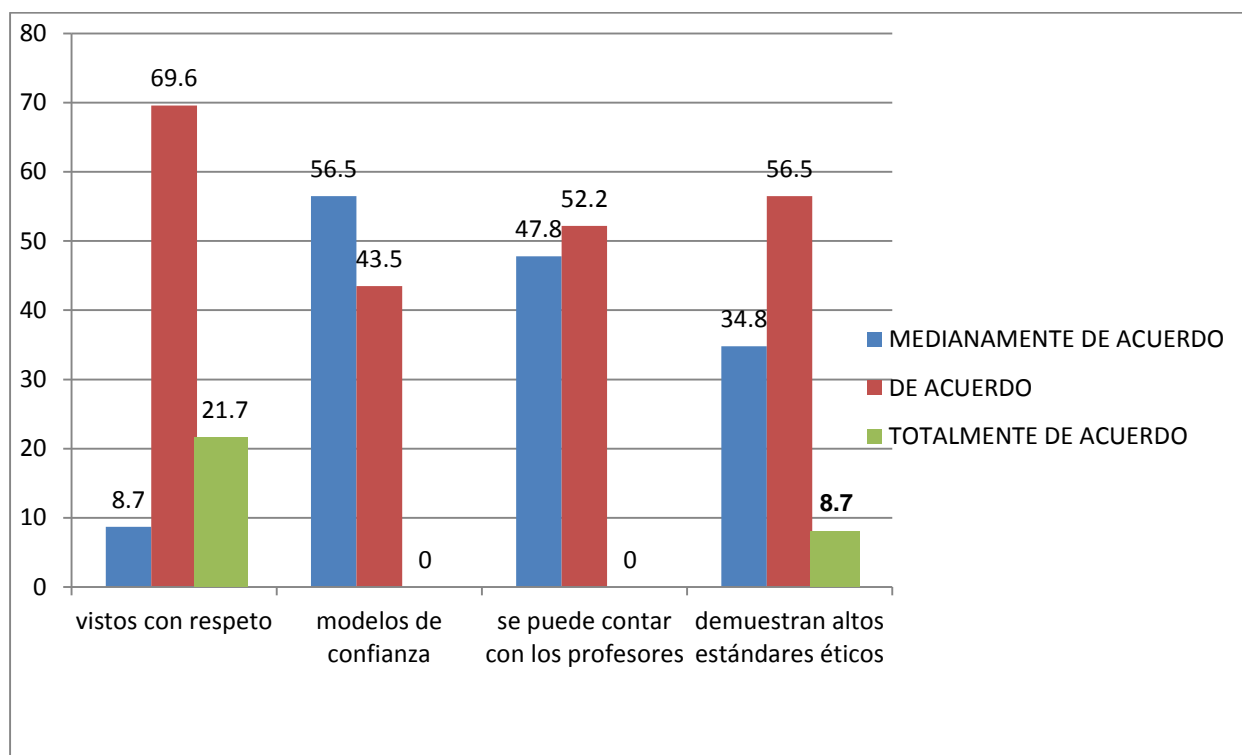
Tabla 8. Dimensión de atributos y comportamientos (relación idealizada) de los docentes.

RELACIÓN IDEALIZADA	Totalmen.en desacuerdo		En desacuerdo		Medianam. de acuerdo		De acuerdo		Totalmen. de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	N	%	N	%	n	%	n	%
Los profesores son vistos con respeto	0	0.0	0	0.0	2	8.7	16	69.6	5	21.7	23	100.0
Los profesores son modelos de confianza	0	0.0	0	0.0	13	56.5	10	43.5	0	0.0	23	100.0
Se puede contar con los profesores para solucionar problemas	0	0.0	0	0.0	11	47.8	12	52.2	0	0.0	23	100.0
Los profesores demuestran altos estándares éticos	0	0.0	0	0.0	8	34.8	13	56.5	2	8.7	23	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

Figura 3. Atributos y comportamiento de los docentes (Relación idealizada)



FUENTE: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

4.4. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA Y LA ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL DE LOS DOCENTES.

En la tabla No 9, nos muestra la dimensión de consideración individualizada y estimulación intelectual en donde los líderes transformacionales (docentes) ponen especial atención en las necesidades individuales de sus estudiantes, saben escuchar y prestar atención a sus estudiantes, saben interactuar de manera personalizada con cada alumno, saben estimular y fomentar la creatividad y la innovación, a través de supuestos, reformular problemas, dar nuevos enfoques a antiguas situaciones, etc. Dan la bienvenida a nuevas ideas por supuesto respetando las propuestas de los estudiantes, sin temor o tener miedo a equivocarse, que es de humanos.

Observamos que la mayoría de estudiantes establecen estar de acuerdo que los docentes presentan buena consideración individualizada y una buena estimulación intelectual.

Para Bass y Avolio (1994), ponen énfasis en las necesidades individuales de cada persona para alcanzar logros y crecimiento, desarrollando exitosamente este potencial en sus seguidores, como por ejemplo pone en práctica: un buen clima para el logro de aprendizajes, reconoce las diferencias individuales de necesidades y deseo, fomenta la comunicación y la direccionalidad de la misma, la interacción con los seguidores es personalizada, delega tareas a sus seguidores, estas tareas son evaluadas para ver si los seguidores cumplen o requieren más apoyo

Para nuestra investigación los resultados obtenidos en esta dimensión nos muestra que los profesores saben escuchar y prestar atención a los estudiantes (69.6%), los profesores interactúan de una manera personalizada con cada alumno en un (56.5%), los profesores estimulan y fomentan la creatividad y la innovación en sus alumnos (56.5%) y también ponen especial atención en las necesidades y diferencias de sus estudiantes.

Tabla 9. Dimensión: Consideración individualizada y estimulación intelectual.

