



**Universidad  
Continental**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración

**Percepción de los Estilos de Liderazgo  
para el Fortalecimiento Gerencial de la  
Institución Educativa José O laya del  
distrito de Hualhuas**

**Monica Patricia Velasquez Arroyo**

Huancayo, 2017

Tesis para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración



Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

**Asesor:**

Nivardo Alonzo Santillán Zapata

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar a la Institución Educativa José Olaya por permitir realizar la investigación en su institución.

Así también, agradezco a mi asesor y profesores que me asesoraron y me dieron un seguimiento continuo para lograr el desarrollo de esta tesis.

De igual forma agradezco a Dios y mi familia por el gran apoyo que me brindan día a día, ellos son mi motivación y soporte para conseguir las metas que me propongo en la vida.

## **Dedicatoria**

A mi familia, les dedico esta tesis con todo cariño, porque gracias a ellos he logrado lo que soy ahora, tanto en lo profesional y personal; ellos me motivan, apoyan y son mi soporte para alcanzar mis objetivos. Por eso agradezco a Dios por permitirles ser parte de mi vida, todos mis logros son y serán para ellos.

## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos .....	v
Lista de tablas .....	ix
Lista de Figuras .....	xi
Resumen Ejecutivo .....	xii
Abstract .....	xiv
Capítulo I: Introducción .....	14
1.1.    Planteamiento del Problema de la Investigación .....	14
1.2.    Formulación del Problema de la Investigación .....	17
1.2.1.    Problema General .....	17
1.2.2.    Problemas Específicos .....	17
1.3.    Justificación e Importancia de la Investigación .....	18
1.4.    Objetivos de la Investigación.....	19
1.4.1.    Objetivo General.....	19
1.4.2.    Objetivos Específicos .....	19
1.5.    Hipótesis de la Investigación .....	19
1.5.1.    Hipótesis General.....	20
1.5.2.    Hipótesis Específicas .....	20
1.6.    Marco Conceptual.....	20
1.6.1.    Percepción.....	20
1.6.2.    Liderazgo. ....	22
1.6.3.    Estilos de Liderazgo. ....	24
1.7.    Definiciones Operacionales o Términos del Estudio.....	35
1.8.    Supuestos de la Investigación .....	37

1.9.	Limitaciones de la Investigación .....	37
1.10.	Delimitaciones de la Investigación .....	38
Capitulo II: Revisión de la literatura.....		39
2.1.	Antecedentes.....	39
2.1.1.	Trabajos Previos Internacionales .....	39
2.1.2.	Trabajos Previos Nacionales.....	41
2.2.	Revisión de la Literatura.....	42
2.2.1.	Evolución de los Enfoques de Liderazgo. ....	42
Capitulo III: Metodología .....		59
3.1.	Método de la Investigación.....	59
3.2.	Tipo de la Investigación.....	59
3.3.	Nivel de la Investigación .....	60
3.4.	Modalidad de la Investigación.....	60
3.5.	Diseño de la Investigación.....	60
3.6.	Población de la Investigación .....	60
3.7.	Consentimiento Informado .....	61
3.8.	Características de la Muestra .....	61
3.9.	Confidencialidad.....	61
3.10.	Ubicación Geográfica .....	61
3.11.	Instrumentación .....	62
3.12.	Recolección de Datos .....	62
3.13.	Análisis de Datos .....	63

3.14.	Validez y Confiabilidad .....	64
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....		67
4.1.	Perfil de los Informantes.....	67
4.2.	Presentación y Discusión de Resultados.....	68
4.2.1.	Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas. ....	68
4.2.2.	Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.....	75
4.2.3.	Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.....	81
4.2.4.	Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas .....	88
4.2.5.	Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas. ....	95
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....		97
5.1.	Conclusiones.....	97
5.2.	Recomendaciones .....	98
5.3.	Sugerencias para Futuras Investigaciones .....	100
Referencias.....		101
Apéndice A .....		109
Apéndice B.....		110
Apéndice C.....		111
Apéndice D .....		112
Apéndice E.....		113

Apéndice F.....	115
Apéndice G.....	116
Apéndice H.....	117
Apéndice I.....	121
Apéndice J.....	122
Apéndice K.....	123
Apéndice L.....	124
Apéndice M.....	125
Apéndice N.....	126
Apéndice O.....	127
Apéndice P.....	128
Apéndice Q.....	129
Apéndice R.....	130
Apéndice S.....	131
Apéndice T.....	132
Apéndice U.....	133

### Lista de tablas

Tabla 1	<i>Liderazgo Transformacional según Burns y Bass</i> .....	55
Tabla 2	<i>Diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional</i> .....	58
Tabla 3	<i>Factores e ítems del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire</i> .....	63
Tabla 4	<i>Escala de Likert del instrumento MLQ - 5Xs</i> .....	63
Tabla 5	<i>Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach por cada estilo y factor de liderazgo</i> .....	65
Tabla 6	<i>Perfil de encuestados en función a las variables de estudio</i> .....	67
Tabla 7	<i>Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al nivel jerárquico</i> .....	69
Tabla 8	<i>Prueba de distribución normal en función al nivel jerárquico para cada estilo de liderazgo</i> .....	73
Tabla 9	<i>Prueba de homogeneidad de varianzas para la H1</i> .....	73
Tabla 10	<i>Prueba U de Mann-Whitney – H1</i> .....	74
Tabla 11	<i>Contrastación de la H1</i> .....	74
Tabla 12	<i>Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al género</i> .....	75
Tabla 13	<i>Prueba de distribución normal en función al género para cada estilo de liderazgo</i> .....	79
Tabla 14	<i>Prueba de homogeneidad de varianzas para la H2</i> .....	79
Tabla 15	<i>Prueba U de Mann-Whitney – H2</i> .....	80
Tabla 16	<i>Contrastación de la H2</i> .....	80
Tabla 17	<i>Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al grado académico</i> ...	81

Tabla 18 <i>Prueba de distribución normal en función al grado académico para cada estilo de liderazgo</i> .....	83
Tabla 19 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas para la H3</i> .....	87
Tabla 20 <i>Prueba de Kruskal-Wallis – H3</i> .....	87
Tabla 21 <i>Contrastación de la H3</i> .....	88
Tabla 22 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función a la antigüedad laboral</i> .....	89
Tabla 23 <i>Prueba de distribución normal en función a la antigüedad laboral para cada estilo de liderazgo</i> .....	90
Tabla 24 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas para la H4</i> .....	94
Tabla 25 <i>Prueba de Kruskal-Wallis – H4</i> .....	95
Tabla 26 <i>Contrastación de la H4</i> .....	95
Tabla 27 <i>Contraste de hipótesis general</i> .....	96

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución del Liderazgo.....	44
<i>Figura 2.</i> Modelo de Rango Total del Liderazgo .....	56
<i>Figura 3.</i> Distribución de frecuencias con relación a niveles jerárquicos .....	71
<i>Figura 4.</i> Distribución de los tres estilos de liderazgo en función al nivel jerárquico .....	72
<i>Figura 5.</i> Distribución de frecuencias en función al género.....	77
<i>Figura 6.</i> Distribución de los tres estilos de liderazgo en función al género.....	78
<i>Figura 7.</i> Distribución de frecuencias con relación a grado académico.....	84
<i>Figura 8.</i> Distribución de los tres estilos de liderazgo en función al grado académico .....	86
<i>Figura 9.</i> Distribución de frecuencias con relación a la antigüedad laboral .....	91
<i>Figura 10.</i> Distribución de los tres estilos de liderazgo en función a la antigüedad laboral. ..	93

## Resumen Ejecutivo

La investigación tiene como objetivo identificar las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la Institución Educativa José Olaya del distrito de Hualhuas; para su metodología se utilizó como método de investigación el método científico, el tipo de investigación fue básica y ex post facto, el nivel fue descriptivo, la modalidad estudio de caso, el diseño no experimental transversal, la población fue de 35 colaboradores y la muestra a la cual se le aplicó el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5Xs) fue de 32 colaboradores. Los resultados señalaron que en la institución educativa existen diferencias de percepción de los estilos de liderazgo en función a la antigüedad laboral, no obstante en las variables nivel jerárquico, género y grado académico no existe diferencia de percepciones, así también las características conductuales que se practican en mayor proporción se dan en el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, por lo tanto se llega a la conclusión de que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la Institución Educativa José Olaya del distrito de Hualhuas.

**Palabras clave:** Liderazgo, estilo de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo/evitador, percepción.

### **Abstract**

The research aims to identify the differences in the perception of leadership styles in the educational institution José Olaya of the district of Hualhuas; For its methodology was used as research method the scientific method, the type of research was basic and ex post facto, the level was descriptive, the case study modality, the non-experimental cross-sectional design, the population was 35 collaborators and the sample To which Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ - 5Xs) was applied was 32 collaborators. The results indicated that in the educational institution there are differences in the perception of leadership styles as a function of the age of work, however in the variables hierarchical level, gender and academic degree there is no difference of perceptions, as well as the behavioral characteristics that are practiced In greater proportion they are given in the style of transformational and transactional leadership, therefore we conclude that there are no differences in the perception of leadership styles in the educational institution Jose Olaya of the district of Hualhuas.

**Key words:** Leadership, leadership style, transformational leadership, transactional leadership, passive avoidant leadership, perception.

## Capítulo I: Introducción

El liderazgo en la actualidad ha cobrado importancia a nivel mundial, instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] consideran que el liderazgo es vital en las instituciones educativas porque mejora resultados escolares y aumenta la eficiencia y la equidad en la educación (Pont, Nusche y Moorman, 2008).

El Perú no es ajeno a la problemática de bajos resultados de aprendizaje, por la falta de gestión en las instituciones. Alcanzar una gestión eficaz dependerá de trabajar en conjunto en la práctica del liderazgo e ir de la mano con la administración, de lo contrario no se puede garantizar el éxito de cada uno por separado (Pont et al., 2008). Por tal motivo se está desarrollando el modelo de servicio educativo denominado Jornada Escolar Completa [JEC] en el que se busca mejorar el servicio educativo ampliando las oportunidades de aprendizaje bajo un enfoque de gestión basado en el liderazgo pedagógico, en la gestión participativa y la gestión del cambio (Jornada escolar completa [JEC], 2014).

Las instituciones educativas JEC al querer desarrollar un enfoque basado en el liderazgo es necesario que conozcan herramientas que permitan identificar que estilos de liderazgo se practican en la institución para de esta manera trabajar en función a ello, para lo cual se tomó como referencia el estudio de tres tipos de liderazgo planteados por Bass y Avolio los cuales son: (a) liderazgo transformacional, (b) liderazgo transaccional, (c) liderazgo pasivo/evitador, su aplicación se realizó bajo el instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* [MLQ – 5Xs] y la Institución Educativa [IE] utilizada para el análisis fue la IE José Olaya, ubicado en el distrito de Hualhuas, provincia de Huancayo.

### 1.1. Planteamiento del Problema de la Investigación

El liderazgo es vital para el buen desempeño en las organizaciones puesto que ejerce una función importante y decisiva para mejorar los resultados tanto económicos como sociales, la práctica de este está tomando fuerzas en la educación a nivel mundial, tanto que

instituciones como la OCDE están enfocados en mejorar el desempeño académico por medio del liderazgo, e indicaron que:

El liderazgo escolar... desempeña una función decisiva para mejorar el resultado escolar al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en la situación y el ambiente escolar... es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. (Pont et al., 2008, p. 9).

El rol que cumplan los integrantes de cada institución educativa será decisivo para el logro de un liderazgo eficaz, Oziel (2016) indicó que el director escolar “es un líder pedagógico que da acompañamiento constante a los maestros y a la comunidad escolar, por encima de cuestiones administrativas que poco impactan en el derecho a aprender de los estudiantes de la escuela a su cargo” (párr. 2). Pese a esto la realidad no es así, según estudios realizados en el nuevo programa del Estudio Internacional de la OCDE sobre Docencia y Aprendizaje [*Teaching and Learning International Survey*, TALIS, por sus siglas en inglés], señalan que “9 de cada 10 directores en México dicen dedicarse frecuentemente a tareas burocráticas, como verificar si hay errores en procedimientos y elaborar reportes escolares” (Oziel, 2016, párr. 3), lo cual indica que su involucramiento se inclina a temas administrativos.

Así también el Perú no es ajeno a esta problemática, presenta bajos resultados de aprendizaje, la gestión de las escuelas ha sido asumida como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza; basada en una estructura cerrada donde las decisiones serán tomadas en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2015). Para que esta situación cambie y se logre alcanzar un liderazgo escolar eficaz es necesario trabajar no solo de la mano de la

administración, sino también de un liderazgo eficaz y una gestión eficaz, de lo contrario es poco probable que uno de ellos alcance el éxito sin la ayuda de los demás. (Pont et al., 2008).

En busca de mejorar esta problemática el Ministerio de Educación propuso bajo el modelo de servicio educativo denominado JEC, mejorar la educación educativa por medio de tres enfoques de gestión: (a) gestión basada en el liderazgo pedagógico, (b) gestión participativa, (c) gestión del cambio; el primero se enfoca en mejorar las prácticas docentes por medio de una labor transformadora, y es a esta a la que busca contribuir la investigación. (Jornada escolar completa [JEC], 2014).

Para lo cual es de gran importancia que los directivos de las instituciones tengan las herramientas necesarias que les permita dirigir adecuadamente sus instituciones, es decir que “para dirigir hay que liderar y para liderar hay que conocer los diferentes tipos y enfoques del liderazgo” (Rivera, s.f., p. 1). Es necesario medir los estilos de liderazgo porque permitirá identificar posibles líderes potenciales y de no lograrse identificar líderes con la medición se pueden implementar estrategias para el desarrollo de las habilidades del liderazgo y de esta forma crear líderes dentro de la organización (Koh, 2014). Además, identificar los estilos de liderazgo permitirá también combinar dichos estilos según situaciones diversas, ya que un líder transformacional puede alcanzar la efectividad en situaciones de crisis y turbulencia, un líder transaccional alcanzar la efectividad en situaciones de calma, pero para un líder que posee características de liderazgo transformacional y transaccional su efectividad se verá incrementada, a diferencia de solo poseer características de estilos transformacional, este planteamiento está ligado al fenómeno denominado relación de incremento [*augmentation effect*] planteado por Bass (1998) citado por Castro y Benatuil (2007). Por lo tanto, los directores de las instituciones educativas deben buscar conocer la forma de cómo medir los estilos de liderazgo, de esta manera direccionarlos y disminuir las dificultades para lograr los

objetivos y alcanzar una mejor gestión basada en un liderazgo pedagógico en sus instituciones.

Por tales motivos tomando en consideración las fuentes secundarias investigadas tanto en el ámbito internacional y nacional se identificó la problemática que presentan las instituciones educativas a falta de un liderazgo eficaz y considerando que para lograr una gestión basada en el liderazgo pedagógico como busca el Ministerio de Educación por medio del programa JEC, se debe conocer por lo menos como medir estilos de liderazgo para enfocarlos a un liderazgo transformacional. A esto se suma la información proporcionada por UGEL – Huancayo en el que señalaron que los colegios JEC desconocen la importancia de la medición de los estilos de liderazgo en sus instituciones por lo que no saben los problemas que podrían generar la falta de ésta para una buena gestión de la institución.

Es así que la finalidad de la investigación estuvo basada en determinar, la diferencia de percepciones de los trabajadores acerca de los estilos de liderazgo.

## **1.2. Formulación del Problema de la Investigación**

Después de haber planteado el problema de investigación, se procedió a formular el problema en función a preguntas, para Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 37) estas preguntas “orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación”, por lo tanto, se consideraron una pregunta general y cuatro específicas.

### **1.2.1. Problema General**

¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas?

- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas?
- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas?
- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas?

### **1.3. Justificación e Importancia de la Investigación**

El liderazgo fue considerado como punto focal en la investigación ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización, no solo debe ser suficiente tener una administración correcta, sino también es necesario tener un líder apropiado, se dice que “una organización... puede carecer de planeación y control, pero teniendo un buen líder puede salir adelante” (Noriega, 2008, p. 27).

Para conseguir un liderazgo eficaz es necesario conocer los estilos de liderazgo que se están practicando en las instituciones educativas por parte de sus integrantes, ya que los resultados podrían brindar grandes mejores sociales y económicas en la institución y en su entorno (Uribe, 2016).

Por esta razón, la investigación busca conocer la percepción de los estilos de liderazgo por parte de sus colaboradores, se espera que los resultados sirvan para una buena gestión en la institución educativa investigada, al mejorar las prácticas docentes, disminuir conflictos a la hora de ejecutar una acción y alcanzar el logro de objetivos. Además de servir como antecedente para investigaciones futuras que contribuyan al cambio en las instituciones educativas para lograr un mejor rendimiento.

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

Los objetivos en una investigación “señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández et al., 2010, p. 37). Tomando en consideración lo expresado se planteó un objetivo general y cuatro objetivos específicos, este último en función a las variables: (a) niveles jerárquicos, (b) género, (c) grado académico, y (d) antigüedad laboral.