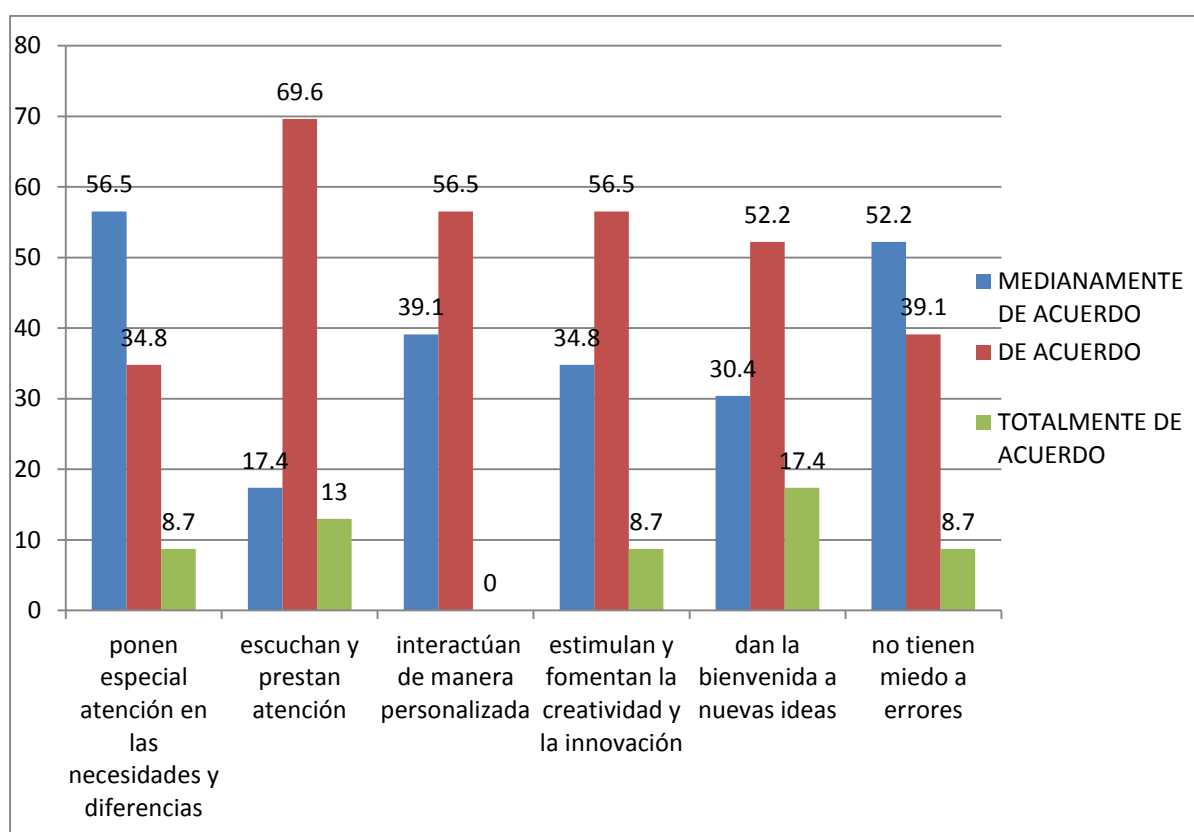
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA Y ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	Totalmente. en desacuerdo		En desacuerdo		Medianamen. de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Los profesores ponen especial atención en las necesidades y diferencias de los estudiantes.	0	0.0	0	0.0	13	56.5	8	34.8	2	8.7	23	100.0
Los profesores escuchan y prestan atención a los estudiantes.	0	0.0	0	0.0	4	17.4	16	69.6	3	13.0	23	100.0
Los profesores interactúan de manera personalizada con cada alumno.	0	0.0	1	4.3	9	39.1	13	56.5	0	0.0	23	100.0
Los profesores estimulan y fomentan la creatividad y la innovación	0	0.0	0	0.0	8	34.8	13	56.5	2	8.7	23	100.0
Los profesores dan la	0	0.0	0	0.0	7	30.4	12	52.2	4	17.4	23	100.0

bienvenida a nuevas ideas, respetando las propuestas de los demás.												
Los profesores no tienen miedo a errores.	0	0.0	0	0.0	12	52.2	9	39.1	2	8.7	23	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

Figura 4. Consideración individualizada y estimulación intelectual de los docentes.



FUENTE: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

4.5. MOTIVACIÓN POR INSPIRACIÓN Y POR CONTINGENCIA

En la tercera dimensión como se puede observar en la tabla 10 que es motivación por inspiración y por contingencia también los resultados reflejan que los profesores actitudes positivas con sus estudiantes, de manera que se comportan de forma que motivan e inspiran confianza a quienes lo rodean a través de darle un significado y nueva perspectiva a sus trabajos. Son capaces de crear espíritu de equipo, mediante círculos de estudio; transmiten entusiasmo y optimismo, creando en sus estudiantes una visión positiva del futuro; y dando oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Para Bass y Avolio (1994), los líderes transformacionales se comportan de forma que motivan e inspiran a quienes lo rodean un significativo y una nueva perspectiva a sus trabajos, son capaces de crear un buen espíritu de trabajo en equipo, transmiten entusiasmo y optimismo. El líder transformacional crea una visión de un futuro atractivo para sus seguidores.

Para Pes i Puig (1989) el liderazgo transformacional es reconocer los logros o los trabajos bien hechos, respaldar o dar apoyo siempre a sus colaboradores, mantener siempre informados, delegar funciones, incrementar responsabilidades, propiciar un buen clima laboral, fomentar el intercambio de experiencias, hacer participar en la toma de decisiones y fomentar el trabajo en equipo.

Para Bass (1985) nos habla de cuatro estilos de liderazgo como: acrecentar la confianza en sus colaboradores; orientación a la acción, es decir como actitud opuesta a los burócratas; inspirar creer en la causa como forma de acrecentar la confianza y el “efecto pigmaleón” que consiste en estimular el efecto sobre los desempeños.

Por lo tanto la investigación realizada nos demuestra que la motivación por inspiración y por contingencia dentro del liderazgo transformacional de los docentes del IESPP “AMM” de Celendín si tienen relación positivamente en sus alumnos pues un 69,6 % de estudiantes señalan que los profesores presentan un buen comportamiento que motivan e inspiran su confianza, además con este mismo porcentaje afirman que los docentes promueven el trabajo en equipo, el 60.9% de estudiantes señalan que los profesores demuestran entusiasmo y son optimistas, así como también un 47.8% responde que los profesores tienen una visión positiva y facilitan la participación en la toma de decisiones.

Se puede concluir determinando que los alumnos encuestados consideran que el liderazgo (atributos y comportamiento); consideración individualizada y estimulación intelectual; y motivación por inspiración y por contingencia se relacionan positivamente con el desempeño de los estudiantes del IESP”AMM”.