### **1.4.1. Objetivo General**

Identificar las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

## **1.5. Hipótesis de la Investigación**

Las hipótesis planteadas en la investigación se realizaron con la finalidad de darle una tentativa explicación a lo que se está investigando (Hernández et al., 2010), para lo cual se formuló una hipótesis general y cuatro hipótesis específicas.

### **1.5.1. Hipótesis General**

No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

- H1: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- H2: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- H3: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- H4: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

## **1.6. Marco Conceptual**

El marco conceptual de la investigación fue desarrollado con la finalidad de conocer a mayor detalle el tema de la investigación, para lo cual se da una explicación breve de percepción y se profundiza en los temas de liderazgo y estilos de liderazgo, ya que son estos los temas principales que engloban la investigación.

### **1.6.1. Percepción.**

La percepción es un proceso cognitivo en la que por medio de las sensaciones se reconoce e interpreta para emitir un significado y crear un juicio (Vargas, 1994; Bonta y Farber, 2002), así también, en la percepción influyen procesos psíquicos como el aprendizaje, memoria y la simbolización (Vargas, 1994).

Vargas (1994), señaló que una de la peculiaridad principal de la percepción es la emisión de juicios, ya que:

La formulación de juicios ha sido tratada dentro del ámbito de los procesos intelectuales conscientes, en un modelo lineal en donde el individuo es estimulado, tiene sensaciones y las intelectualiza formulando juicios u opiniones sobre ellas, circunscribiendo a la percepción en el ámbito de la mente consciente. (Vargas, 1994, p. 48).

#### ***1.6.1.1. Percepciones sobre Liderazgo.***

Para entender cómo es que se puede llegar a percibir el liderazgo de una persona, es necesario conocer dos componentes del sistema humano de procesamientos de información que presentó Lord (1991) y que ayudan a explicar un poco sobre la percepción del liderazgo, los cuales son: (a) componentes de memoria [corto y largo plazo], y (b) los recursos de atención (Hernández y García, 2013).

Dentro de los componentes de memoria se toman en consideración la memoria a corto y largo plazo, para la transmisión de información que se da entre ambas es necesario implicar la codificación y recuperación. La codificación se da de corto a largo plazo, transformando y simplificando al momento de transferir la información; por el contrario, en la recuperación la información que se tiene en la memoria a largo plazo es recordada para emitir un juicio o dar una decisión (Hernández y García, 2013). Por lo tanto “al aplicar estos procesos de codificación y recuperación, la persona puede parear los rasgos de liderazgo que observo con sus esquemas de líder” (Hernández y García, 2013, p. 391).

Así también, los recursos de atención de la memoria sensorial permiten codificar la información y son usados tanto para transformar como para recordar la información recopilada y almacenada, ya que los recursos y la capacidad de procesamiento de las personas son limitados (Lord, 1991 citado por Hernández y García, 2013), las personas pueden percibir

sobre el liderazgo cuando centran su atención y motivación en la tarea, a esto los psicólogos lo llaman procesos automáticos es decir que ocurren sin intención, esfuerzo y sin interferir con otras tareas cognitivas (Hernández y García, 2013), manteniendo el pensamiento de Lord (1991), indicó que “la mente humana puede asimilar de forma automática lo que significa ser un líder” además agregó que “los recursos de atención pueden involucrar procesos controlados, los cuales requieren conciencia, intención y esfuerzo” (como se citó en Hernández y García, 2013, p. 391).

Por otro lado, Lord (1991), dio a conocer que las percepciones sobre el liderazgo se dan por medio de procesos basados en el reconocimiento en la que el liderazgo puede ser identificado por las cualidades o rasgos y conductas, o por los procesos inferenciales en que el liderazgo puede ser inferido por resultados de sucesos que involucran a los líderes (como se citó en Hernández y García, 2013).

Los procesos basados en el reconocimiento implican que los individuos toman en cuenta los rasgos de alguien para percibir el liderazgo potencial, si este rasgo es percibido acorde al modelo de líder que tienen, reconocen a la persona como líder (Hernández y García, 2013). A diferencia de los procesos basados en el reconocimiento, los procesos inferenciales los individuos hacen uso de información sobre desempeño pasado para inferir el liderazgo, un buen desempeño o logro hará que sean percibidos como líderes, pero no pasara lo mismo si los resultados esperados son malos (Hernández y García, 2013).

### **1.6.2. Liderazgo.**

El liderazgo ha ido siendo estudiado desde hace muchos años, grandes pensadores como Platón, Aristóteles y Confucio manifestaron gran interés en este tema (Bass, 1990). Si bien el interés de los líderes se remonta a la antigüedad, el estudio científico de liderazgo comenzó recién en el siglo XX (Castro, 2007).

En 1940 este tema comienza a ser estudiado sistemáticamente por Kurt Lewin y sus colaboradores, desde el campo de la psicología del trabajo, de las organizaciones y de ciencias afines (Palomo, 2010), publicaciones del tema han sido difundidas en diversas revistas de diferentes disciplinas como la administración, psicología, sociología, ciencia política, administración pública y administración educativa (Yukl, 1989).

Al ser el liderazgo un tema muy estudiado, diversos autores han intentado dar una definición que precise claramente su significado, existen diversas definiciones como cantidad de personas que pretendieron abordar el concepto de liderazgo (Bass, 1990), e incluso Burns (1978), citado por Thieme (2005, p. 143), indicó que “el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos de la tierra”. Por lo tanto, a la fecha no existe una definición que lo abarque completamente (Castro, 2007).

Castro (2007), señaló que según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994):

Las primeras definiciones de liderazgo y de líder se centraban en el uso de poder y la autoridad, luego la atención se centró en los rasgos y las conductas, para posteriormente llegar al estudio de la relación entre líderes y seguidores en una situación específica. (Castro, 2007, p. 18).

Barraza y Sánchez (2015), indicó que según Bass:

El término *leader* existe en el idioma inglés desde el año 1300; sin embargo, la palabra *leadership* apareció en dicho idioma hasta la primera mitad del siglo XIX en escritos relacionados con la influencia política y el control del Parlamento Británico (Barraza y Sánchez, 2015, p. 163).

Al ser Bass uno de los principales investigadores del tema se tomó como principal referencia su definición para la investigación, él plantea que el liderazgo es una interacción que se da entre las personas de un grupo, esta interacción puede causar una estructuración o reestructuración de la situación, de las percepciones y expectativas de las personas; de

alcanzarse una modificación de la motivación o competencias de los demás, se dará el liderazgo (Bass, 1990).

Así también se tomó como complemento las definiciones de Hersey, Blanchard y Johnson (1998), Yukl (2002), y Saldler (2002), dentro de muchos autores para conocer el significado del liderazgo, los cuales lo definieron de la siguiente manera:

Para Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99), el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”.

Yukl (2002) citado por Castro (2007, p. 18), “el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito el logro de determinados objetivos”. Sadler (2003) citado por Durán y Castañeda (2014, p. 137), “el liderazgo es un proceso social de influencia, ya sea mediante la comunicación persuasiva o a través de la conducta”. Por lo tanto, tomando como referencia a los autores antes mencionados se puede decir que el liderazgo es un proceso de interacción social, que implica influenciar y persuadir a individuos de un grupo sobre sus actos en diferentes situaciones para alcanzar metas u objetivos.

### **1.6.3. Estilos de Liderazgo.**

Los estilos de liderazgo según Munch (2006), se dan a consecuencia de diferentes comportamientos del líder o gerente al momento de dirigir, que lo caracterizan por un periodo largo de tiempo.

Estos también son formados por la unión de rasgos, destrezas y comportamientos que presenta un líder al estar en constante relación con los seguidores; pero se toma como principal elemento al comportamiento por ser el patrón de conducta que caracteriza constantemente al líder (Lussier y Achua, 2005).

#### **1.6.3.1. Liderazgo Transformacional.**

Para el liderazgo transformacional, Lupano y Castro señalaron que:

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). (Lupano y Castro, 2005).

“Burns (1978), define el liderazgo transformacional como un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad” (citado por Ayoub, 2010, p. 73). Así también para Burns el resultado de liderazgo transformacional:

Es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte a seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales, la relación no solo es de poder, sino que también surge una relación de necesidad, aspiraciones y valores mutuos. (citado por Varela, 2016, p. 13).

Bass (1985), señaló que el liderazgo transformacional:

Es el proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor... y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados... induce a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente designadas (citado por Ayoub, 2010, p. 73).

Además, según Bass (1985), “los líderes transformacionales se inclinan a utilizar un nivel de visión más elevado, más complejo y de mayor potencial” (citado por Varela, 2016, p. 13). Y al involucrarse con la visión Bass señala que dejan de lado sus intereses propios ya que priorizan las del resto, aunque no tengan satisfechas sus necesidades vitales como la seguridad, salud, amor o filiación (Ortiz y Mendoza, 2006).

Posteriormente Bass y Avolio (2006), señalaron que el liderazgo transformacional:

Comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (citado por Bracho y García, 2013, p. 166).

Por último, Salazar (2006), señaló que:

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. (como se citó en Salazar, 2006, p. 5).

#### *1.6.3.1.1. Liderazgo Transformacional en la Educación.*

El liderazgo transformacional surgió a raíz de las investigaciones de Burns (1978) y Bass (1985), quienes impulsan la imagen transformativa como un estadio superior del transaccional, a diferencia de ellos Kennet Leithwood y su equipo (1999) años después, la enfocan desde el ámbito educativo y la presentan como una superación del liderazgo instructivo, que años atrás había surgido con la finalidad de atender a lo educativo y que buscó mejorar la calidad de enseñanza y aprendizaje, centrándose en los directores considerados líderes instructivos (Salazar, 2006).

Leithwood (1994), señaló que en la actualidad lo apropiado para una escuela es enfocarla hacia lo transformacional para afrontar nuevos desafíos, ya que la práctica de un liderazgo instruccional ha sido desplazada por no ser la adecuada, además la teoría transformacional “es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela” (p. 37).

Así también para Leithwood (1994), se debe de priorizar estrategias de compromiso más que solo estrategias de control, ya que las estrategias de compromiso:

Son estrategias que ayudan al personal de las escuelas de primera línea a valorar los propósitos del cambio y que fomentan su compromiso para desarrollar, experimentar y perfeccionar prácticas nuevas hasta que los propósitos se realicen [o hasta que cambien]. (Leithwood, 1994, p. 34).

#### *1.6.3.1.2. Factores del Liderazgo Transformacional.*

Alcanzar un liderazgo transformacional para Bass (1988) requiere de cinco factores los cuales son: (a) carisma, (b) consideración individual, (c) estimulación intelectual, (d) inspiración, y (e) tolerancia psicológica (Manes, 2004).

Luego de unos años, se presenta una clasificación similar por Bass y Avolio (1997) citado por Mendoza, García y Uribe (2014), en la que el carisma se dividió en influencia idealizada [atributos] y en influencia idealizada [conducta], por lo cual, la clasificación se presentó de la siguiente manera: (a) influencia idealizada [atributos], (b) influencia idealizada [conducta], (c) inspiración motivacional, (d) estimulación intelectual, (e) consideración individual, y (f) tolerancia psicológica.

Pese a que los factores del liderazgo transformacional son cinco, muchas investigaciones solo toman como referencia los primeros cuatro factores, dejando de lado a la Tolerancia Psicológica ya que es propio del ámbito educativo y al cual no se le concede la debida importancia (Bernal, 2000).

Por lo tanto, para la investigación solo se tomará en cuenta los primeros cuatro factores ya que son estos los que conforman el instrumento de medición de la investigación.

#### *a. Carisma o Influencia idealizada*

Carisma o también llamado en los últimos años influencia idealizada, es el primer y más significativo de los factores transformacionales. Busca que líderes tengan la capacidad

de despertar una visión en los seguidores, conquistar su confianza y respeto y a la vez que los seguidores se sientan comprometidos emocionalmente con su trabajo (Palomo, 2010).

Bass y Avolio (1994), señalaron que:

El carisma o influencia idealizada, como parte importante del constructo más abarcativo de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue por el líder de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral, el líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes lo siguen, convirtiéndose en modelo de identificación e imitación (citado por Vega y Zavala, 2004, p. 61).

- *Características de liderazgo carismático*

Bass (1985, 1990) citado por Vega y Zavala (2004, p. 63), señaló que los líderes carismáticos transformacionales presentan las siguientes características:

- Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- Hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.
- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.

- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para – a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas – articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

*b. Inspiración o Motivación inspiracional*

La inspiración o motivación inspiracional es “la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma” (Palomo, 2010, p. 43).

Bass y Avolio (1994), indicaron que:

Los líderes transformacionales se comportan de forma que motivan e inspiran a quienes lo rodean a través de darle un significado y una 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. (citado por Thieme, 2005, p. 178)

Después de varios años, Bass y Avolio (2006), señalaron que:

El líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas. (citados por Bracho y García (2013, p. 172)

Además, se debe tener presente que en 1985, Bass plantea que “el liderazgo inspiracional es un sub factor de la conducta del Liderazgo Carismático, ya que este es claramente inspiracional, porque anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos” (Vega y Zavala, 2004, p. 73), pese a esto indicó que:

La inspiración también puede ser autogenerada, y no tener base en el Carisma, es decir, puede venir de significados, símbolos y rituales institucionales y/o culturales, que pueden ser utilizados por el líder para motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bienestar de la organización, sin necesariamente presentar conductas carismáticas. (Vega y Zavala, 2004, p. 74)

Bass (1990), distingue el liderazgo carismático del liderazgo inspiracional basándose en Downton (1973) el cual planteó que:

La diferencia se encuentra en la manera en que los seguidores aceptan las iniciativas del líder. Si las dinámicas de identificación con el líder están ausentes, y los seguidores son motivados por las metas y propósitos del líder, pero no por éste, el liderazgo es inspiracional. Si los seguidores se sienten más poderosos como consecuencia de las exhortaciones del líder, porque éste ha hecho hincapié en metas deseables y el cómo lograrlas (y no porque el poder del líder sea su modelo), entonces el líder es inspiracional, no necesariamente carismático. (citado por Vega y Zavala, 2004, p. 74)

*c. Estimulación Intelectual*

El tercer factor es la estimulación intelectual la cual consiste en “la capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora bien situaciones problemáticas o de mejora o bien para la elaboración de estrategias” (Palomo, 2010, p. 43).

Bass y Avolio (1994) indicaron que:

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el re encuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público. (citados por Vega y Zavala, 2004, p. 85).

Bass y Avolio (2006), indicaron que:

El líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas. (citado por Bracho y García, 2013, p. 172)

Vega y Zavala (2004), señalaron que:

Bass (1985), también diferencia la motivación inspiracional (o liderazgo inspiracional) de la estimulación intelectual. Pues los seguidores pueden también ser inspirados por un discurso racional o la brillantez de un argumento. El autor restringe al liderazgo inspiracional a aquél que emplea cualidades no intelectuales, emociones, sentimientos e intuición en el proceso de influencia, reservándose el factor de estimulación intelectual a procesos de influencia que enfatizan la argumentación convincente, la lógica y la racionalidad, sin apelar a sentimientos y emociones. (Vega y Zavala, 2004, pp. 74-75)

#### *d. Consideración individualizada*

En este factor el líder presta atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, así también gestiona la forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno (Palomo, 2010).

Bass y Avolio (1994), señalaron también que en este factor:

El líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus

necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (como se cita en Vega y Zavala, 2004, p. 85)

*e. Tolerancia Psicológica*

Bass y Avolio (2006), expusieron que:

La tolerancia psicológica refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar, así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles. (como se cita en Bracho y García, 2013, p. 173).

Bass y Riggio (2006), agregaron que:

Coherentemente con el modelo, el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos. (como se cita en Bracho y García, 2013, p. 173).

**1.6.3.2. Liderazgo Transaccional.**

La teoría transaccional tuvo mayor auge con Bass (1985), pese a que su predecesor fue James McGregor (1978) de quien proceden sus fundamentos (Ramón, Muñoz, Ancona y Navarrete, 2016).

Palomo (2010) señaló que en el liderazgo transaccional:

Según Burns (1978), el líder es inmaduro, sus necesidades tienen mayor prioridad que el de sus colaboradores, poco le interesa alcanzar metas en común, se centra bien en intereses individuales o grupales, pero de manera aislada. En este tipo de liderazgo el

líder tiene la potestad de premiar o castigar, en función del desempeño que refleja la calidad del trabajo del seguidor. (citado por Palomo, 2010, p. 42).

Por el contrario, para Bass B. M, Avolio B. J, Jung D. I, Berson Y. (2003) citados por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2006, párr. 17), indicaron que “el líder transaccional es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas”.

Pedraja et al. (2006) consideraron que:

Los supuestos que subyacen en este estilo de liderazgo es que las personas son motivadas por premios y castigos... el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto, el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información, y de recompensas. Aunque los castigos nunca se mencionan, forman parte del sistema formal. (párr. 18)

#### *1.6.3.2.1. Factores del Liderazgo Transaccional.*

El liderazgo transaccional está conformado por dos factores los cuales son (a) recompensas contingentes, y (b) dirección por excepción (Manes, 2004).

El factor dirección por excepción, puede recibir dos formas que son la activa y pasiva; en la primera forma, el líder se interpone antes de que se dé un problema, por el contrario, en la segunda forma el líder se interpone cuando ya se dio el problema (Cuadrado, Molero y Navas, 2003).

##### *a) Recompensa contingente*

En este factor “el líder provee de recompensas a los seguidores cuando estos logran los resultados deseados o realizan los esfuerzos necesarios para alcanzar dichas metas establecidas” (Pedraja et. al., 2006, párr. 17).

Así también Bass (1985, 1990), indicó que:

La recompensa contingente se refiere a la recompensa [material o no material], entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños, aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo.

En la recompensa contingente, los líderes pueden mostrar preocupación transformacional por el desarrollo de sus subordinados. (citado por Vega y Zavala, 2004, p. 113)

*b) Dirección por excepción*

En el factor administración por excepción, “el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados” (Pedraja et. al., 2006, p. 578).

Bass (1985, 1990), indicó que:

Los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el *feedback* negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario. (citado por Vega y Zavala, 2004, p. 117)

Así también Bass (1990) tomando con referencia a Hatery (1988) añade lo siguiente:

Al practicar dirección por excepción, algunos líderes [dirección por excepción activa] buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados. Otros son más pasivos, y esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para

alcanzar el trabajo hecho [dirección por excepción pasiva]. (Citado por Vega y Zavala, 2004, p. 117).

### **1.6.3.3. Liderazgo Pasivo/Evitador.**

#### *a) Laissez Faire*

“Bass (1988) define el no liderazgo, delimitado como laissez faire [dejar hacer]; el líder evita las decisiones, se retrae cuando se lo necesita, no se implica y no se define” (Manes, 2004, p. 60).

Para Martínez (2004), citado por Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz (2014, p. 69), indicó que “el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros”.

Asimismo, Ayoub (2010) citado por Pacsi et al. (2014, p. 69), señaló que “este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas”.

## **1.7. Definiciones Operacionales o Términos del Estudio**

Los términos que se utilizaron con mayor frecuencia en la investigación son los siguientes:

- **Liderazgo**

Es un proceso de interacción social que implica influenciar y persuadir a individuos de un grupo sobre sus actos, en diferentes situaciones para alcanzar metas u objetivos.

- **Percepción**

La percepción es un proceso cognitivo en que, por medio de las sensaciones, se reconoce e interpreta para emitir un significado y crear un juicio (Vargas, 1994; Bonta y Farber, 2002).

- **Estilos de liderazgo**

“El estilo de liderazgo es un conjunto de características, formas de trabajo, tipo de comunicación, conjunto de comportamientos, etc., relativamente duraderos, que prevalece en una determinada empresa, organización o grupo humano que tiene una meta u objetivos específicos por cumplir” (Flores, 2014).

- **Liderazgo transformacional**

Para Bass y Avolio (2006):

Comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (citado por Bracho y García, 2013, p. 166).

- **Liderazgo transaccional**

Es un estilo de liderazgo en el que los seguidores son motivadas por premios o castigos a cumplir metas establecidas por un líder (Pedraja et al., 2006).

- **Liderazgo laissez faire**

Es un componente de liderazgo pasivo/evitador, es considerado no liderazgo porque el líder evade la toma decisiones, no es participe del grupo dándoles absoluta libertad (Manes, 2004; Pacsi et. al, 2014).

- **Género**

“Se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres” (Organización Mundial de Salud [OMS], 2016, párr. 1).

- **Jerarquía**

“La jerarquía está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores...” (Fayol, 1991 citado por Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro y Schulman, 2007, p. 79).

- **Grado académico**

Los grados académicos son solo tres: bachiller, magíster y doctor y son otorgados a nombre de la nación al haberse cumplido un número de créditos y otros requisitos legales como una tesis de bachiller o de magíster (D’Alessio, 2016).

- **Antigüedad laboral**

“Es el periodo de tiempo que un trabajador lleva vinculado a una empresa” (Guías Jurídicas, s.f. párr. 1).

- **JEC**

Es un “modelo de servicio educativo que busca mejorar la calidad ampliando las oportunidades de aprendizaje de los (as) estudiantes de instituciones educativas públicas de Secundaria” (Jornada escolar completa [JEC], 2014, párr. 3).

## **1.8. Supuestos de la Investigación**

Al aplicar el cuestionario se informó y explicó a todos los que colaboraron la finalidad de la investigación, estos manifestaron su aceptación y participación voluntaria. Por lo tanto, el supuesto de la investigación radica en que cada participante colaboró con veracidad y compromiso al conocer la finalidad del cuestionario.

## **1.9. Limitaciones de la Investigación**

Las limitaciones que se presentaron en la investigación fueron en primer lugar la disponibilidad de tiempo de los trabajadores para realizar el cuestionario, por lo que fue necesario aplicarlas en dos fechas, para de esta manera lograr recabar toda la información necesaria; en segundo lugar se tuvo que cambiar la forma de aplicación del cuestionario, ya

que en un primer momento estuvo diseñado para ser evaluado virtualmente, y a causa de que el personal no se adaptó se procedió a ser cambiado por cuestionarios impresos.

#### **1.10. Delimitaciones de la Investigación**

La presente investigación está delimitada desde lo espacial, temporal y unidad de análisis, permitiendo así conocer un panorama más amplio de cuándo y dónde fue abordada.

La investigación se llevó a cabo en el colegio José Olaya, ubicado en el distrito de Hualhuas, provincia de Huancayo; inició y finalizó en el año 2016, y tomó como unidad de análisis a los trabajadores de dicha institución.

## Capítulo II: Revisión de la literatura

Para la investigación se tomó como antecedentes, tesis e investigaciones científicas tanto internacionales como nacionales, los cuales fueron desarrollados en Brasil, México y Perú en los años 2013 a 2016, la información fue tomada de la base de datos Scielo Brasil, Biblioteca virtual de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Repositorio Digital de Tesis PUCP. En cuanto a la revisión de la literatura se abarcó un panorama de la evolución de los enfoques del liderazgo para poder entender cómo es que en estos tiempos el enfoque más usado es el de los autores Bass y Avolio.

### 2.1. Antecedentes

Los trabajos previos de la investigación o también llamados antecedentes están conformados por dos tesis internacional y nacional, además una investigación científica internacional, los cuales fueron elegidos por tener relación con el tema investigado.

#### 2.1.1. Trabajos Previos Internacionales

*Diagnóstico de las percepciones de estilos de liderazgo y efectividad en los equipos de trabajo virtual, en el centro de diseño de la organización DELPHI México*, desarrollado por Varela (2016), para optar por el grado de Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México.

El problema de esta investigación radica en conocer los estilos de liderazgo y la relación que puede tener con la efectividad y desempeño en los nuevos desafíos que tiene que enfrentar los equipos de trabajo virtual. La investigación fue de tipo cuantitativa y correlacional, porque estuvo enfocada en conocer y evaluar los diferentes factores que intervienen en la relación, estilos de liderazgo y efectividad. El diseño de la investigación fue cuantitativo ya que analizó datos duros de los resultados obtenidos por los instrumentos de medición y correlacional porque confronto variables de cada escala de los cuestionarios a fin de obtener información específica. Los resultados indicaron que en la ciudad Juárez las

percepciones acerca del liderazgo transaccional y la efectividad por género, difieren de manera consistente en esta región, en tanto que en el centro del país tampoco se encontraron correlaciones significativas en ambos géneros. En lo que concierne a liderazgo transformacional, en la ciudad Juárez no se percibe que exista alguna relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la efectividad de los equipos de trabajo, sin embargo, en el centro del país se percibe un liderazgo transformacional y sucede en ambos géneros. Así también acerca del liderazgo laissez faire se indicó que es percibido en tener relación con las etapas de formación del equipo y las relaciones interpersonales del equipo. Por último, la investigación indicó que, en la ciudad de Juárez, se percibe por parte del género masculino que la efectividad en sus equipos se debe en parte a su sistema de educación, y en el centro del país ambos géneros demostraron un alto grado de satisfacción en el proceso de diseño de sus equipos.

*Estilos de liderazgo y desempeño de equipos en el sector público*, desarrollado en Minas Gerais – Brasil, por Muñoz y Simoes (2015). El problema de la investigación se origina ya que en los últimos años la administración pública del Poder Ejecutivo de Minas Gerais, están pasando por diversos cambios, han tomado un conjunto de medidas para la modernización de la gestión pública, y han tenido al liderazgo como el principal impulsador para este proceso, ya que un proceso de gestión de desempeño efectivo depende no solo de instrumentos y estrategias, sino también de un liderazgo eficaz y eficiente. Por lo que, la investigación buscó analizar como los estilos de liderazgo de los gerentes públicos influyen el desempeño de los equipos. La investigación es de naturaleza explicativa, pues busca establecer correlaciones entre variables, definiendo su naturaleza y sirviendo de base para explicar los fenómenos que describe. Tiene un enfoque cuantitativo con el fin de identificar los estilos de liderazgo presentes y explicar las posibles relaciones con el rendimiento de los equipos, que también se mide en términos cuantitativos. Se utilizó el

método de encuestas para la recolección de datos. Los resultados de la investigación indican que los equipos no notan mucha diferencia entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional al evaluar el desempeño de sus líderes, sin embargo, se indica que la característica más fuerte de los líderes es la administración por excepción que es un factor transaccional, además como segundo y tercer factor más observado en los líderes son características de un liderazgo transformacional. Así también los empleados entienden que el estilo de liderazgo transaccional es el que hace al equipo obtener el mejor desempeño por lo que los resultados de la investigación contradicen los estudios empíricos de Jung y Avolio (1999), Dionne et al. (2004) y Moynihan et al. (2012) que identificaron el estilo de liderazgo transformacional como el más influyente en el desempeño del equipo.

### **2.1.2. Trabajos Previos Nacionales**

*El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, Lima*, por Martínez (2013) para obtener el grado académico de Magister en educación con mención en gestión la educación por la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación tomó como problema principal la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07? Ya que se buscó revalorar la imagen del directivo como promotor importante del liderazgo en la institución educativa. Para el desarrollo de la investigación se trabajó bajo el nivel descriptivo porque reconoce ciertas características de liderazgo transformacional en una institución educativa, perteneciente a la UGEL 07, sobre la base de identificar las relaciones de liderazgo entre el director y los docentes; es de tipo ex post facto porque se consideran las acciones realizadas por el director de la institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco; y por último es una modalidad de estudio de caso ya que permite escoger solamente una institución por su relevancia en el manejo de la gestión educativa. Los resultados de la investigación indicaron

que los docentes reconocen e identifican que el director presenta características de liderazgo transformacional como son la influencia, motivación y estimulación en el docente; de igual manera el propio director consideró tener desarrollados todas las características relevantes del liderazgo transformacional. Sin embargo, los docentes le atribuyen una menor intensidad o desarrollo del liderazgo que él se atribuye en su gestión educativa. Por tanto, el director sí tiene rasgos de dicho liderazgo, pero no en la intensidad manifestada.

## **2.2. Revisión de la Literatura**

La revisión de la literatura permite conocer un panorama más amplio de la evolución del liderazgo, partiendo desde la Teoría del Gran Hombre hasta llegar a la de Rango Total que es la que se tomó en consideración para la investigación.

### **2.2.1. Evolución de los Enfoques de Liderazgo.**

Para poder entender por qué la investigación desarrollada se centra en el modelo de rango total de Bass y Avolio, es necesario conocer cómo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

A principios del siglo XX surgió la Teoría del Gran Hombre, en la que se consideraba que los líderes nacían y no se hacían, ya que al nacer tenían ciertos rasgos que lo identificaban como líder (Giraldo y Naranjo, 2014). Más tarde la teoría del gran hombre da pie al surgimiento del Enfoque de los Rasgos, en el cual los líderes tenían cualidades específicas que lo diferenciaban de los demás y que les permitía influir en las personas (Chiavenato, 2007), este enfoque fue criticado porque se consideró que los rasgos que posee un líder no pueden garantizar el éxito por el simple hecho de que no serán buenos en todas las situaciones (Stogdill, citado por Castro, 2007).

Posteriormente surge el Enfoque del comportamiento, el cual se basa en la conducta que tiene el líder y puede estar orientada a las tareas o a las personas (Ayoub, 2010), en este enfoque Lewin presentó los estilos de liderazgo autocrático, democrático y *laissez-faire*

(Cuadrado et al., 2003), así también se desarrollaron estudios en la Universidad estatal de Ohio y la de Michigan, las cuales centraron sus investigaciones en las conductas que tenían los líderes (Lussier y Achua, 2005). Luego de unos años estos enfoques son desplazados y surge el enfoque situacional las cuales presentan teorías situacionales en las que no existe un único estilo de liderazgo como se decía anteriormente, sino que se daban tipos de liderazgo en función a los requerimientos de cada situación (Chiavenato, 2007), las teorías más relevantes en este enfoque fueron: el modelo de contingencia de Fiedler y el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (Varela, 2016).

Robert House (1977) con su teoría del carisma y Burns (1978) con su teoría del liderazgo transformacional dan origen al enfoque transformacional el cual, es el más desarrollado y estudiado en la actualidad, tiene como precursor a Bernard M. Bass (1985) (Lupano y Castro, 2007).

Ya en la actualidad, a partir del anterior enfoque se da el modelo de rango total o modelo de alcance pleno en la que se considera al liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire [pasivo evasivo] (Bass y Riggio, 2006 citado por Ayoub, 2010), para su medición se hace uso de la herramienta *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ 5X* [short form] (Cuadrado, Recio y Molero, 2010).

La evolución de los enfoques de liderazgo se presenta en la Figura 1.

### 2.2.1.1. Línea del Tiempo de la Evolución de los Enfoques de Liderazgo.

- El líder posee rasgos específicos que le permiten influir en los demás.
- Los rasgos no son universales por lo tanto no garantizan el éxito en determinadas situaciones.

- El modelo de Contingencia de Fiedler.
- Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

- Precursor: Bernard M. Bass.
- Se toma como referencia: James MacGregor Burns (1978) y Robert House.

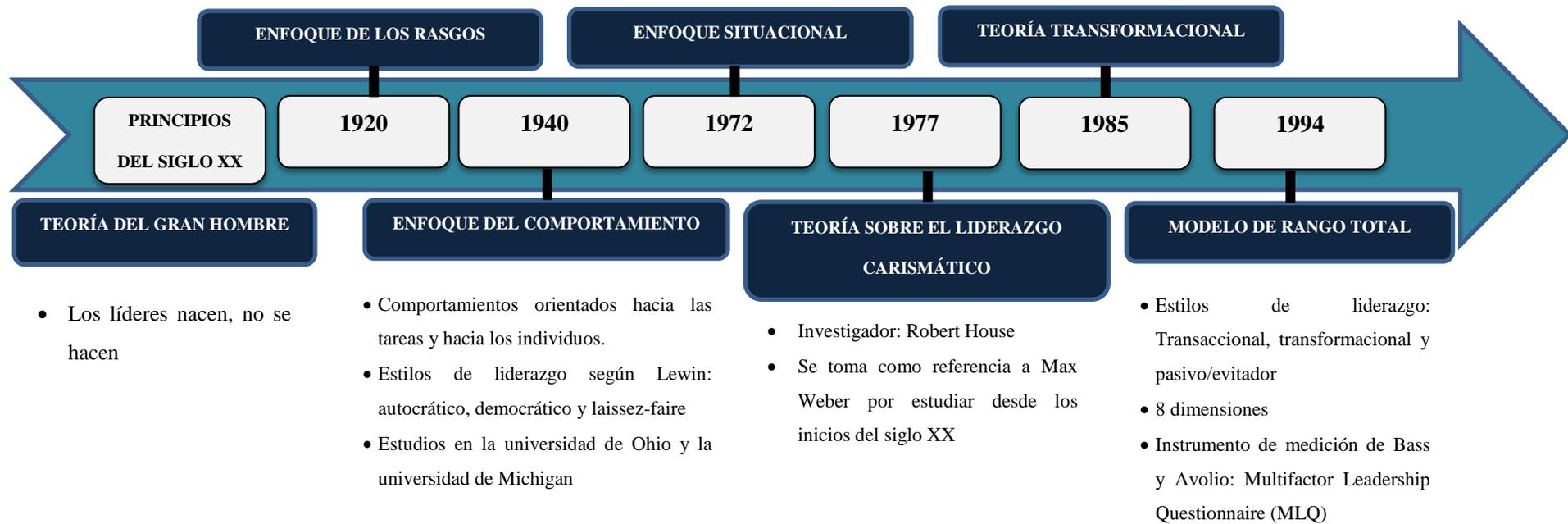


Figura 1. Evolución del Liderazgo. Para su elaboración se tomó como referencia a los autores citados en la revisión de literatura.