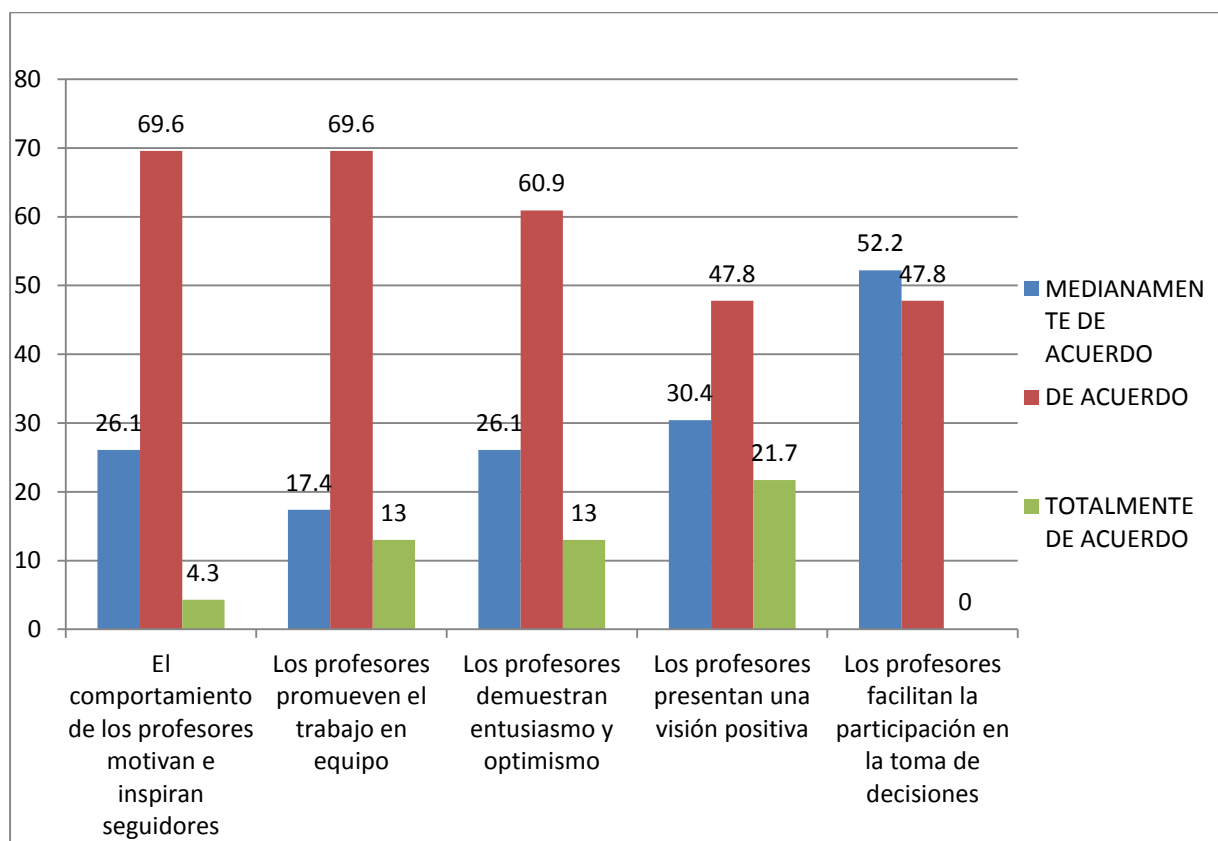
Tabla 10. Motivación por inspiración y por contingencia de los docentes.

Motivación por inspiración y por contingencia.	Totalmen. en desacuerdo		En desacuerdo		Medianam. de acuerdo		De acuerdo		Totalmen. de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
El comportamiento de los profesores motivan e inspiran seguidores	0	0.0	0	0.0	6	26.1	16	69.6	1	4.3	23	100.0
Los profesores promueven el trabajo en equipo	0	0.0	0	0.0	4	17.4	16	69.6	3	13.0	23	100.0
Los profesores demuestran entusiasmo y optimismo	0	0.0	0	0.0	6	26.1	14	60.9	3	13.0	23	100.0
Los profesores presentan una visión positiva	0	0.0	0	0.0	7	30.4	11	47.8	5	21.7	23	100.0
Los profesores facilitan la participación en la toma de decisiones	0	0.0	0	0.0	12	52.2	11	47.8	0	0.0	23	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

Figura 5. Motivación por inspiración y por contingencia de los docentes.



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

Tabla 11. Resumen en porcentajes de liderazgo de los docentes.

Docentes				
Docentes	Liderazgo transformacional			
	Negativo		Positivo	
Desempeño	N	%	n	%
Negativo	0	0.0	8	34.8
Positivo	0	0.0	15	65.2
Total	0	0.0	23	100.0

Tabla 12. Resumen de dimensiones de liderazgo.

LIDERAZGO	Negativo		Positivo		Total	
	N	%	n	%	n	%
Relación idealizada	0	0.0	23	100.0	23	100.0
Consideración individualizada y estimulación intelectual	0	0.0	23	100.0	23	100.0
Motivación por inspiración y por contingencia	0	0.0	23	100.0	23	100.0

Tabla 13. Resumen en porcentajes sobre liderazgo

LIDERAZGO	N	%
Negativo	0	0.0
Positivo	23	100.0
Total	23	100.0

	Escala	
Negativo	15 – 44	
Positivo	45 – 75	

Numero de preguntas: 15

Escala tipo Likert

A partir del análisis de los resultados obtenidos, a continuación se presenta la comprobación de la hipótesis general y específica:

4.6 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.

H.G

“Existe relación favorable entre el liderazgo transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín”.

Tabla 14. Relación del liderazgo transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes.

DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES	RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DOCENTE		TOTAL
	ALTA – MEDIA	BAJA	
Si presenta relación	15	8	23
No presenta relación	08	15	23
TOTALES	23	23	

FUENTE: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

Fórmula a utilizar:

$$OR = \frac{a/b}{c/d} = \frac{ad}{bc}$$

Dónde:

OR: Es el cociente entre la oportunidad de que se genere efectos en la relación del liderazgo del docente en el desempeño de los estudiantes de educación primaria.

a: Estudiantes, que presentan efectos positivos del liderazgo transformacional.

b: Estudiantes, que presentan efectos negativos del liderazgo transformacional.

d: Estudiantes que no se relaciona el liderazgo de manera positiva y de nivel baja.

cd: Data complementaria de los resultados obtenidos.