### ***2.2.1.2. Enfoque de Rasgos.***

Chiavenato (2007) las describió como Teoría de Rasgos de Personalidad, e indicó que “son las teorías más antiguas respecto al liderazgo” (p. 105). Surge entre los años 1920 y 1950, se enmarca dentro de la teoría del gran hombre que se caracterizaba por dar a conocer que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que lo identificaban como líder, es decir que aquel considerado líder ya tenía una capacidad innata para influir en los demás (Daft, 2006). Por lo cual, en la teoría de los rasgos “el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes” (Chiavenato, 2007, p. 105).

Para Chiavenato (2007, pp. 105-106) “un rasgo es una cualidad o característica distintiva de las personalidad” y considera que algunos rasgos de personalidad que poseen los líderes están basados en: (a) rasgos físicos como la energía, apariencia personal, estatura, peso; (b) rasgos intelectuales en las que se considera la adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima; (c) rasgos sociales en los que se encuentran la cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa, y (d) rasgos relacionados con el trabajo el cual hace referencia al interés en la realización, persistencia e iniciativa.

Pese a la gran importancia sobre esta teoría Castro (2007), señaló que en 1948, Stogdill realizó un estudio en la que analiza los atributos de determinados líderes, y pese a que en esa época los rasgos eran considerados universales y que estos eran los que hacían a los líderes, por ser el liderazgo un proceso social, no todos los rasgos son buenos para todas las situaciones por lo tanto no pueden considerarse universales ya que un líder puede tener determinadas características en un contexto y ser efectivo, pero puede ser inefectivo en situaciones distintas.

Asimismo, Yukl (1992) señaló que este enfoque permite conocer cuál es la persona óptima para ocupar puestos de liderazgo, sin embargo, no se puede garantizar el éxito del líder (Citado por Lupano y Castro, 2005).

Por lo tanto, Chiavenato (2007, p. 106), señaló que la teoría de rasgos presenta las siguientes críticas:

- Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tienen la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.
- Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados. La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?
- Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importantes que otros: una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.
- Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.

Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

### ***2.2.1.3. Enfoque del Comportamiento.***

Este enfoque surgió a partir de los años 1940 y se centra en el tipo de conducta que pueda tener el líder y como esta pueda influenciar a los miembros de un grupo. Para lo cual, se reconoce dos tipos generales de comportamiento: (a) orientado hacia las tareas y (b) orientado hacia las personas. El comportamiento orientado hacia las tareas se direcciona a lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo, a diferencia del líder con una orientación hacia las personas quien se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores (Ayoub, 2010).

Según Horton y Farnham (2007) citado por Ayoub (2010, p. 34) “el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos”.

#### ***2.2.1.3.1. Liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez-faire.***

Estos estilos de liderazgo fueron estudiados por Lewin, Lippitt y White (1939), con un grupo de niños que frecuentaban clubes de ocio, el estudio se llevó a cabo mediante el planteamiento de que el líder tiene como función primordial crear un clima social en el grupo, para de esta manera influir en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, y se crea una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de los estilos autocrático, democrático y laissez-faire (Cuadrado et al., 2003)

##### ***a) Liderazgo autocrático***

En el liderazgo autocrático el líder impone ordenes frente a sus seguidores (Chiavenato, 2007). Además, French y Raven (1959/2001) citados por Ayoub (2010) señalaron que:

Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa. (Ayoub (2010, p. 35)

*b) Liderazgo democrático*

El liderazgo democrático según Chiavenato (2007, p. 107) “conduce y orienta al grupo, e incentiva la participación de las personas”. Adams y Yoder (1985) citados por Ayoub (2010) consideraron que:

Las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones. (p. 35)

*c) Liderazgo laissez-faire*

El liderazgo *laissez – faire* según Chiavenato (2007, p. 107) se da cuando “el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control”, dando total libertad a sus seguidores para decidir y actuar (Lewin et al., 1939 citado por Ayoub, 2010).

Según Avolio y Bass (2004) citado por Ayoub (2010) “el modelo de liderazgo de alcance pleno reproduce al *laissez-faire* como uno de los factores del estilo pasivo-evasivo”.

*2.2.1.3.2. Estudios en la Universidad de Ohio.*

El estudio que se desarrolló en la Universidad de Ohio, bajo la dirección de Ralph Stogdill, surge con la finalidad de determinar cuáles son los estilos de liderazgo efectivos, para lo cual se utilizó el instrumento conocido como cuestionario de descripción del comportamiento del líder [LBDQ, por sus siglas en inglés], este cuestionario contenía 150 ejemplos de los principales comportamientos de los líderes a partir de 1800 funciones de liderazgo. Los encuestados percibieron la conducta del líder en relación a las dimensiones: (a) estructura de inicio y (b) comportamiento de consideración (Lussier y Achua, 2005).

*a) Estructura de inicio*

“Es en esencia sinónimo del estilo centrado en el trabajo, pues se enfoca en hacer que se cumpla la tarea” (Lussier y Achua, 2005, p. 25).

*b) Comportamiento de consideración*

“Es en esencia idéntico al estilo de liderazgo centrado en los empleados, pues procura satisfacer las necesidades de los individuos y fomentar las relaciones interpersonales” (Lussier y Achua, 2005, p. 25).

*2.2.1.3.3. Estudios en la Universidad de Michigan.*

El estudio que se realizó en la Universidad de Michigan, se dio bajo la dirección Rensis Likert, la finalidad fue determinar la efectividad del liderazgo, para lo cual se creó un cuestionario denominado sondeo de organizaciones y se realizaron entrevistas para recabar información sobre los estilos de liderazgo, los investigadores identificaron dos estilos de comportamiento que denominaron: (a) centrado en el trabajo y (b) centrado en los empleados (Lussier y Achua, 2005).

*a) Centrado en el trabajo*

“La conducta centrada en el trabajo se refiere a la medida en que el líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo” (Lussier y Achua, 2005, p. 22).

*b) Centrado en los empleados*

“La conducta centrada en el empleado se refiere a la medida en que el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales” (Lussier y Achua, 2005, p. 22).

***2.2.1.4. Enfoque Situacional.***

Los enfoques de rasgos y conductual por ser limitadas, simplistas y no tener presente variables situacionales pasan a segundo plano, siendo desplazados por las teorías situacionales, ya que en estas no existe un estilo único para liderar en cualquier situación que

pueda garantizar el éxito, por el contrario, cada situación requiere un tipo de liderazgo para así liderar con éxito a los seguidores. (Chiavenato, 2007).

El enfoque situacional está conformado por diversas teorías que están basadas en la idea de que se puede llegar a ser efectivo en diferentes situaciones, bajo diferentes patrones de conducta (Lupano y Castro, 2005). Las teorías más relevantes fueron: (a) el modelo de contingencia de Fiedler y (b) el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (Varela, 2016).

#### *2.2.1.4.1. Teoría Situacional.*

La teoría situacional fue desarrollada por Paul Hersey y Ken Blanchard, sus estudios sobre liderazgo fueron publicados en mayo de 1969 por la revista *Training and Development Journal*, al inicio la teoría era conocida como la Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo, ya en 1972 se empezó a utilizar el nombre de Liderazgo Situacional, y desde entonces ha ganado mucha aceptación entre los especialistas en desarrollo gerencial (Sánchez y Rodríguez, 2010).

Este modelo se denominó Teoría del liderazgo situacional [TLS] , es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores, por lo que Hersey y Blanchard argumentan que “el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores” (Robbins y Coulter, 2005, p. 428), así también “en la TLS se reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere” (Sánchez y Rodríguez, 2010, p. 26).

Sobre los estudios de la investigación Sánchez (2000, p. 435) da a conocer que:

La TLS se fundamenta en los estudios de la Universidad de Ohio y en la teoría tridimensional de los estilos de dirección de Reddin (1967) junto con las aportaciones que incorporaron Hersey y Blanchard (1969, 1982) desde finales de los años 60 hasta

principios de los 80 en el *Center for Leadership Studies* en Escondido [California, EE. UU].

Además, Sánchez (2000), señaló en su investigación que el modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, se denominan:

- Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
- Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- Participar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Los estilos antes mencionados implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, los cuales están dadas por la tarea y la relación, en la que las dimensiones de conducta son consideradas independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Además, la TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados (Sánchez, 2000).

Por lo tanto, Sánchez (2000, p. 436), señaló que según la Teoría del Liderazgo situacional [TLS], “ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran”.

#### 2.2.1.4.2. Teoría de la Contingencia.

La teoría de la contingencia fue desarrollada por Fred Fiedler bajo un modelo llamado Modelo de Fiedler, considerado como el primero modelo general de las contingencias del liderazgo y en la que se propone que “el desempeño eficaz de grupo dependerá del estilo del líder para interactuar con sus subordinados coincida con el grado en el que la situación proporciona control e influencia de líder” (Robbins y Decenzo, 2002, p. 351). En esta teoría el estilo es un rasgo estable de la personalidad, si las situaciones son más favorables o tienen mayor control, el líder alcanzara la eficacia (Ayoub, 2010).

Robbins y Decenzo (2002), señalaron en su libro que, el modelo de Fiedler se dio bajo el instrumento denominado: cuestionario acerca del compañero de trabajo menos preferido [LPC, del inglés *least – preferent coworker questionnaire*], este instrumento mide la orientación del comportamiento del líder, a si está orientado a las tareas o a las relaciones.

Fiedler (1951) citado por Varela (2016, p. 7) indicó que los criterios situacionales relevantes que se consideraron en el instrumento fueron:

- Las relaciones del Líder – Miembro: Se indica el grado de confianza, seguridad, respeto que tienen los subordinados con el líder.
- Estructura de Tarea: Es el grado en que están estructuras o no las asignaciones de las tareas.
- Poder de Posición: Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo.

#### 2.2.1.4.3. Otras Teorías.

Lupano y Castro (2005), señalaron que existen otras teorías no menos importantes en el enfoque situacional, como: (a) teoría de las metas, (b) teoría de los sustitutos del liderazgo,

(c) teoría de la decisión normativa, (d) teoría de los recursos cognitivos: Líder – ambiente - seguidor.

#### ***2.2.1.5. Nuevos Enfoques de Liderazgo.***

Los nuevos enfoques de liderazgo se originan tomando como base al liderazgo carismático estudiado por Robert House (1977) y el liderazgo transformacional de James MacGregor Burns (1978), luego de unos años Bernard M. Bass (1985) toma como referencia a Burns y da origen al estudio de la teoría del liderazgo transformacional (Lupano y Castro, 2005). Al evolucionar la teoría transformacional, se genera el modelo denominado liderazgo de rango completo [*Full Range Leadership*], lo cual está conformado por (a) liderazgo transformacional, (b) liderazgo transaccional, y (c) laissez faire (Bass y Riggio, 2006 citado por Nader y Castro, 2007).

##### ***2.2.1.5.1. Teoría sobre el Liderazgo Carismático.***

El liderazgo carismático surge a partir del siglo XX con Max Weber, él es considerado como el primero en resaltar el liderazgo en el contexto de las organizaciones (Hitt, 2006).

El carisma es una cualidad extraordinaria que se limita mágicamente al origen de cada individuo, esta cualidad o rasgo debe de ser reconocido por los seguidores por medio de su entrega y confianza en el líder y en su misión, el líder debe de recompensar el reconocimiento dando un bienestar a sus seguidores y garantizar el éxito de la empresa. De esta manera la dominación carismática será legítima ya que no se dará en función al reconocimiento del don que pueda tener el líder, sino en función al reconocimiento que pueda alcanzar el líder por parte de sus seguidores por el don que posee (Weber, 1964).

Robert House al abordar esta teoría, deja de lado lo mágico y se enfoca en buscar elementos que produzcan efectos carismáticos en los seguidores, por lo cual considera que si un líder posee determinadas características como: (a) confianza en sí mismo, (b) dominancia,

(c) fuertes convicciones, (d) necesidad de influir, (e) fortaleza intelectual, (f) integridad, y (g) fluidez verbal; logrará algunos comportamientos de líder como: (a) modelar el sistema de roles a emular, (b) creación de una imagen favorable, y (c) articulación de metas ideológicas, entre otras; bajo factores situacionales tales como: (a) estrés en los seguidores, (b) posición institucional de poder, y (c) oportunidades de articular una meta trascendental. Estas deben serle favorables al líder para conseguir efectos carismáticos como: (a) confianza en la ideología del líder, (b) similitud en las creencias entre líder y seguidor, (c) aceptación incuestionable, (d) afecto por el líder, (e) obediencia, (f) entre otros (Ayoub, 2010).

#### *2.2.1.5.2. Teoría Transformacional.*

El enfoque o teoría transformacional tiene como principal precursor a Bernard M. Bass (1985), quien tomó como referencia a James MacGregor Burns (1978) y Robert House (1977), en la actualidad este enfoque es uno de los más desarrollado y estudiados (Lupano y Castro, 2007).

Yukl y Van Fleet (1992) citado por Noguera, Pitarch y Esparcia (2009) señalaron que: El liderazgo transformacional surge como respuesta al nuevo tipo de situaciones organizacionales, con un ambiente dinámico y cambiante. El liderazgo transformacional considera los rasgos, el poder y la conducta, y las variables situacionales, por ellos resulta una perspectiva más amplia que las primeras teoría del liderazgo. (p. 180)

Burns (1978) al ser el primero en estudiar el liderazgo transformacional lo define como “un proceso recíproco mediante el cual el líder y el seguidor, persiguiendo metas mutuas, se elevan unos a otros hacia mayores niveles de motivación y moralidad” (citado por Ayoub, 2010, p. 73), además hace una diferenciación con el liderazgo transaccional en la que los seguidores son motivados por interés personales para alcanzar un premio (Lupano y Castro, 2005).

Bass (1985) señaló que el liderazgo transformacional:

Es el proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor... y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados... induce a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente designadas”. (citado por Ayoub, 2010, p. 73).

Para entender mejor como es que abordaron Burns y Bass el liderazgo transformacional se detalló las diferencias en la Tabla 1.

Tabla 1

*Liderazgo Transformacional según Burns y Bass*

Liderazgo Transformacional para Burns	Liderazgo Transformacional para Bass
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo.</li> <li>• Se centra en el proceso mediante el cual ocurre el liderazgo, que es justamente lo que lo caracteriza y diferencia de otros estilos.</li> <li>• No identifica componentes comportamentales en los procesos de influencia que él incluyó en su liderazgo.</li> <li>• Sostiene que, en liderazgo transaccional y transformacional, la relación entre líder- seguidor adoptan formas fundamentales diferentes, llegando a ser mutuamente excluyentes.</li> <li>• Considera que, lo líderes transformacionales son cualitativamente distintos y superiores a los transaccionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orientó a las consecuencias como cambios individuales.</li> <li>• Enfatiza las consecuencias deseadas de este tipo de relación líder- seguidor, que serán las que le darán su peculiaridad frente a otros estilos de liderazgo.</li> <li>• Coherente con su enfoque sobre los efectos del Liderazgo transformacional, asocia comportamientos en cada proceso (Cuatro I's)</li> <li>• Postula un liderazgo de rango total en la que propone un comportamiento del líder en el cual el estilo transaccional y transformacional son comprensivos entre sí.</li> <li>• Sostiene que, son dos estilos diferentes e independientes pero que son exhibidos por el mismo líder en distintas cantidades e intensidades.</li> <li>• El líder transformacional utiliza ambos estilos, pero cuando es más de uno es menos del otro.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración adaptada de “Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno” por Vega Villa, C., y Zavala Villalón, G, 2004, p. 17. Y “Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública y mexicana” por Ayoub, 2010, p. 83.

### 2.2.1.5.3. Modelo de Rango Total.

El modelo de rango total también conocido como modelo de liderazgo de alcance pleno está conformado por el liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire [pasivo evasivo], este modelo señala que el liderazgo transformacional adiciona al transaccional e integra al carisma como un componente al cual también es llamado influencia idealizada siendo considerado el más importantes (Bass y Riggio, 2006 citado por Ayoub, 2010).

A diferencia de los anteriores modelos en el modelo de rango total, un mismo líder puede tener conductas de liderazgo transaccional y transformacional, todo dependerá de la situación, contexto organizacional, de los seguidores y de las tareas que se tienen que cumplir (Bass y Riggio, 2006 citado por Nader y Castro, 2007).

Bass y Avolio (1994) citado por Espinosa, Contreras y Barbosa (2015), determinaron que el modelo de rango total está conformado por ocho componentes, los cuales se presentan en la Figura 2.