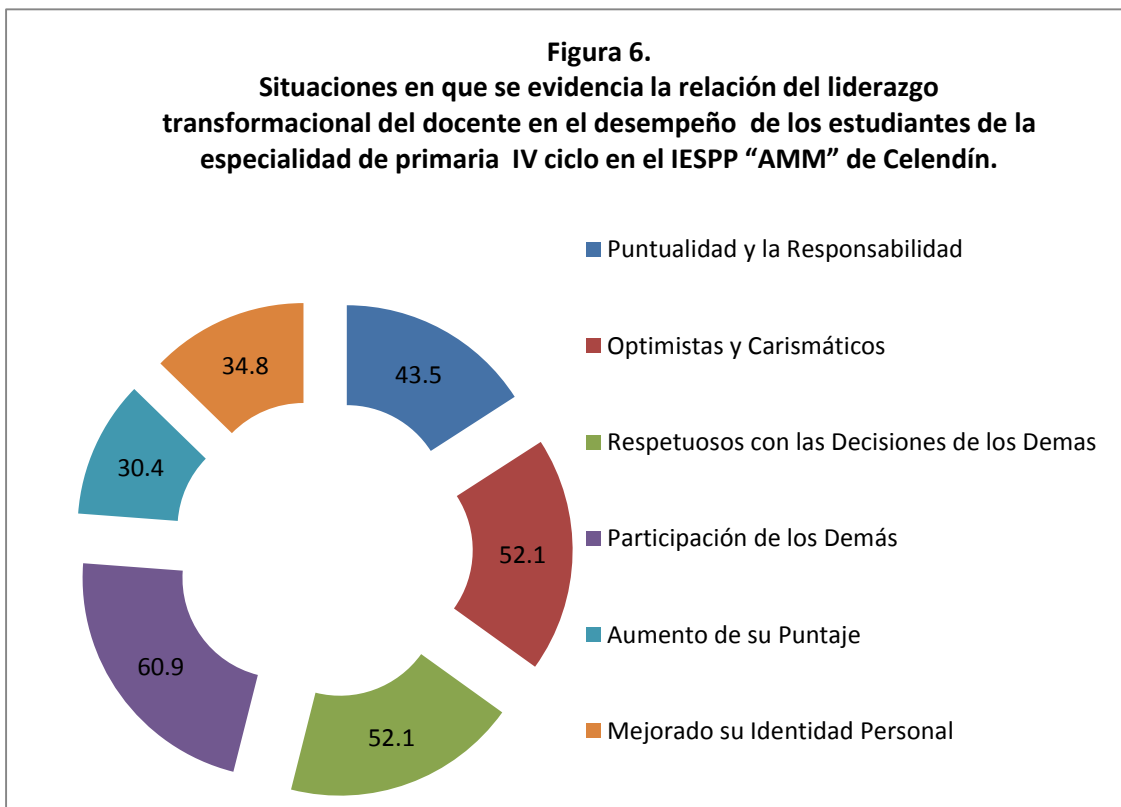
Resultado que se obtiene de la tabla 3:

$$OR = \frac{15/8}{8/15} = \frac{15 \cdot 15}{8 \cdot 8} = 3.52$$

El OR, nos indica que los estudiantes de la especialidad de educación primaria del IESPP “AMM” de Celendín, presentan un nivel alta – media de relación de liderazgo transformacional del docente, presentan 3.52 veces más de probabilidad de tener resultados de desempeño positivo, que los estudiantes que presentan un nivel bajo de liderazgo transformacional del docente. Situación que se evidencia en su actitud positiva; los estudiantes principalmente practican la puntualidad y la responsabilidad (43,5%). Además, presentan una actitud pro positiva; los estudiantes son optimistas y carismáticos (39,1%); los estudiantes practican una actitud consecuente con

sus ideales, son respetuosos con las decisiones de los demás (47.8%); los estudiantes ostentan una capacidad de iniciativa, que propician la participación de los demás (60,9%). Finalmente, los estudiantes presentan un mejor rendimiento académico, que se expresa en el aumento de su puntaje (52,2%); y han mejorado su identidad personal, tienen una mejor autoestima, autonomía, equidad y valores (34,8%).

Por lo tanto, se puede concluir que los docentes encuestados consideran que el desempeño de los estudiantes es consecuencia de la relación del liderazgo de los docentes; situación que se manifiesta como resultado de la relación entre docentes y estudiantes en las aulas de la institución.



Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia

4.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HE₁:

Si se enfatiza la importancia de atributos y comportamientos (relación idealizada) de los docentes; entonces se relaciona en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Aristides Merino Merino” de Celendín.

Tabla 15. Importancia de relación idealizada (atributos y comportamiento) de los docentes, en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín.

DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES	IMPORTANCIA DE RELACIÓN IDEALIZADA (ATRIBUTOS Y COMPORTAMIENTO) DE LOS DOCENTES		TOTAL
	ALTA – MEDIA	BAJA	
Si presenta relación.	21	2	23
No presenta relación.	2	21	23
TOTALES	23	23	

FUENTE: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

Fórmula a utilizar:

$$OR = \frac{a/b}{c/d} = \frac{ad}{bc}$$

Dónde:

OR: Es el cociente entre la oportunidad de que se genere efectos en la importancia de Atributos y comportamientos (relación idealizada) de los docentes en el desempeño de los estudiantes de educación primaria IV ciclo.

a: Estudiantes, que presentan efectos positivos del liderazgo transformacional.

b: Estudiantes que presentan efectos negativos del liderazgo transformacional.

d: Estudiantes que no se relaciona el liderazgo de manera positiva y de nivel baja.

cd: Data complementaria de los resultados obtenidos.

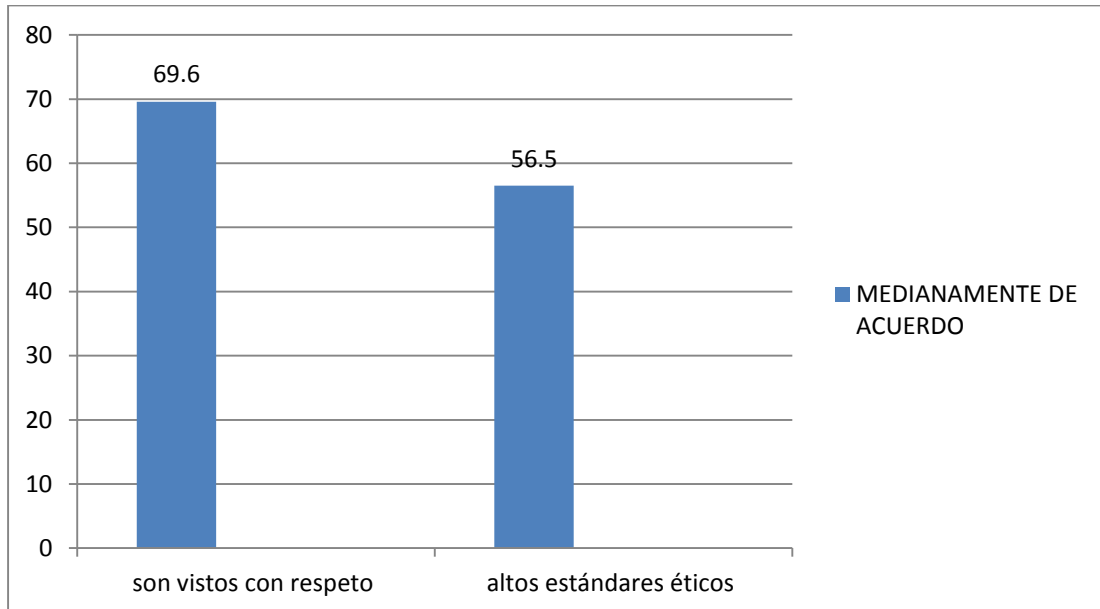
Resultado que se obtiene de la tabla 15:

$$OR = \frac{21/2}{2/21} = \frac{21*21}{2*2} = 110$$

El OR, nos indica que los estudiantes de educación primaria IV ciclo en el Instituto de educación Superior Pedagógica Pública “AMM” de Celendín, presentan un nivel Alta- Media de importancia de atributos y comportamientos (relación idealizada) de los docentes, presentan 110 veces más de probabilidad de tener mejor desempeño, que los estudiantes que presentan un nivel bajo de liderazgo transformacional del docente. Situación

que se evidencia en que los profesores son vistos con respeto (69.6%),
demuestran altos estándares éticos (56.5%).

Figura 7. Atributos y comportamientos (relación idealizada) de los docentes.



Fuente: *Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.*

Elaboración propia

HE₂:

Si se enfatiza la importancia de la consideración individualizada y la estimulación intelectual del docente; entonces se relaciona de manera eficaz con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico Público “Aristides Merino Merino” de Celendín.

Tabla 16. Importancia de la consideración individualizada y la estimulación intelectual del docente en el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el IESPP “AMM” de Celendín.

DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES	IMPORTANCIA DE LA CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA Y LA ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DEL DOCENTE		TOTAL
	ALTA – MEDIA	BAJA	
Si presenta relación.	19	4	23
No presenta relación	4	19	23
TOTALES	23	23	

FUENTE: Cuestionario realizado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

Fórmula a utilizar:

$$OR = \frac{a/b}{c/d} = \frac{ad}{bc}$$

Donde:

OR: Es el cociente entre la oportunidad de que se genere la importancia de la consideración individualizada y la estimulación intelectual del docente en el desempeño de los estudiantes de educación primaria.

a: Estudiantes, que presentan efectos positivos del liderazgo transformacional.

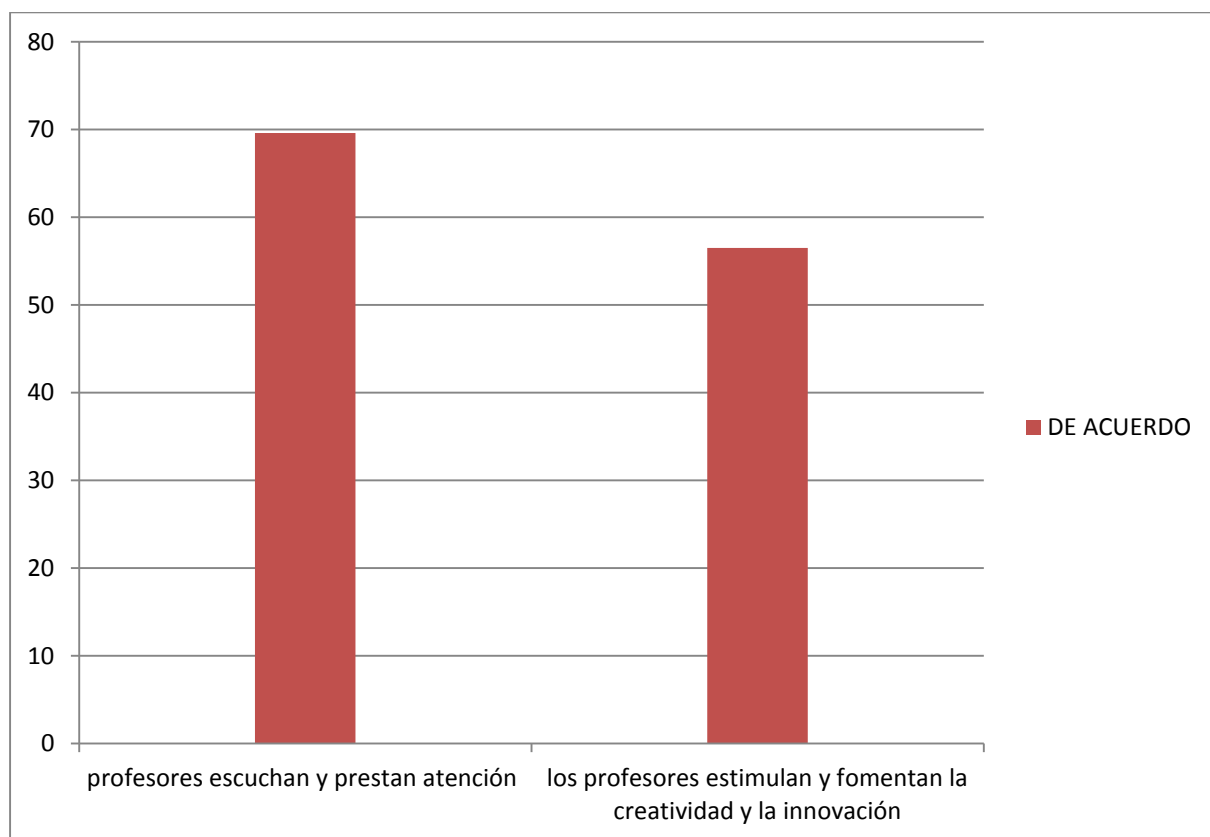
- b:** Estudiantes que presentan efectos negativos del liderazgo transformacional.
- d:** Estudiantes que no se relaciona el liderazgo de manera positiva y de nivel baja.
- cd:** Data complementaria de los resultados obtenidos.