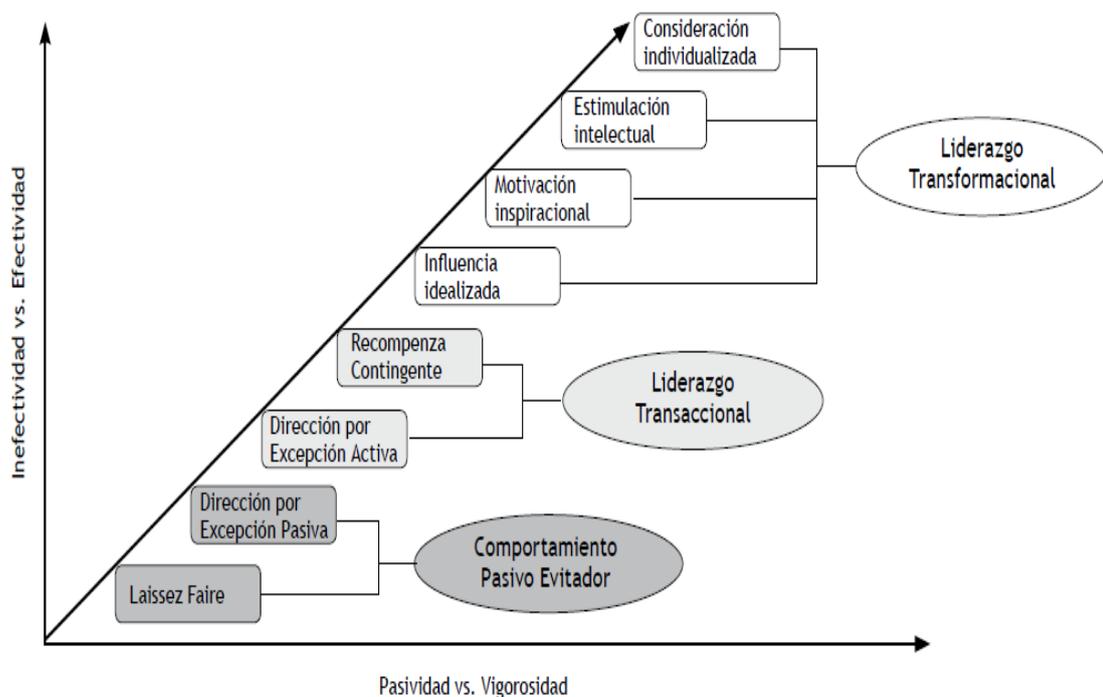


Figura 2. Modelo de Rango Total del Liderazgo. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 11(2), 303-317.

El modelo de rango total considera: (a) consideración individualizada, (b) estimulación intelectual, (c) motivación inspiracional, (d) influencia idealizada, (e) recompensa contingente, (f) dirección por excepción activa, (g) dirección por excepción pasiva, y (h) laissez faire; los cuatro primero conforman al liderazgo transformacional, los dos siguientes al liderazgo transaccional y los dos últimos al comportamiento pasivo/evitador. Todos estos componentes son los que fueron considerados en la investigación.

#### *2.2.1.5.3.1 Diferencias entre Liderazgo Transformacional y Transaccional*

El liderazgo transformacional y transaccional presentan diferencias en función a las necesidades que se busca satisfacer de los seguidores; así también, a los cambios en los seguidores e impacto en indicadores de desempeño; (Véase la Tabla 2)

El estilo transaccional a diferencia del estilo transformacional presenta un impacto inferior, ya que las necesidades de satisfacción y el cambio que se busca en sus seguidores están dados por los de orden inferior y aunque ambos estilos busquen el desempeño, el estilo transformacional impulsara a la madurez y al desarrollo a largo plazo de los seguidores, así también se enfocara en las actitudes creencias y valores, y no solo en la calidad de producción. El impacto que se lograra por ambos estilos será positivo, pero el estilo transformacional será el que permita que la eficacia y el rendimiento sean mayores.

Tabla 2

*Diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional*

Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
Reconocen y satisfacen necesidades de seguidores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se interesa por la necesidades y deseos inmediatos, existenciales o de primer orden (i.e., fisiológicas o de seguridad) que pueden ser intercambiados por el desempeño del seguidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se interesa por necesidades más trascendentales o de orden superior (i.e., amor, estima y autorrealización) que pueden ser cubiertas para impulsar al seguidor hacia la madurez y el desarrollo a largo plazo.</li> </ul>
Generan cambios en sus seguidores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera cambios de primer orden en la cantidad y calidad del desempeño, en la atención que se presta a las acciones, en la sustitución de metas o en la resistencia para la implementación de alguna acción o política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera cambios de orden superior, esto es, en las actitudes, creencias, valores y necesidades de los seguidores y no únicamente en la calidad de la producción o de los objetivos seleccionados.</li> </ul>
Tienen un impacto positivo sobre indicadores de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa la base para la eficacia del liderazgo permitiendo alcanzar metas contractuales u originalmente pactadas a través de la transacción.</li> <li>• Producen efectos positivos sobre la satisfacción y rendimiento de sus seguidores, aunque estos son siempre menores que los transformacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite aumentar la eficacia llevando al seguidor a implementar un esfuerzo adicional.</li> <li>• Se obtiene niveles de rendimiento y satisfacción por parte de los subordinados mucho más elevado que el liderazgo transaccional.</li> </ul>

Nota. Elaboración adaptado de "Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública y mexicana" por Ayoub, 2010, p.83. "El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de resultado organizacional" por Cuadrado, Molero y Navas, 2003, p.117. "Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación" por Lupano, Castro, 2005, p.112

### **Capítulo III: Metodología**

La metodología de la presente investigación fue desarrollada tomando en consideración el método, tipo, nivel, modalidad y diseño de investigación, los cuales son detallados bajo una definición que los argumenta; así también se detalló la población, consentimiento informado, muestra, confidencialidad, ubicación geográfica, instrumentación, recolección, análisis, validez y confiabilidad de los datos.

#### **3.1. Método de la Investigación**

En la presente investigación se utilizó el método científico como método general. De acuerdo con Bunge (2000, p. 7) el método científico “es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas”. Así también Tamayo (2003, p. 29) mencionó que “el método científico nos lleva a eliminar el plano subjetivo en la interpretación de la realidad, permitiéndonos la objetividad en el proceso”.

#### **3.2. Tipo de la Investigación**

La presente investigación se desarrolló bajo el tipo de investigación pura o también llamado básica o fundamental, ya que una investigación pura “persigue el conocimiento por el conocimiento sin considerar sus posibles aplicaciones prácticas. Su objetivo consiste en ampliar y profundizar en el conocimiento con el propósito de obtener y descubrir generalizaciones (hipótesis, leyes, teorías)” (Barreiro, 2003).

Moreno (1987) considera que “los resultados de la investigación básica se integran al cuerpo del conocimiento científico ya existente y están allí disponibles para que otros investigadores puedan recurrir a ello cuando lo consideren oportuno o necesario”.

La investigación también se desarrolló bajo el tipo *ex post facto*, puesto que una investigación de esta índole no permite manipular ni dirigir las variables que se están investigando, es decir:

Se trata de examinar de manera retrospectiva los efectos de un hecho ocurrido naturalmente sobre un resultado subsiguiente y sus enlaces causales entre ellos. Este tipo de estudio ha sido de gran utilidad en importantes investigaciones en el área educativa, didáctica y psicológica. (Escribano, 2004, p. 350).

### **3.3. Nivel de la Investigación**

La investigación corresponde al nivel descriptivo, según Hernández et al., (2010, p. 80) el nivel descriptivo “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

### **3.4. Modalidad de la Investigación**

La investigación se desarrolló bajo la modalidad estudio de caso, ya que se considera que:

Es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendidos estos como entidades sociales o entidades educativas únicas. (Bisquerra, 2009, p. 309).

### **3.5. Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación que se aplicó en la investigación fue el diseño no experimental transversal. Según Hernández et al. (2010, p. 151) mencionó que:

Los diseños de investigación Transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **3.6. Población de la Investigación**

La investigación se delimitó a trabajar con la IE José Olaya del distrito de Hualhuas, la cual es parte de los colegios que cumplen con una Jornada escolar completa [JEC], y está conformado por 35 colaboradores.

Para Hernández et al. (2010, p. 174), una población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones es por eso que debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y de tiempo”.

### **3.7. Consentimiento Informado**

Al finalizar la aplicación del cuestionario se solicitó que los colaboradores firmen el documento de consentimiento informado en el que certifican que realizaron el cuestionario de forma voluntaria, anónima, y en la que dan su autorización para que posteriormente se pueda hacer uso de la información exclusivamente para el análisis de la investigación.

### **3.8. Características de la Muestra**

La determinación de la muestra se realizó bajo un muestreo probabilístico, ya que, según Hernández et al. (2010) en una muestra probabilística:

... todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Hernández et al., 2010, p. 176)

Para conocer la muestra teniendo claro el tamaño de la población se aplicó la fórmula correspondiente, y se optó por trabajar con un nivel deseado de confianza del 95% con un margen de error del 5%, el cual, determinó que la muestra con la que se trabajaría sería la de 32 colaboradores.

### **3.9. Confidencialidad**

La investigación realizada en la IE José Olaya, no divulga la identidad de las personas por lo que sus respuestas se trabajaron confidencialmente.

### **3.10. Ubicación Geográfica**

La investigación se realizó en la IE José Olaya, ubicado en la Av. Alfonso Ugarte N° 944 – 970, distrito de Hualhuas, provincia de Huancayo, departamento de Junín.

### 3.11. Instrumentación

La investigación utilizó el instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* creado por Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass, consta de 45 ítems y es denominada MLQ – 5X [*short form*], hasta el momento es considerada la última versión. Este instrumento es idóneo ya que como se mencionó líneas arriba, es la versión mejorada y actual que presentan Bass y Avolio, además “El Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ] es, desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la psicología de las organizaciones” (Bass y Avolio, 2004 citado por Cuadrado, Recio y Molero, 2010). Por lo tanto, para la investigación se delimita el uso de este instrumento y se presenta a mayor detalle los componentes en Tabla 3 y el cuestionario en el Apéndice E.

El instrumento se compone de nueve factores propios a los tres tipos de estilo de liderazgo, cada uno de cuatro ítems, a esto se suma nueve ítems que miden factores de resultado organizacional como el esfuerzo extra que demuestra los empleados, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados (Cuadrado, Recio y Molero, 2010).

Para su evaluación, los ítems del instrumento fueron analizados bajo la Escala Likert presentada en la Tabla 4.

La escala de Likert es considerada en la investigación ya que es “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández et al., 2010, p. 245), el rango que se consideró fue de 1 al 5.

### 3.12. Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó en el mes de julio del 2016, se dio en dos fechas a causa de la falta de disponibilidad de tiempo de los participantes. Para que se aplique el cuestionario se dieron indicaciones al inicio y en el transcurso del proceso de evaluación, para finalizar se procedió a la recepción de los cuestionarios rellenos y a la firma de consentimiento informado por parte de los participantes.

Tabla 3

*Factores e ítems del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5Xs)*

	Factores	Abreviaturas*	Ítems
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	IIA	10 - 18 - 21 - 25
	Influencia idealizada (conducta)	IIC	6 - 14 - 23 - 34
	Inspiración o motivación inspiracional	MI	9 - 13 - 26 - 36
	Estimulación intelectual	EI	2 - 8 - 30 - 32
	Consideración individualizada	CI	15 - 19 - 29 - 31
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	RC	1 - 11 - 16 - 35
	Dirección por excepción activa	DEA	4 - 22 - 24 - 27
Liderazgo pasivo/evitador	Dirección por excepción pasiva	DEP	3 - 12 - 17 - 20
	Laissez faire	LF	5 - 7 - 28 - 33
Resultado organizacional	Esfuerzo extra	EX	39 - 42 - 44
	Eficacia del líder	E	37 - 40 - 43 - 45
	Satisfacción de los empleados	S	38 - 41

Nota: Elaboración adaptado de “Diagnóstico de las percepciones de estilos de liderazgo y efectividad en los equipos de trabajo virtual, en el centro de diseño de la organización DELPHI México” por Varela (2016). Las abreviaturas fueron propuestas para tener un mejor orden en la investigación.

Tabla 4

*Escala de Likert del instrumento MLQ - 5Xs*

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

### 3.13. Análisis de Datos

Para el análisis de datos se procedió a codificar el cuestionario y organizarlo en la base de datos IBM SPSS Statistics 22, en forma horizontal y vertical con la finalidad de realizar un mejor análisis.

Posteriormente se realizó el análisis de consistencia a todos los datos del cuestionario por medio del Diagrama de Cajas y Bigotes el cual permitió identificar respuestas atípicas, variabilidad en los datos y conocer mejor su distribución, en el Apéndice F se puede apreciar

el diagrama de cajas y bigotes por factores, agrupados según cada estilo; seguidamente, se analizó el Alfa de Cronbach el cual permitió conocer que tan confiable pueden ser el cuestionario aplicado. Es necesario aclarar que el instrumento está conformado por preguntas enfocadas a los estilos transformacional, transaccional y pasivo/evitador, pero también conforman preguntas de resultado organizacional, por lo tanto, este último fue considerado solo en el análisis de confiabilidad, pero no en el análisis de resultados por no ser un estilo de liderazgo.

Seguidamente se realizó el análisis factorial y el coeficiente de correlación de Spearman los cuales permitieron complementar la validez del instrumento.

### **3.14. Validez y Confiabilidad**

La confiabilidad analizada bajo el instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ – 5Xs), se realizó mediante el análisis de coeficiente de Alfa de Cronbach para cada estilo y factor de liderazgo, su elección se dio debido a que el Alfa de Cronbach o coeficiente de alfa es una “medida de confiabilidad de consistencia interna ..., su coeficiente oscila entre 0 y 1” (Malhotra, 2008, p. 285). Según Hernández et al. (2010, p. 302) señalan que si los coeficientes superan .75 la confiabilidad es aceptable.

En la Tabla 5, se puede apreciar el resultado de coeficientes de Alfa de Cronbach en función a estilos y factores de liderazgo. Se da mayor relevancia a los resultados obtenidos según estilo de liderazgo ya que engloban la fiabilidad de sus factores y representan la confiabilidad, pese a que los factores puedan tener coeficientes bajos, se puede llegar a un análisis observando su comportamiento en el diagrama de cajas y bigotes, ubicado en el Apéndice F.

Tabla 5

*Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach por cada estilo y factor de liderazgo*

Estilos y factores	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Estilo de liderazgo transformacional	<b>.817</b>	20
Influencia idealizada (atribuida)	.385	4
Influencia idealizada (conductual)	.655	4
Inspiración o motivación inspiracional	.715	4
Estimulación intelectual	.688	4
Consideración individualizada	.375	4
Estilo de liderazgo transaccional	<b>.560</b>	8
Recompensa contingente	.387	4
Dirección por excepción activa	.210	4
Estilo de liderazgo pasivo/evitador	<b>.773</b>	8
Dirección por excepción pasiva	.769	4
Laissez faire	.652	4
Resultado organizacional	<b>.758</b>	9
Esfuerzo extra	.667	3
Eficacia del líder	.460	4
Satisfacción de los empleados	.477	2

Los resultados indicaron que el estilo transformacional y el estilo pasivo/evitador superan .75, así también el resultado organizacional presenta un coeficiente muy bueno al superar .75, sin embargo, el estilo transaccional presenta un coeficiente que se aproxima a .6, el cual no se puede aseverar que no sea fiable ya que para George y Mallery (2003) un valor de .6 puede ser discutible. Su explicación se puede dar en función al comportamiento de datos en el diagrama de cajas y bigotes presentado en el Apéndice F, o en función al número de ítems usados en el análisis.

Posteriormente para la validez del instrumento se realizó el análisis factorial, para lo cual se aplicó la matriz de correlación entre las 45 preguntas del cuestionario, el resultado de

la determinante ayudó a indicar la existencia de correlación. Dicha matriz se muestra en el Apéndice G. Así también para complementar la validez del instrumento se realizó la matriz de coeficiente de correlación de Spearman para analizar la existencia de correlación entre los diferentes estilos de liderazgo. Las tablas se presentan en el Apéndice H y al analizar sus coeficientes de correlación entre el cruce de preguntas se aprecia que si existe correlación.

## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

El presente capítulo da a conocer el análisis de los resultados del cuestionario realizado bajo el instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* [MLQ – 5Xs], el cual permite conocer la percepción de los estilos de liderazgo presentes en la organización, bajo las siguientes variables: (a) niveles jerárquicos, (b) género, c) grado académico, y d) antigüedad laboral. La información fue procesada bajo el programa estadístico IBM SPSS Statistics 22.

### 4.1. Perfil de los Informantes

El total de personas que realizaron el cuestionario fueron 32 colaboradores de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas, para la investigación fue necesario utilizar las siguientes variables: (a) niveles jerárquicos, (b) género, (c) grado académico, y (d) antigüedad laboral. El cuadro descriptivo de la información se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6

*Perfil de encuestados en función a las variables de estudio*

Variable		<i>f</i>	%
Niveles jerárquicos	Con personal a cargo	6	18.8%
	Sin personal a cargo	26	81.3%
	Total	32	100%
Género	Masculino	13	40.6%
	Femenino	19	59.4%
	Total	32	100%
Grado académico	Sin grado	2	6.2%
	Técnico	3	9.4%
	Bachiller	22	68.8%
	Magister	5	15.6%
	Total	32	100%
Antigüedad laboral	De 1 a 4 años	13	40.6%
	De 5 a 9 años	4	12.5%
	De 10 a 14 años	2	6.3%
	Más de 15 años	13	40.6%
	Total	32	100%

## **4.2. Presentación y Discusión de Resultados**

En la investigación se presentaron los estilos de liderazgo en diferente predominancia. En el estilo transformacional y transaccional predomina la alternativa: bastante a menudo, por el contrario, el estilo pasivo/evitador, a diferencia de los anteriores, predomina la alternativa: nunca dentro de la escala de Likert. Los gráficos detallados se ubican en el Apéndice I.