Resultado que se obtiene de la tabla 16:

$$OR = \frac{19/4}{4/19} = \frac{19*19}{4*4} = 23$$

El OR, nos indica que los estudiantes de educación primaria IV ciclo en el Instituto de educación Superior Pedagógico Pública “AMM” de Celendín, presentan un nivel Alta - Media de importancia de consideración individualizada y estimulación intelectual de los docentes, presentan 23 veces más de probabilidad de tener desempeño positivo, que los estudiantes que presentan un nivel bajo de liderazgo transformacional del docente. Situación que se evidencia en que los profesores escuchan y prestan atención (69.6%); y los profesores estimulan y fomentan la creatividad y la innovación (56.5%).

Figura 8. Consideración individualizada y estimulación intelectual de los docentes.



Fuente: *Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.*

Elaboración propia.

HE3:

La motivación por inspiración y contingencia, se relaciona de manera eficaz con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico Público “Aristides Merino Merino” de Celendín.

Tabla 17. Motivación por inspiración y contingencia y su relación en el desempeño de los estudiantes.

DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES	LA MOTIVACIÓN POR INSPIRACIÓN Y CONTINGENCIA		TOTAL
	ALTA - MEDIA.	BAJA	
Si presenta relación.	19	4	23
No presenta relación.	4	19	23
TOTALES	23	23	

FUENTE: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

Fórmula a utilizar:

$$OR = \frac{a/b}{c/d} = \frac{ad}{bc}$$

Donde:

OR: Es el cociente entre la oportunidad de que se genere la motivación por inspiración y por contingencia de los docentes en el desempeño de los estudiantes de educación primaria IV ciclo.

a: Estudiantes, que presentan efectos positivos del liderazgo transformacional.

b: Estudiantes que presentan efectos negativos del liderazgo transformacional

d: Estudiantes que no se relacionan con el liderazgo de manera positiva y de nivel baja.

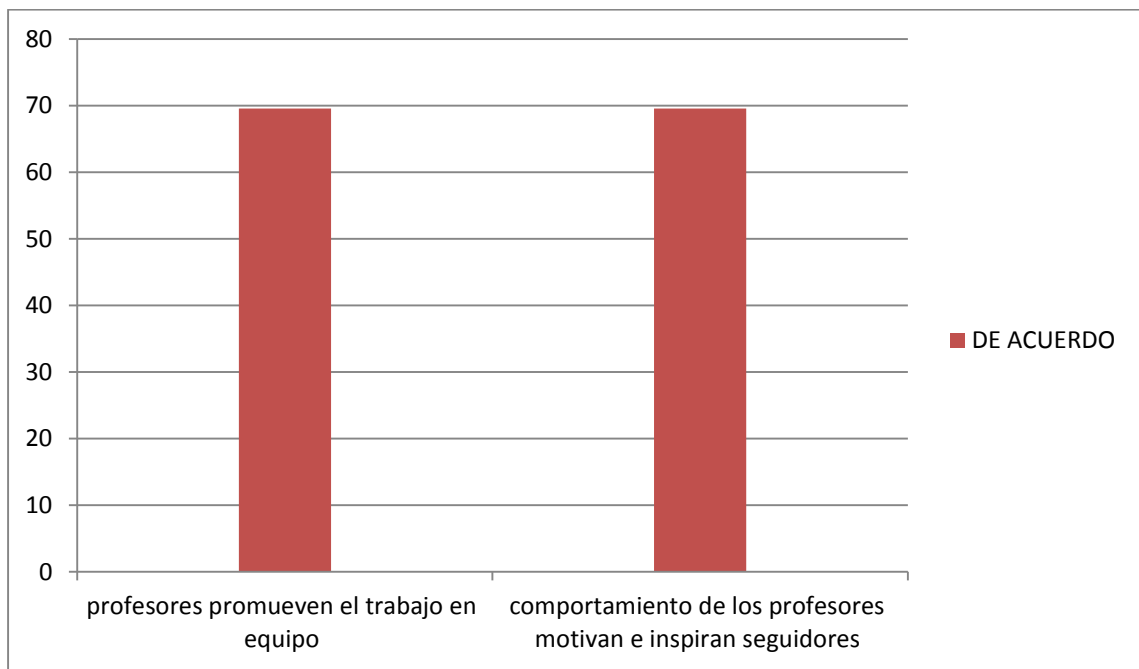
cd: Data complementaria de los resultados obtenidos.

Resultado que se obtiene de la tabla 17:

$$OR = \frac{19/4}{4/19} = \frac{19*19}{4*4} = 23$$

El OR, nos indica que los estudiantes de educación primaria IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico Público “AMM” de Celendín, presentan un nivel Alta – Media de motivación por inspiración y contingencia de los docentes, presentan 23 veces más de probabilidad de tener desempeño positivo, que los estudiantes que presentan un nivel bajo de liderazgo transformacional del docente. Situación que se evidencia en que los profesores promueven el trabajo en equipo (69.6%); y el comportamiento de los profesores motivan e inspiran seguidores (69.6%).

Figura 9. Motivación por inspiración y por contingencia de los docentes.



Fuente: *Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.*

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La investigación efectuada nos permite determinar la relación del liderazgo transformacional de los docentes con el desempeño de los estudiantes del nivel primario IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico “Arístides Merino Merino” de Celendín, y llegar a tener conclusiones de que sí hay relación entre la actividad o rol de los docentes en la formación integral de los estudiantes, con las siguientes conclusiones:

- a.** La dimensión de atributos y comportamiento (relación idealizada) de los docentes, se relaciona favorablemente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo del IESPP “Arístides Merino Merino” de Celendín.
- b.** Que el liderazgo transformacional de los docentes del IESPP “Arístides Merino Merino” de Celendín, en cuanto a la dimensión consideración individualizada y estimulación intelectual que realizan los docentes se relaciona favorablemente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo del instituto.
- c.** La motivación por inspiración y por contingencia de los docentes, se relaciona favorablemente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo del IESPP “Arístides Merino Merino” de Celendín.
- d.** Que los estudiantes presentan una actitud positiva en cuanto a puntualidad, responsabilidad, honestidad, honradez, ser democráticos, y respetuosos con sus ideales como consecuencia de la relación favorable del liderazgo transformacional de los docentes del instituto; además el liderazgo transformacional de los docentes del instituto permitieron que los estudiantes de primaria propongan ideales de cambio, promuevan la participación proyectiva,

que sean carismáticos y optimistas, y que sean creativos en sus actos de convivencia educativa; es decir presentan una actitud propositiva.

- e. En la actitud consecuente con sus ideales los estudiantes: son coherentes con lo que dicen y hacen, que son respetuosos con las decisiones y con las relaciones humanas, así como tolerantes en sus actos es consecuencia de la relación favorable del liderazgo transformacional de los docentes con el desempeño de los estudiantes de educación primaria IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico Público “AMM” de Celendín.
- f. Que el liderazgo de los docentes que enseñan en la especialidad de educación primaria IV ciclo participan en la relación de capacidad de iniciativa de sus estudiantes, hacen que sus estudiantes promuevan la participación de todos, que sean emprendedores, y que fomentan un buen clima de trabajo. Así como participan en la mejora del rendimiento, pues tienen conocimiento de la cultura, presentan un buen desenvolvimiento y son preocupados por aumentar sus puntajes.
- g. Los estudiantes de la especialidad de educación primaria IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico “AMM” de Celendín, presentan una identidad propia, pues trabajan con autonomía, equidad e igualdad, promueven el folklor local, regional y nacional, además tiene una buena autoestima y valor propio, que es el resultado de la relación favorable del liderazgo transformacional de los docentes con el desempeño de los estudiantes dicha casa superior de estudios.

RECOMENDACIONES

Analizando las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación realizado, sobre la relación del liderazgo transformacional de los docentes en el desempeño de los estudiantes de educación primaria IV ciclo en el Instituto Superior Pedagógico Público “AMM” de Celendín, las sugerencias son las siguientes:

- a.** A los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Aristides Merino Merino” de Celendín, sigan practicando liderazgo transformacional, como: El trabajo en equipo, hacer participar a todos sus estudiantes, atender a sus problemas, igualdad en el proceso de enseñanza-aprendizaje y de evaluaciones, equidad de género para que influyan significativamente en su desempeño y en la formación integral de sus estudiantes.
- b.** Al Director del Instituto Superior Pedagógico Público “AMM” organice talleres de capacitación a docente y estudiantes sobre liderazgo transformacional, para que se cultive una identidad local, regional, nacional y se sigan demostrando buenos estándares éticos y morales.
- c.** A los docentes del Instituto seguir demostrando buenas relaciones interpersonales, para que sus estudiantes sigan su ejemplo como buenos modelos dentro de la sociedad.
- d.** A los estudiantes de la especialidad de primaria IV ciclo del Instituto Superior Pedagógico “AMM”, sigan demostrando interés por mejorar su rendimiento académico en las diferentes áreas educativas, para que sean excelentes profesionales en su especialidad.

- e. A los estudiantes de educación primaria IV ciclo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “AMM” de Celendín, seguir ejerciendo su buena autoestima y valorar los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación para ponerlos en práctica, para que sirva como ejemplo a otras futuras generaciones.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2001). El Liderazgo de los procesos de mejora. La implantación de la Calidad en los Centros Educativos, Madrid: Editorial CCS.
- Bass, B. (1985). Liderazgo y actuación más allá de las expectativas. New York: Free Press.
- Bass B.M. Avolio. (1987)La biografía y la valoración de dirección de transformación al nivel de la clase mundial.
- Bass, B., y Avolio. (1994). Eficacia del mejoramiento organizacional a través del liderazgo transformacional. Londres: Sage.
- Bass, B. (2000). «El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. Liderazgo y organizaciones que aprenden». III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE
- Bennis, W. y B. Nanus.(1985). Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz: Norma, Colombia.
- Borrel, & Severo. (2000). El liderazgo transformacional de los directivos de los cursos de graduación en educación física de las universidades del estado de Paraná. Brasil: ICE Deusto.
- Burns, McGregorg.(1978).Teoría del Liderazgo Transformacional. New York: Harper and Row.
- Capella C. (2001). Estilos de aprendizaje. Lima. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cardona, Pablo. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones.[en línea]. Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado. Universidad de Zaragoza. ISSN (versión en línea): 1575-0965. ESPAÑA.

- Castañeda Santiago Cueto, Elsa et al. (2007). Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar. <http://www.cab.int.co> (consulta final 19 de julio de 2010).
- Chiavenato, Idalberto. (1993). Iniciación a la administración de materiales. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto.(2004).Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: International Thomson Editores S.A.
- Chiavenato, Idalberto.(2004).Construcción de talentos: Coaching y Mentoring. Colombia: MacGraw Hill.
- Delgado, V. (2012). Repercusión de la Conflictividad Social en la Gestión de las Organizaciones Campesinas de Base del centro poblado de Combayo, Distrito de la Encañada – Cajamarca. Tesis para obtener el Grado de Doctor en Sociología de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima-Perú.
- Fernández M. Fiorela, Rumiche. (2009). Estilos de aprendizaje e intereses vocacionales en estudiantes de la facultad de educación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Hidalgo, Liliam y Cuba Severo. (1999). “Construyendo la nueva escuela. Proyecto Educativo Institucional”, volumen II. Lima:
- Howell, y Avolio. (1993). Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, locus de control y soporte:. New York: Free Press.
- House, R.J. (1971). “Una Teoría de Meta de Camino de Efectividad del Líder.”
- Leithwood, Kenneth. (1994).Liderazgo para la reestructuración de las escuelas.
- Medina Zuta, Patricia.(2010).Tesis: El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima.
- Méndez Molla Andrea.(2013). “liderazgo transformacional”.
<http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/liderazgotransformacional.html>

- Mendoza Reyes, Segundo Emiliano. Influencia de un programa de capacitación en Liderazgo Transformacional en el clima institucional de las Escuelas Parroquiales de Florencia. Trujillo: UNT, 2005.
- Pose, Guillermo. «<http://educación.idóneos.com/index.php/118466>.»
<http://educación.idoneos.com/index.php/118466>. 02 de mayo de 2006.
<http://educación.idoneos.com/index.php/118466>. (Ultimo acceso: 17 de junio de 2010).
- Rallph M. Stogdill. (1999). “Teorías e investigación del liderazgo”.
- Salazar, María Angélica. (2006). El Liderazgo Transformacional, modelo para organizaciones educativas que aprenden? Universidad Villa del Mar. Chile.
- Theme Claudio, Treviño Ernesto. 2012. Liderazgo en Educación: Al final sólo el carisma importa. Universidad de Zulia. Venezuela.
- Tichy y Devanna, (1986). “Transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas meta”.
- Urbina, E., Baldwin, C., Aranaga, D., Espinoza, Y., & Paredes, P. (s.f). 2009.Crecimiento personal: un proceso constante. Trujillo.
- Uribe, M. (2004). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. España: REICE.
- Veciana, J. (1999): Creación de Empresas como Programa de Investigación Científica. Revista Europea de dirección y economía de la empresa, vol. 8.
- Vega, Carolina y Zavala Gloria. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Chile.
- Yukl. (1994). “Liderazgo en las organizaciones”.