Teniendo en consideración esta información se procede a la presentación y discusión de resultados para lo cual se evaluó cada una de las hipótesis específicas para finalmente evaluar la hipótesis general.

Para el análisis de cada una de las hipótesis en primer lugar se realizó un análisis descriptivo de medias y desviación estándar por estilo y por factor, con la finalidad de conocer si hay relaciones significativas de percepción de estilos de liderazgo, como también variabilidad.

Seguidamente se realizó el análisis de normalidad, por medio de histogramas, gráfico Q-Q y la prueba de Kolmogórov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk, en la que se consideró el valor del nivel de significancia, si este es mayor a .05 la distribución es normal, pero si es menor se considera una distribución no normal, y por lo tanto se procede a trabajar con pruebas no paramétricas para la comprobación de hipótesis. A esto se le suma la prueba de Levene para analizar homogeneidad de datos; posteriormente para rechazar o no la hipótesis, se aplicó las pruebas no paramétricas de Kruskal-Wallis para más de dos muestras independientes o la U de Mann Whitney para dos muestras independientes.

### **4.2.1. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.**

H1: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

La primera hipótesis específica fue analizada en función a los niveles jerárquicos, para su comprensión la Tabla 7 presenta resultados descriptivos en el que se detalló las medias y desviaciones típicas de los tres estilos de liderazgo, así también el Apéndice J presenta un gráfico que ayudó en la interpretación de medias.

Tabla 7

*Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al nivel jerárquico*

Estilo de liderazgo	Nivel Jerárquico	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Transformacional	Si tiene personal a cargo	3.81	1.048
	No tiene personal a cargo	3.96	.990
Transaccional	Si tiene personal a cargo	3.79	.988
	No tiene personal a cargo	3.91	1.032
Pasivo/evitador	Si tiene personal a cargo	2.50	1.238
	No tiene personal a cargo	1.94	1.050

Los resultados indicaron que no existen diferencias significativas entre las medias de los niveles jerárquicos del estilo transformacional y transaccional, pero el liderazgo pasivo/evitador si posee diferencias significativas entre sus medias por niveles jerárquicos y presenta medias menores con referencia a los anteriores estilos. Con lo que respecta a la desviación típica en el estilo transformacional, los que no tienen personal a cargo presentan una menor variabilidad; en el estilo transaccional, los que sí tienen personal a cargo presentan una menor variabilidad y en el estilo pasivo/evitador, los que no tienen personal a cargo presentan una menor variabilidad de datos; haciendo una comparación entre los tres estilos, el estilo pasivo/evitador es el que presenta una mayor variabilidad de datos en relación a los anteriores estilos.

Seguidamente se realizó un análisis descriptivo de medias y desviación típica en función a niveles jerárquicos por factores de cada estilo de liderazgo, la tabla se puede

apreciar en el Apéndice K y el gráfico que ayudó a la interpretación de medias en el Apéndice L. Los resultados, en lo que respecta a medias de factores del estilo transformacional, indicaron que existe una diferencia significativa del factor consideración individualizada con relacional a los otros factores; en los factores del liderazgo transaccional no se presentan diferencias en sus medias; sin embargo, en los factores del estilo pasivo/evitador si se encuentran diferencias significativas. Con respecto a desviación típica, en todos los factores del liderazgo transformacional los que no tienen personal a cargo presentan una menor variabilidad de sus datos, igualmente en los factores del estilo pasivo/evitador los que presentan una menor variabilidad son los que no tienen personal a cargo; sin embargo en el estilo transaccional la menor variabilidad de datos para el factor recompensa contingente lo poseen los que no tienen personal a cargo y en el factor dirección por excepción activa lo poseen los que sí tienen personal a cargo. Al comparar los factores de los tres estilos de liderazgo los que poseen mayor variabilidad son los siguientes factores: influencia idealizada atribuida, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva.

Para el análisis de normalidad la Figura 3 presenta la distribución de frecuencias de la información por nivel jerárquico de los tres estilos de liderazgo, los cuales presentan gráficos sesgados a la izquierda y la derecha, por lo que dan un indicativo de no normalidad.

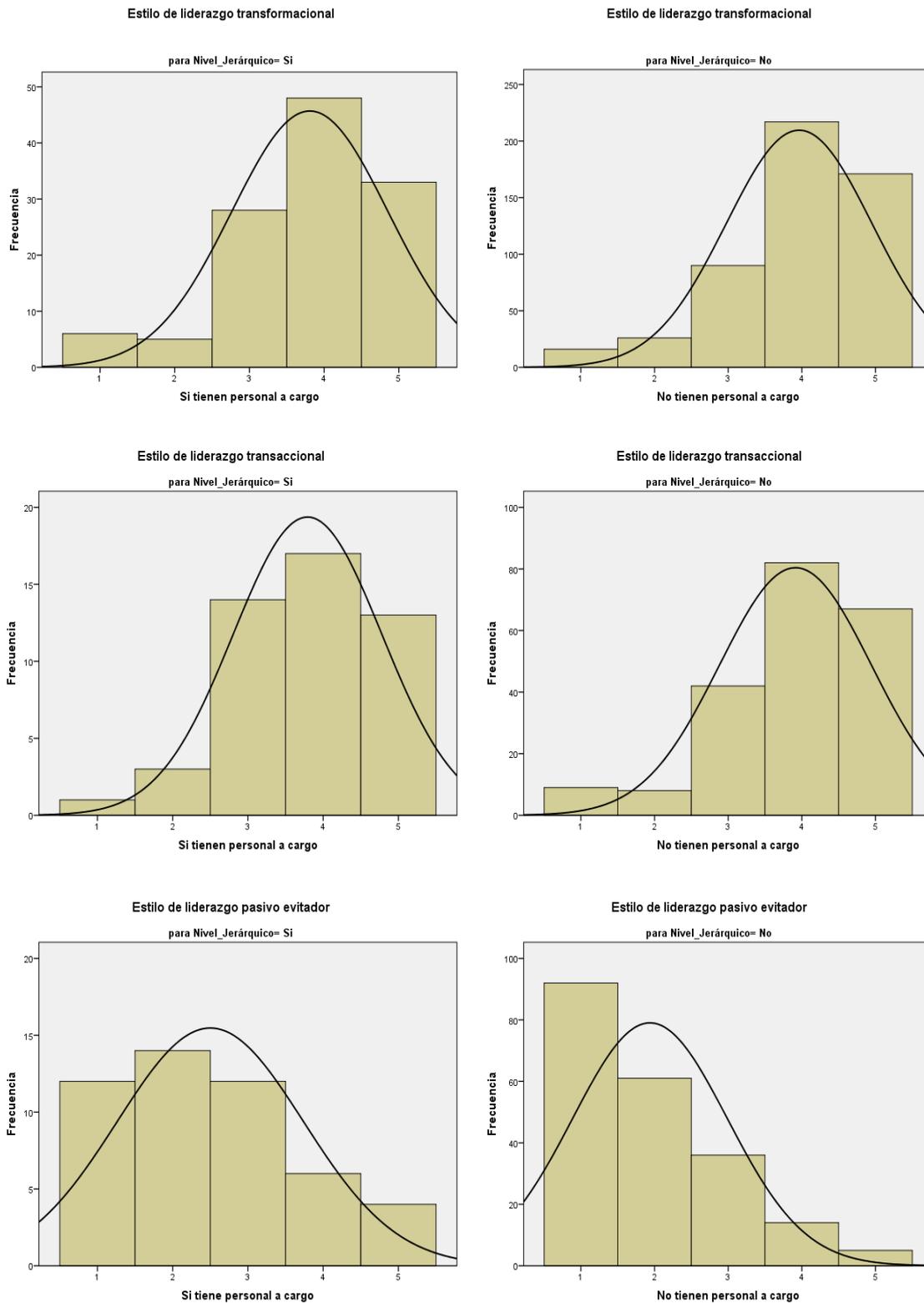


Figura 3. Distribución de frecuencias con relación a niveles jerárquicos

Así también se presenta el gráfico Q-Q en la Figura 4, el cual demuestra que la distribución de datos no es normal, ya que no se encuentran alineados.

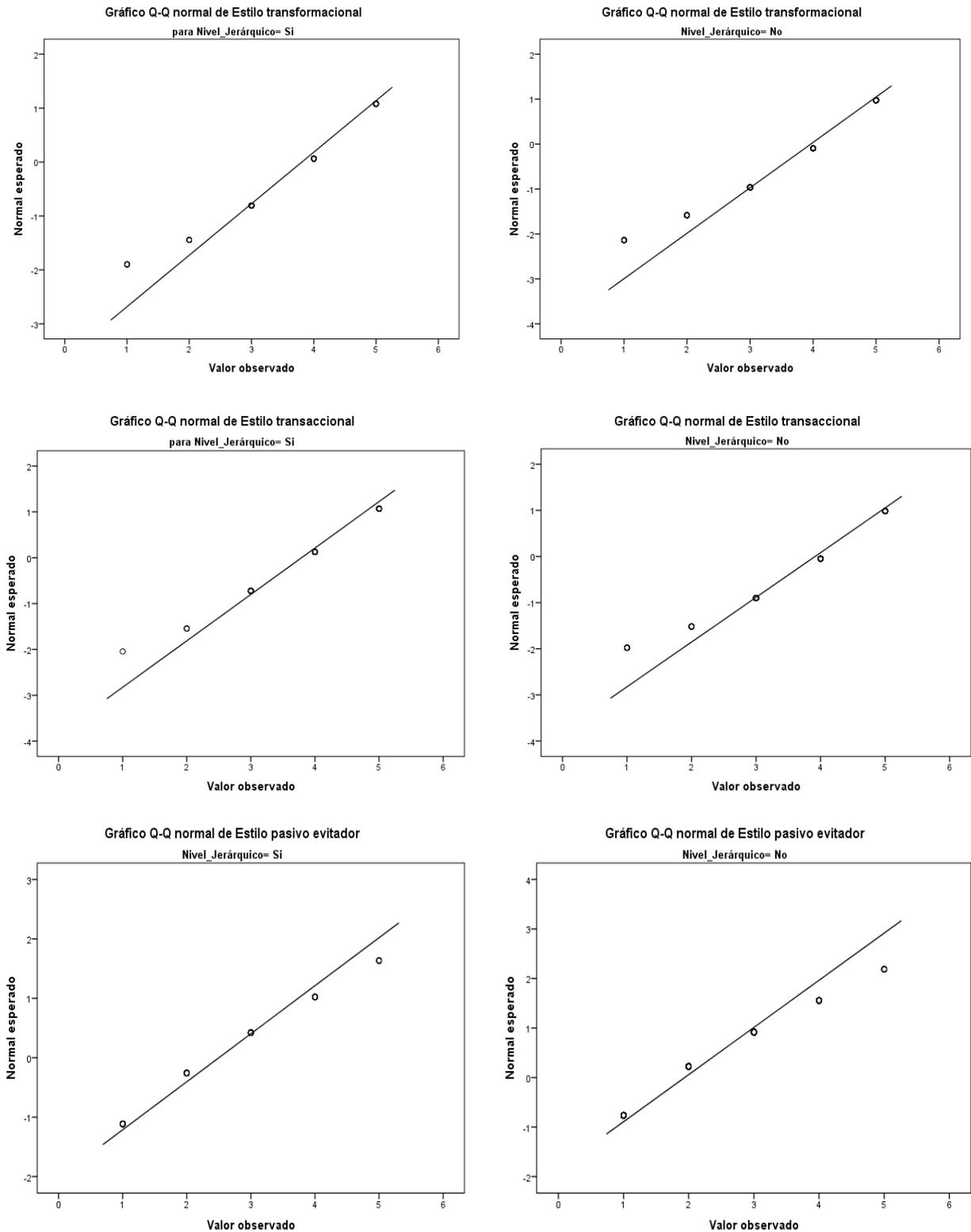


Figura 4. Distribución de los tres estilos de liderazgo en función al nivel jerárquico

Asimismo, los métodos de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk se aplicaron para un mejor análisis en la prueba de normalidad, en la Tabla 8 se puede apreciar que contienen

niveles de significancia menores a .05 por lo tanto es necesario trabajar con pruebas no paramétricas en la comprobación de la hipótesis específica ya que confirman la no existencia de normalidad.

Tabla 8

*Prueba de distribución normal en función al nivel jerárquico para cada estilo de liderazgo*

Estilos de liderazgo	Nivel jerárquico	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Transformacional</b>							
	Si tiene personal a cargo	.248	120	.000	.849	120	.000
	No tiene personal a cargo	.261	520	.000	.831	520	.000
<b>Transaccional</b>							
	Si tiene personal a cargo	.208	48	.000	.877	48	.000
	No tiene personal a cargo	.250	208	.000	.834	208	.000
<b>Pasivo/evitador</b>							
	Si tiene personal a cargo	.199	48	.000	.890	48	.000
	No tiene personal a cargo	.256	208	.000	.810	208	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

La aplicación del Test de Levene permitió distinguir homogeneidad de varianzas, en la Tabla 9 se aprecia que los niveles de significancia son mayores a .05 en los tres estilos de liderazgo por lo que se puede señalar que existe homogeneidad de varianzas es decir que tienen homocedasticidad.

Tabla 9

*Prueba de homogeneidad de varianzas para la HI*

Estilo de liderazgo	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Transformacional	1.954	1	638	.163	<b>Si</b>
Transaccional	1.954	1	638	.163	<b>Si</b>
Pasivo/evitador	1.954	1	638	.163	<b>Si</b>

Finalmente fue necesario el uso de pruebas no paramétricas para la comprobación de hipótesis ya que según niveles jerárquicos no presentan una distribución normal, por lo cual se aplicó la prueba no paramétrica U de Mann Whitney ya que la variable, nivel jerárquico, es dicotómica con dos muestras independientes. El análisis se realizó con la finalidad de saber si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos, la Tabla 10 muestra los resultados de dicha prueba.

Tabla 10

*Prueba U de Mann-Whitney – H1*

Medida	Estilos de liderazgo		
	Transformacional	Transaccional	Pasivo/evitador
U de Mann-Whitney	28511.500	4544.000	3667.000
Sig. asintót. (bilateral)	.119	.307	.003

a. Variable de agrupación: Nivel Jerárquico de las personas encuestadas

Se puede apreciar que los niveles de significancia son mayores a .05 en el estilo transformacional y transaccional, lo que indica que en ambos estilos no existe diferencia de percepciones entre los niveles jerárquicos, a diferencia del estilo de liderazgo pasivo/evitador, el cual indica que si existe una diferencia. Por lo tanto, en la Tabla 11 se realizó una contrastación de hipótesis en función al nivel jerárquico.

Tabla 11

*Contrastación de la H1*

Hipótesis nula	Estilos de liderazgo			Total
	Transformacional	Transaccional	Pasivo/evitador	
No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.	No rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula

#### 4.2.2. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

H2: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

La segunda hipótesis específica fue analizada en función al género, para su comprensión, el Apéndice M y la Tabla 12 presentan un análisis descriptivo en el que detalló las medias y desviaciones típicas de los tres estilos de liderazgo.

Tabla 12

*Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al género*

Estilo de liderazgo	Género	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Transformacional	Masculino	4.01	.976
	Femenino	3.88	1.017
Transaccional	Masculino	3.90	.919
	Femenino	3.88	1.091
Pasivo/evitador	Masculino	2.07	1.151
	Femenino	2.03	1.079

Los resultados indicaron que no existen diferencias significativas entre medias por género en cada uno de los tres estilos de liderazgo, pero se puede apreciar que si existe una diferencia de medias del liderazgo pasivo/evitador con referencia a las medias de los otros dos estilos. Con lo que respecta a la desviación típica, el estilo transformacional y transaccional tienen menor variabilidad de datos en el género masculino, y el estilo pasivo/evitador tiene menor variabilidad de datos en el género femenino.

Seguidamente se realizó un análisis descriptivo de medias y desviación típica en función al género por factores de cada estilo de liderazgo, esto se puede apreciar en el Apéndice N y el gráfico que ayuda en la interpretación de medias en el Apéndice O. Los resultados señalaron que en relación a la media de factores del estilo transformacional se aprecia que existe una diferencia significativa de medias por género del factor consideración

individualizada en relación a los otros factores; los factores del liderazgo transaccional no presentan diferencias significativas de sus medias por género, así también los factores del liderazgo pasivo/evitador no presentan diferencias significativas de sus medias por género. Con respecto al análisis de desviación típica, se apreció que, en el estilo de liderazgo transformacional, los factores influencia individualizada conductual, motivación individual y estimulación intelectual presentan una menor variabilidad de datos en el género masculino, a diferencia de los factores influencia individualizada atribuida y consideración individualizada que presentan una menor variabilidad en el género femenino. En el liderazgo transaccional, sus dos factores presentan menor variabilidad en el género masculino. Por último, en el liderazgo pasivo/evitador el factor dirección por excepción activa presenta menor variabilidad en el género femenino a diferencia del factor laissez faire que lo presenta en el masculino. Para el análisis de normalidad, la Figura 5 presenta la distribución de frecuencias de la información por género, los cuales indican que no es una distribución normal.