ANEXOS



**CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL
IESPP “AMM” DE CELENDÍN**

Estimado alumno (a), mi persona como integrante de la comunidad educativa del IESPP “Aristides Merino Merino”, está realizando un estudio de investigación referente a liderazgo transformacional, por tal motivo, recorro a Ud. con la finalidad de pedirte su colaboración, brindándome toda la información que en el presente cuestionario le solicito.

Celendín, 12 de septiembre de 2011.

Variable 1. Liderazgo Transformacional de los Docentes	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mediana mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
I. Relación idealizada					
Ítems					
1.1. Para usted, los profesores del IESPP “AMM” son vistos con respeto.					
1.2. Los profesores del Instituto prestan y son modelos de confianza.					

1.3.Se puede contar con los profesores del Instituto para solucionar problemas.					
1.4.Para usted los profesores del Instituto demuestran altos estándares éticos y morales.					
II. Consideración individualizada y estimulación intelectual					
Ítems					
2.1.Para usted los profesores del Instituto ponen especial atención en las necesidades y diferencias de los estudiantes.					
2.2.Los profesores escuchan y prestan atención a los estudiantes.					
2.3.Los profesores interactúan de manera personalizada con cada alumno.					
2.4.Para usted los profesores del instituto estimulan y fomentan la creatividad y la innovación.					
2.5. Los profesores dan la bienvenida a nuevas ideas, respetando las propuestas de					

los demás.					
2.6. Para usted los profesores no tienen miedo a errores.					
III. Motivación por inspiración y por contingencia					
Ítems					
3.1. Para usted los comportamientos de los profesores motivan e inspiran seguidores.					
3.2. Para usted los profesores del Instituto promueven el trabajo en equipo.					
3.3. Los profesores del Instituto demuestran entusiasmo y optimismo.					
3.4. Cree usted que los profesores del Instituto presentan una visión positiva de futuro.					
3.5. Para usted los profesores facilitan la participación en la toma de decisiones.					



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA

ANEXO 2



ESCUELA DE POSTGRADO

CUESTIONARIO PARA DOCENTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL IESPP “AMM” DE CELENDÍN

Estimado Profesor (a), mi persona como integrante de la comunidad educativa del IESPP “Aristides Merino Merino”, está realizando un estudio de investigación referente a liderazgo transformacional, por tal motivo, recurro a Ud. con la finalidad de pedirte su colaboración, brindándome toda la información que en el presente cuestionario le solicito. El presente cuestionario tiene que ser desarrollado o contestado con toda transparencia y que sea en lo posible veraz.

Celendín, 12 de setiembre del 2011.

Variable 2. Desempeño de los estudiantes	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mediana de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
I. Actitudes positivas					
Ítems.					
1.1. Para usted los estudiantes practican la puntualidad y la responsabilidad en sus trabajos.					
1.2. Cree usted que los estudiantes son honestos y honrados.					
1.3 Son democráticos.					
1.4. Para usted los estudiantes son respetuosos con los ideales de los					

demás.					
II. Actitud propositiva					
Ítems.					
2.1. Para usted los estudiantes proponen ideales y promueven el cambio.					
2.2. Cree que los estudiantes promueven la participación proyectiva.					
2.3. Los estudiantes son optimistas y carismáticos.					
2.4. Cree que los estudiantes son creativos y son prospectivos.					
III. Actitud consecuente con sus ideales					
Ítems.					
3.1. Para usted cree que los estudiantes son coherentes con lo que dicen y hacen.					
3.2. Cree usted que los estudiantes son respetuosos con las decisiones y respetuosos en sus relaciones interpersonales.					
3.3. Cree que los estudiantes son tolerantes en sus actos.					
IV. Capacidad de iniciativa					

Ítems.					
4.1.Cree usted que los estudiantes promueven la participación de todos.					
4.2.Para usted los estudiantes son emprendedores.					
4.3.Los estudiantes crean un buen clima de trabajo.					
V. Rendimiento académico					
Ítems.					
5.1. Para usted los estudiantes presentan amplio conocimiento de la cultura.					
5.2.Cree usted que los estudiantes tienen buen desenvolvimiento como estudiantes.					
5.3.Para usted los estudiantes se preocupan por aumentar el puntaje en sus calificativos.					
VI. Identidad personal					
Ítems.					
6.1.Cree usted que los estudiantes trabajan con autonomía, equidad e igualdad.					
6.2. Para usted los estudiantes					

<p>promueven el folclor local, regional y nacional.</p>					
<p>6.3. Cree que los estudiantes tienen una buena autoestima y valor propio.</p>					

ANEXO 3

Tabla 18. Escala Likert sobre preguntas para determinar los porcentajes positivos y negativos.

DESEMPEÑOS DE LOS ESTUDIANTES	ESCALA	
	Negativo	Positivo
Actitud positiva	4 - 11	12 – 20
Actitud propositiva	4 - 11	12 – 20
Actitud consecuente con sus ideales	3 - 8	9 – 15
Capacidad de iniciativa	3 - 8	9 – 15
Rendimiento académico	3 - 8	9 – 15
Identidad personal	3 - 8	9 – 15

FUENTE: Cuestionario aplicado a docentes y estudiantes.

Elaboración propia.

ANEXO 4

Tabla 19. Escala Likert sobre dimensiones de liderazgo transformacional de los docentes.

Dimensiones de Liderazgo Transformacional de los Docentes.	ESCALA	
	Negativo	Positivo
Influencia idealizada	4 – 11	12 - 20
Consideración individualizada y estimulación intelectual	6 – 17	18 - 30
Motivación por inspiración y por contingencia	5 – 14	15 - 25