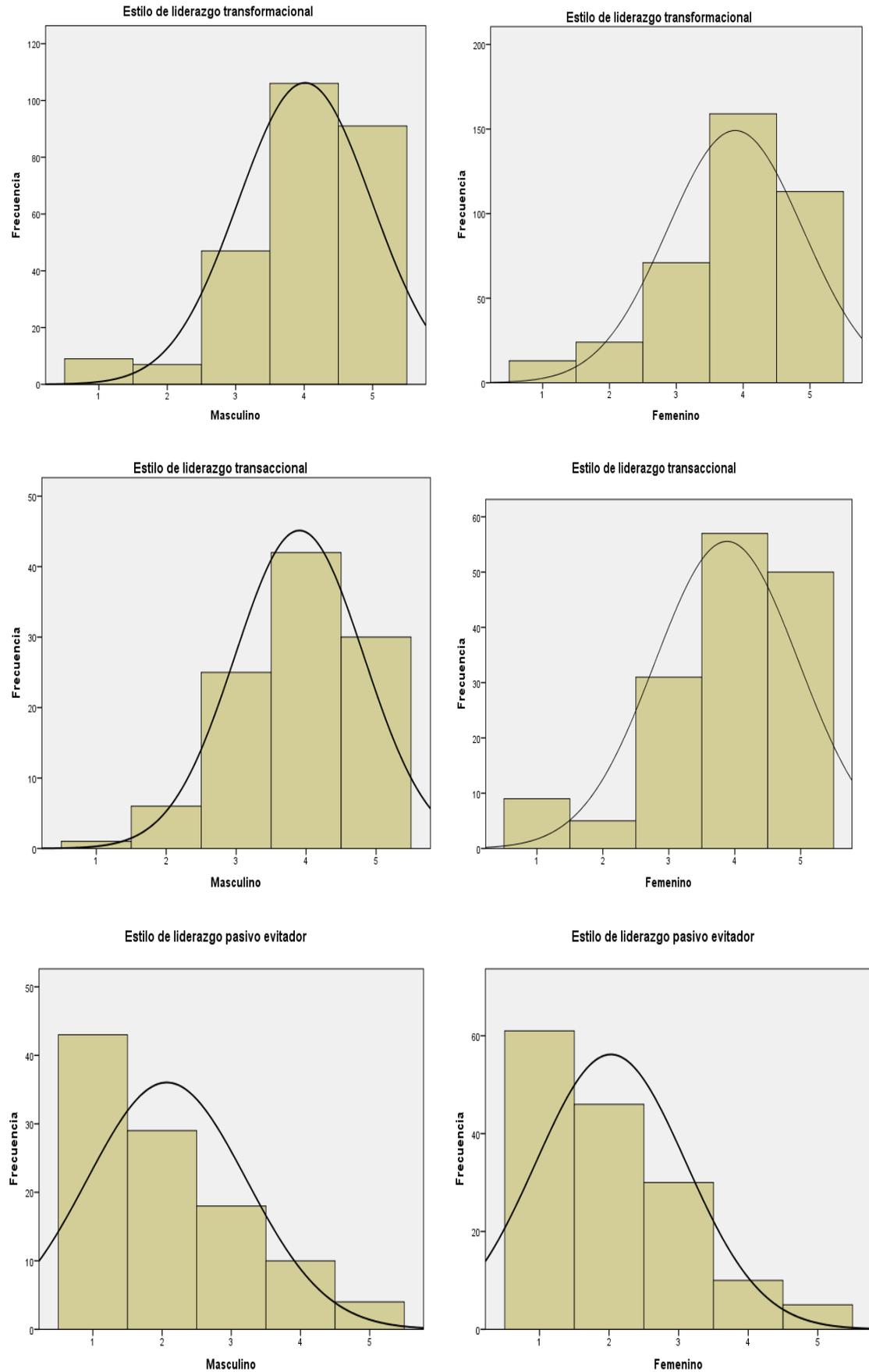


Figura 5. Distribución de frecuencias en función al género

Así también el gráfico Q-Q presentado en la Figura 6, indica que los datos no se distribuyen de forma normal.

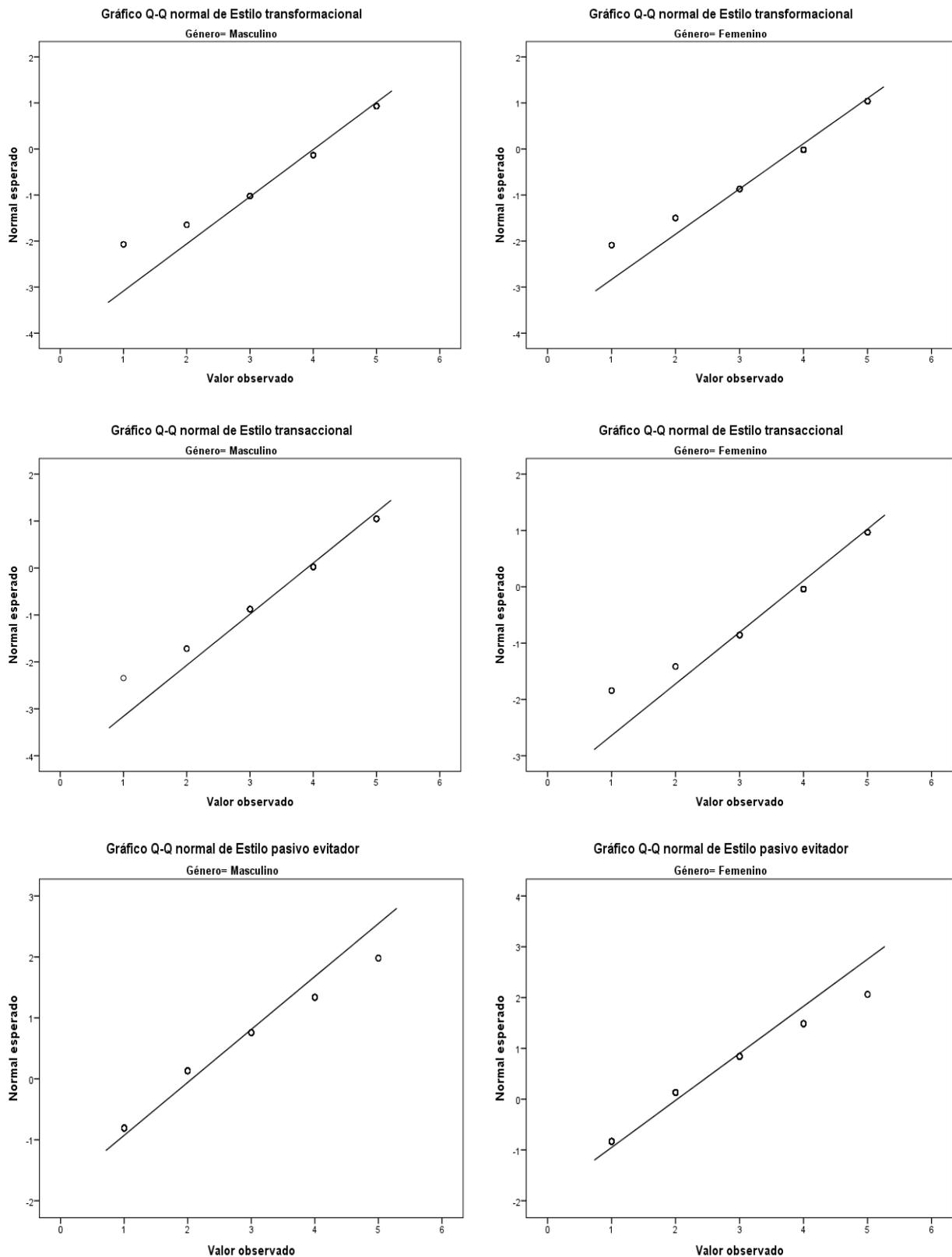


Figura 6. Distribución de los tres estilos de liderazgo en función al género

Adicionalmente los métodos de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk se aplicaron para un mejor análisis en la prueba de normalidad, en la Tabla 13 se puede apreciar que contienen niveles de significancia menores a .05; por lo tanto, es necesario trabajar con pruebas no paramétricas en la comprobación de la hipótesis específica ya que confirman que no se da una distribución normal.

Tabla 13

*Prueba de distribución normal en función al género para cada estilo de liderazgo*

Estilos de liderazgo	Género	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional	Masculino	.253	260	.000	.817	260	.000
	Femenino	.262	380	.000	.845	380	.000
Transaccional	Masculino	.234	104	.000	.863	104	.000
	Femenino	.247	152	.000	.829	152	.000
Pasivo/evitador	Masculino	.237	104	.000	.826	104	.000
	Femenino	.230	152	.000	.829	152	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 14

*Prueba de homogeneidad de varianzas para la H2*

Estilo de liderazgo	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Transformacional	1.764	1	638	.185	<b>Si</b>
Transaccional	1.853	1	254	.175	<b>Si</b>
Pasivo/evitador	.866	1	254	.353	<b>Si</b>

Los resultados del Test de Levene de la Tabla 14, indican que los niveles de significancia superan a .05 en los tres estilos por lo que se puede decir que si existe homogeneidad de varianzas al igual los datos analizados en la hipótesis anterior.

Para concluir con el análisis de la segunda hipótesis específica, fue necesario el uso de pruebas no paramétricas ya que según la variable género no se presenta una distribución normal, por lo cual se aplicó la prueba no paramétrica U de Mann Whitney ya que la variable género es dicotómica con dos muestras independientes

Tabla 15

*Prueba U de Mann-Whitney – H2*

Medida	Estilos de liderazgo		
	Transformacional	Transaccional	Pasivo/evitador
U de Mann-Whitney	45845.500	7708.000	7846.500
Sig. asintót. (bilateral)	.101	.723	.917

a. Variable de agrupación: Género de las personas encuestadas

El análisis se realizó con la finalidad de saber si existe diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre el género, la Tabla 15 muestra los resultados de dicha prueba y se puede apreciar que los niveles de significancia son mayores a .05 en los tres estilos, lo cual indica que, no existe diferencia de percepciones en función al género para cada estilo. Por lo tanto, en la Tabla 16 se realiza una contrastación de hipótesis.

Tabla 16

*Contrastación de la H2*

Hipótesis nula	Estilos de liderazgo			Total
	Transformacional	Transaccional	Pasivo/evitador	
No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.	No rechazar hipótesis nula			

### 4.2.3. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

H3: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

Tabla 17

*Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al grado académico*

Estilo de liderazgo	Grado académico	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Transformacional	Sin grado	4.03	1.074
	Técnico	3.68	.854
	Bachiller	3.96	.976
	Magister	3.95	1.149
Transaccional	Sin grado	4.00	1.095
	Técnico	3.96	.859
	Bachiller	3.82	1.053
	Magister	4.13	.939
Pasivo/evitador	Sin grado	1.56	1.094
	Técnico	2.17	1.007
	Bachiller	2.04	1.071
	Magister	2.18	1.299

La tercera hipótesis específica fue analizada en función al grado académico, la Tabla 17 presenta un análisis descriptivo en el que detalló las medias y desviaciones típicas de los tres estilos de liderazgo, así también el Apéndice P presenta un gráfico que ayuda en la interpretación de medias.

Los resultados señalan que no existe diferencia significativa entre medias por grado académico en los tres estilos de liderazgo, pero si se aprecia que existe una diferencia de medias del estilo pasivo/evitador con referencia a las medias de los otros dos estilos. Con lo que respecta a la desviación típica, los estilos transformacional y pasivo/evitador tienen menor variabilidad de datos en los grados de técnico y bachiller; y en el estilo transaccional la menor variabilidad de datos se da en los grados técnico y magister.

Seguidamente se realizó un análisis descriptivo de medias y desviación típica en función al grado académico por factor de cada estilo de liderazgo, para lo cual la tabla de resultados se puede apreciar en el Apéndice Q y el gráfico que ayuda en la interpretación de medias en el Apéndice R. Los resultados con respecto a media de factores del estilo transformacional indican que no existe una diferencia significativa de medias por grado académico de los factores transaccionales ni de los factores del estilo pasivo/evitador, pero si se puede apreciar que se da una diferencia significativa de medias por grado académico en los factores del estilo transformacional. Con respecto al análisis de desviación típica, se puede apreciar que en el estilo liderazgo transformacional, los factores influencia individualizada conductual, estimulación intelectual y consideración individualizada presentan una menor variabilidad en el grado de técnico, los factores influencia individualizada atribuida y motivación inspiracional presentan una menor variabilidad en los que no tienen grado académico. En el liderazgo transaccional, el factor recompensa contingente presenta una menor variabilidad de datos en el grado de magister a diferencia del factor dirección por excepción activa que lo presenta en el grado técnico. Por último, en el liderazgo pasivo/evitador el factor dirección por excepción activa presenta menor variabilidad en los que no tienen grado a diferencia del factor laissez faire que lo presenta en grado de bachiller.

En la Figura 7 se presenta la distribución de frecuencias de la información por género de los tres estilos de liderazgo, en el cual se puede apreciar que la distribución no es normal, ya que presenta sesgos hacia la derecha y a la izquierda, por lo tanto, son considerados como asimétricos. En la Figura 8 se presenta el Gráfico Q-Q, el cual señala también que la distribución no es normal.

Los métodos de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk se aplicaron para un mejor análisis en la prueba de normalidad, en la Tabla 18 se puede apreciar que contienen niveles de significancia menores a .05 por lo tanto es necesario trabajar con pruebas no paramétricas

en la comprobación de la hipótesis específica ya que confirman que no se da una distribución normal.

Tabla 18

*Prueba de distribución normal en función al grado académico para cada estilo de liderazgo*

Estilos de liderazgo	Grado académico	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Transformacional</b>							
	Sin grado	.241	40	.000	.805	40	.000
	Técnico	.295	60	.000	.854	60	.000
	Bachiller	.259	440	.000	.838	440	.000
	Magister	.257	100	.000	.790	100	.000
<b>Transaccional</b>							
	Sin grado	.250	16	.009	.810	16	.004
	Técnico	.353	24	.000	.737	24	.000
	Bachiller	.222	176	.000	.860	176	.000
	Magister	.247	40	.000	.804	40	.000
<b>Pasivo/evitador</b>							
	Sin grado	.384	16	.000	.597	16	.000
	Técnico	.191	24	.024	.846	24	.002
	Bachiller	.226	176	.000	.835	176	.000
	Magister	.242	40	.000	.823	40	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

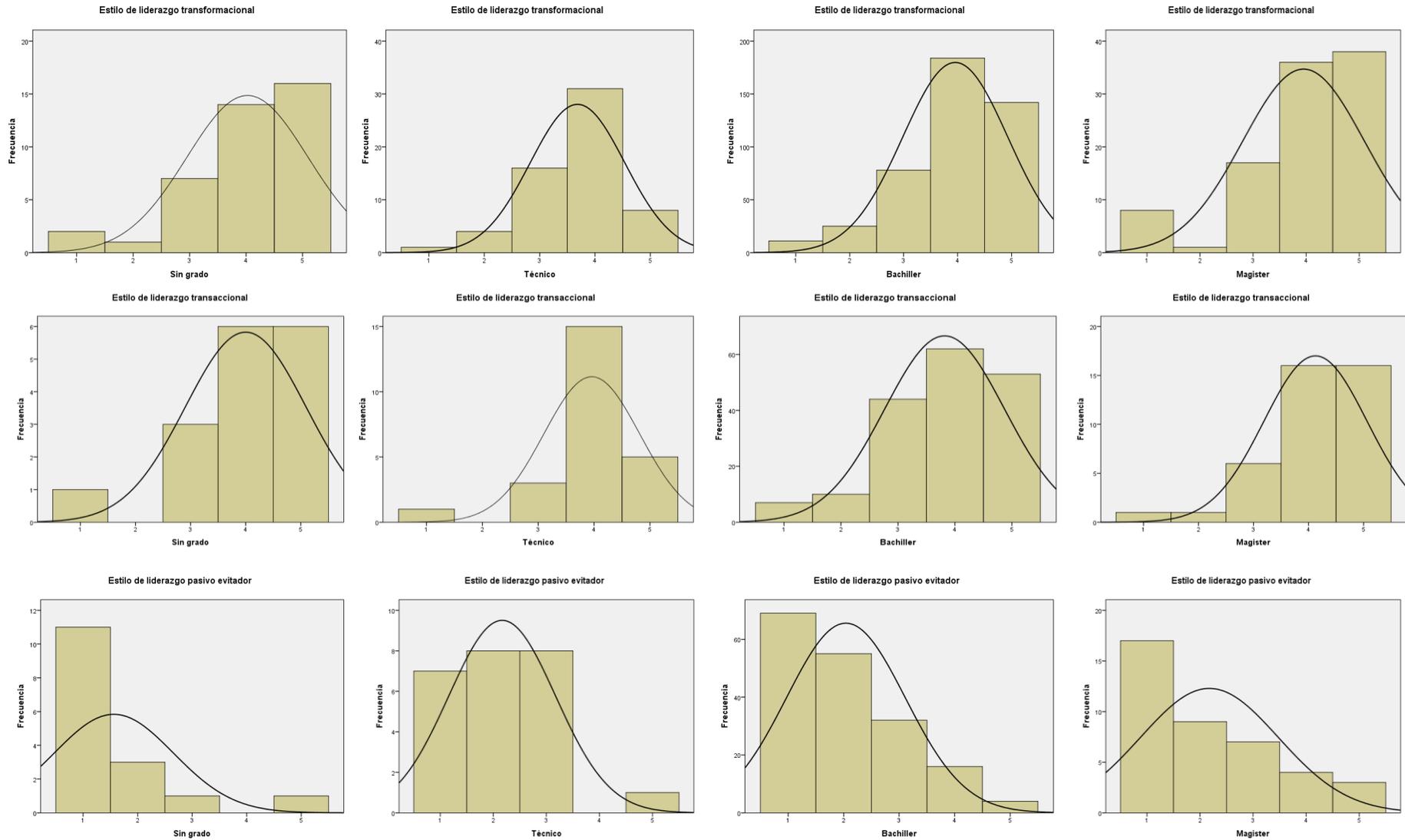
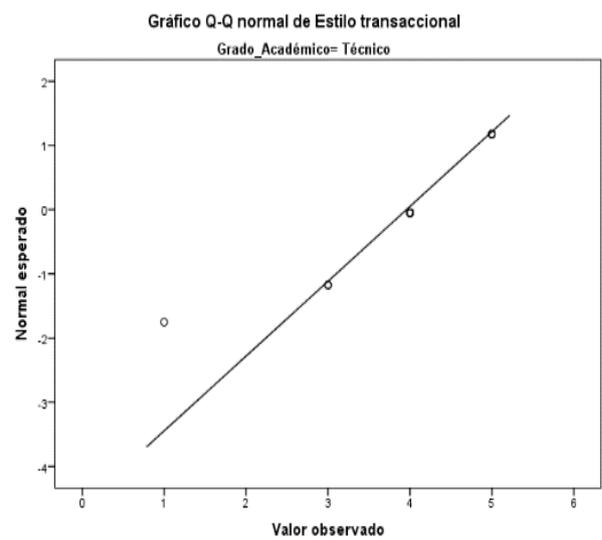
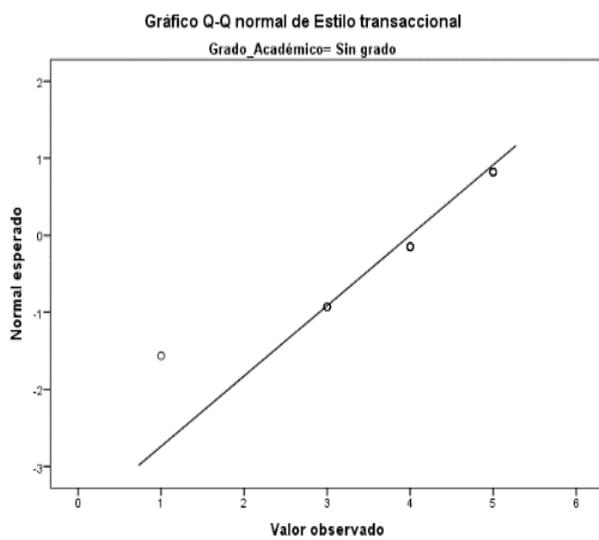
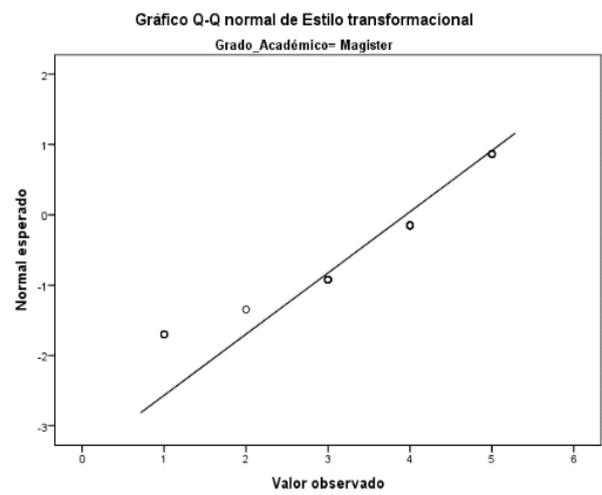
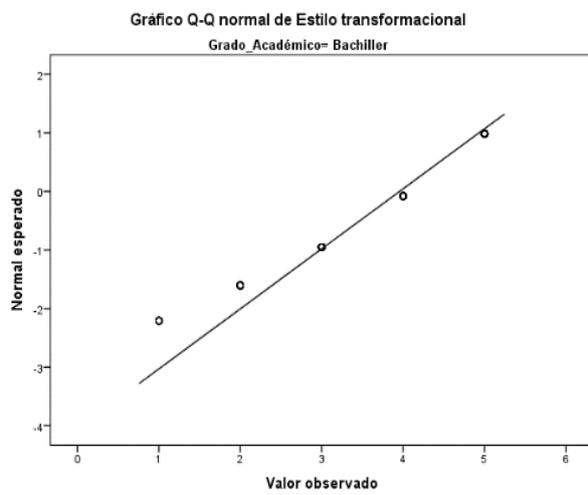
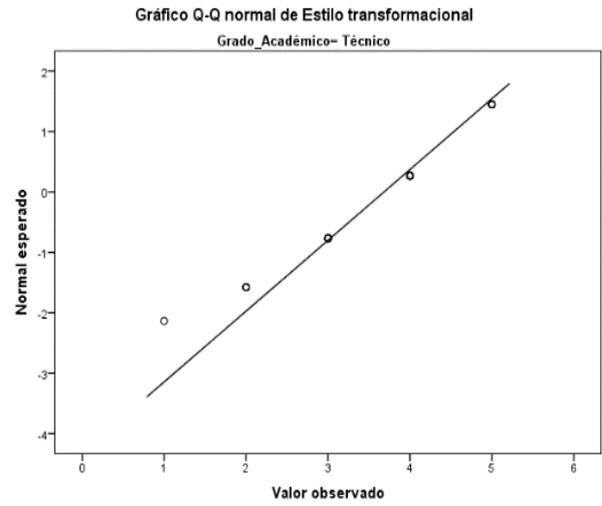
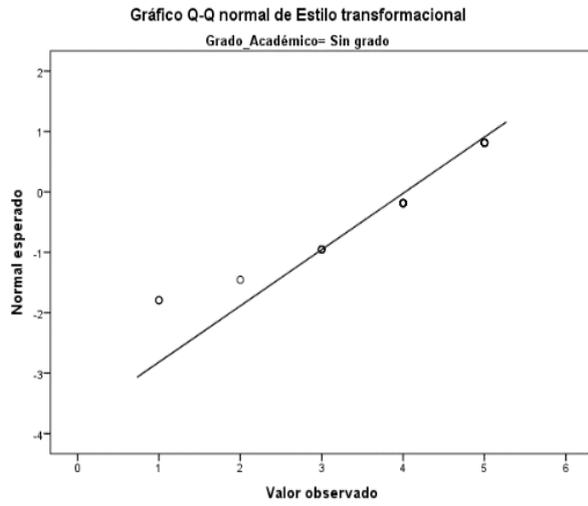


Figura 7. Distribución de frecuencias con relación a grado académico



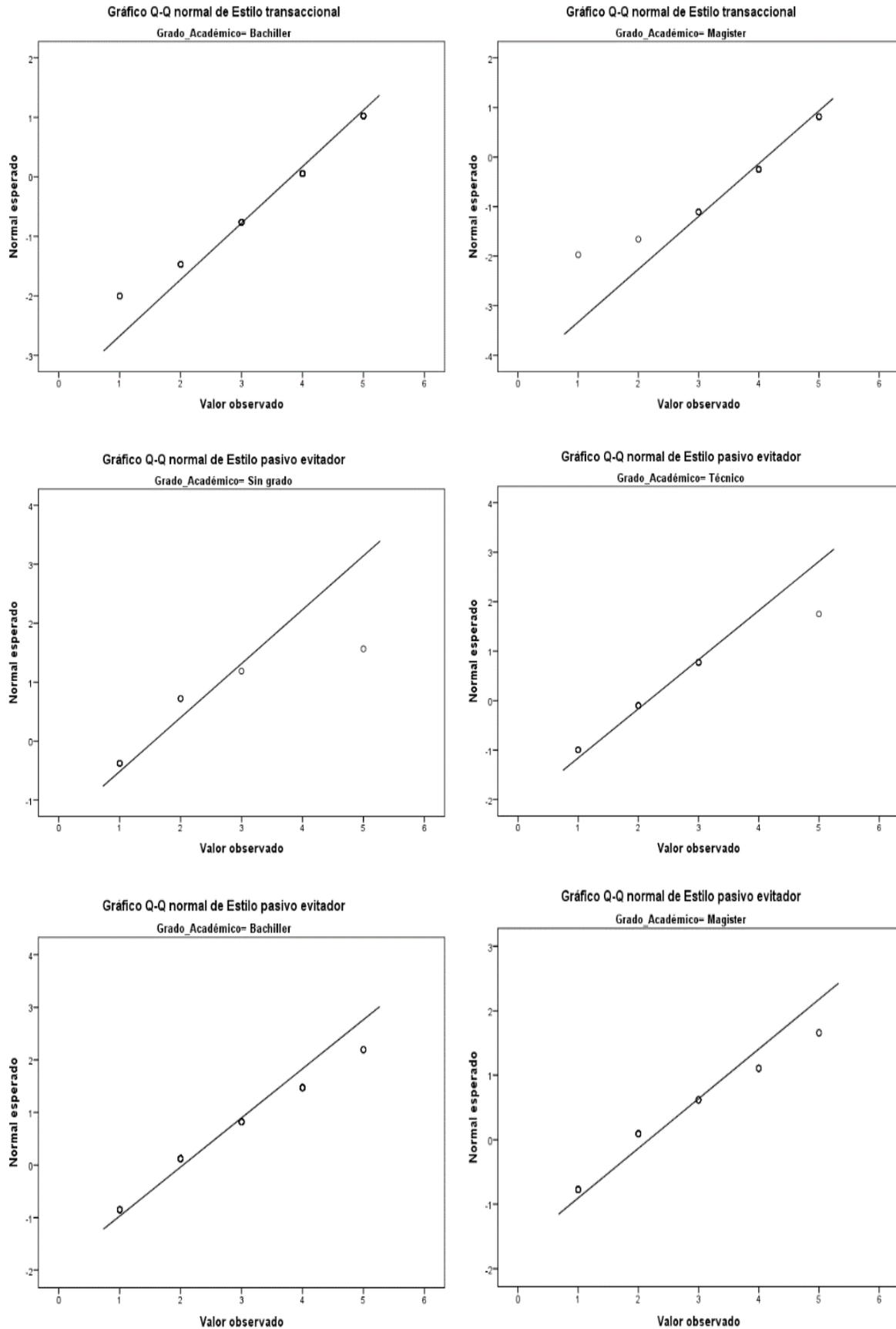


Figura 8. Distribución de los tres estilos de liderazgo en función al grado académico

La Tabla 19, permite identificar los resultados del Test de Levene, el cual indica que los niveles de significancia superan a .05 en los tres estilos por lo que se puede decir que si existe homogeneidad de varianzas o que los datos tienen homocedasticidad.

Tabla 19

*Prueba de homogeneidad de varianzas para la H3*

Estilo de liderazgo	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Transformacional	1.102	3	636	.348	<b>Si</b>
Transaccional	2.377	3	252	.070	<b>Si</b>
Pasivo/evitador	1.624	3	252	.184	<b>Si</b>

Para concluir, fue necesario el uso de pruebas no paramétricas ya que, según la variable, grado académico, no se presenta una distribución normal, por lo cual, se aplicó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis por ser grado académico una variable que contiene más de dos muestras independientes.

Tabla 20

*Prueba de Kruskal-Wallis – H3*

Medida	Estilos de liderazgo		
	Transformacional	Transaccional	Pasivo/evitador
Chi-cuadrado	8.265	3.563	5.420
Gl	3	3	3
Sig. asintót.	.041	.313	.143

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Grado académico de las personas encuestadas

El análisis se realizó con la finalidad de saber si existe diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre el grado académico, la Tabla 20 muestra los resultados de dicha prueba y se puede apreciar que los niveles de significancia son mayores a .05 en los estilos transaccional y pasivo/evitador por lo cual no existe diferencia de percepciones

debido a los diferentes grados académicos, por el contrario el estilo transformacional presenta una significancia menor a .05 lo cual si existe una diferencia de percepciones debido a la diferencia de grados académicos. Por lo tanto, en la Tabla 21 se muestra la ejecución de la contrastación de hipótesis en función al grado académico.

Tabla 21

*Contrastación de la H3*

Hipótesis nula	Estilos de liderazgo			Total
	Transformacional	Transaccional	Pasivo/evitador	
No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula

#### **4.2.4. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas**

H4: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas

La cuarta hipótesis específica fue analizada en función a la antigüedad laboral, la Tabla 22 presenta un análisis descriptivo en el que detalla las medias y desviaciones típicas de los tres estilos de liderazgo, así también en el Apéndice S se presentó un gráfico que ayudo en la interpretación de medias.

Los resultados indican que no existe diferencia significativa de medias por antigüedad laboral en el liderazgo transaccional, a diferencia del estilo transformacional y pasivo/evitador en los que sí se puede apreciar una diferencia significativa de medias. Con lo que respecta a la desviación típica, el estilo transformacional presenta una menor variabilidad de datos en los años de antigüedad de 10 a 14 años y los que superan los 15

años, en el liderazgo transaccional y pasivo/evitador se presenta menor variabilidad de datos en los años de antigüedad de 5 a 9 años y de 10 a 14 años.

Tabla 22

*Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función a la antigüedad laboral*

Estilo de liderazgo	Antigüedad laboral	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Transformacional	1 a 4 años	3.75	1.023
	5 a 9 años	3.93	1.111
	10 a 14 años	4.08	.807
	más de 15 años	4.10	.941
Transaccional	1 a 4 años	3.85	.993
	5 a 9 años	4.00	.916
	10 a 14 años	3.81	.981
	más de 15 años	3.91	1.098
Pasivo/evitador	1 a 4 años	2.14	1.037
	5 a 9 años	1.59	.946
	10 a 14 años	1.88	.806
	más de 15 años	2.11	1.230

Seguidamente, como en las anteriores hipótesis, se realizó un análisis descriptivo de medias y desviación típica en función a niveles jerárquicos por factor de cada estilo de liderazgo, para lo cual la tabla de resultados se puede apreciar en el Apéndice T y el gráfico que ayudó con la interpretación de medias en el Apéndice U. Los resultados señalan que con lo que respecta a media de factores del estilo transformacional se aprecia que no existe diferencia significativa en el estilo transaccional, no obstante, si existen diferencias en los otros dos estilos. Con respecto al análisis de desviación típica, en el estilo transformacional los factores influencia individualizada conductual, motivación inspiración y estimulación intelectual presentan una menor variabilidad en la antigüedad laboral de 10 a 14 años, y los factores influencia individualizada atribuida y consideración individualizada presentan menor variabilidad en la antigüedad laboral mayor a 15 años. En el liderazgo transaccional el factor recompensa contingente tiene una menor variabilidad de datos en la antigüedad

laborar de 5 a 9 años y el factor dirección por excepción activa presenta una menor variabilidad en los años de 10 a 14. Para finalizar, en el liderazgo pasivo/evitador, el factor dirección por excepción activa tiene una menor variabilidad en los años de antigüedad de 10 a 14 años a diferencia del factor laissez faire que tiene menor variabilidad en los años de antigüedad mayor a 15 años.

Para el análisis de normalidad la Figura 9 presenta la distribución de frecuencias de la información por antigüedad laboral de los tres estilos de liderazgo, en el cual se puede apreciar que no hay una distribución normal. Así también en la Figura 10 presenta el Gráfico de Q-Q, en el cual se puede apreciar que no hay una distribución normal.

Tabla 23

*Prueba de distribución normal en función a la antigüedad laboral para cada estilo de liderazgo*

Estilos de liderazgo	Antigüedad laboral	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Transformacional	1 a 4 años	.240	260	.000	.869	260	.000
	5 a 9 años	.277	80	.000	.794	80	.000
	10 a 14 años	.334	39	.000	.757	39	.000
	más de 15 años	.253	261	.000	.804	261	.000
Transaccional	1 a 4 años	.254	104	.000	.848	104	.000
	5 a 9 años	.219	32	.000	.849	32	.000
	10 a 14 años	.326	16	.000	.790	16	.002
	más de 15 años	.224	104	.000	.834	104	.000
Pasivo/evitador	1 a 4 años	.219	104	.000	.861	104	.000
	5 a 9 años	.360	32	.000	.674	32	.000
	10 a 14 años	.236	16	.017	.808	16	.003
	más de 15 años	.248	104	.000	.816	104	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

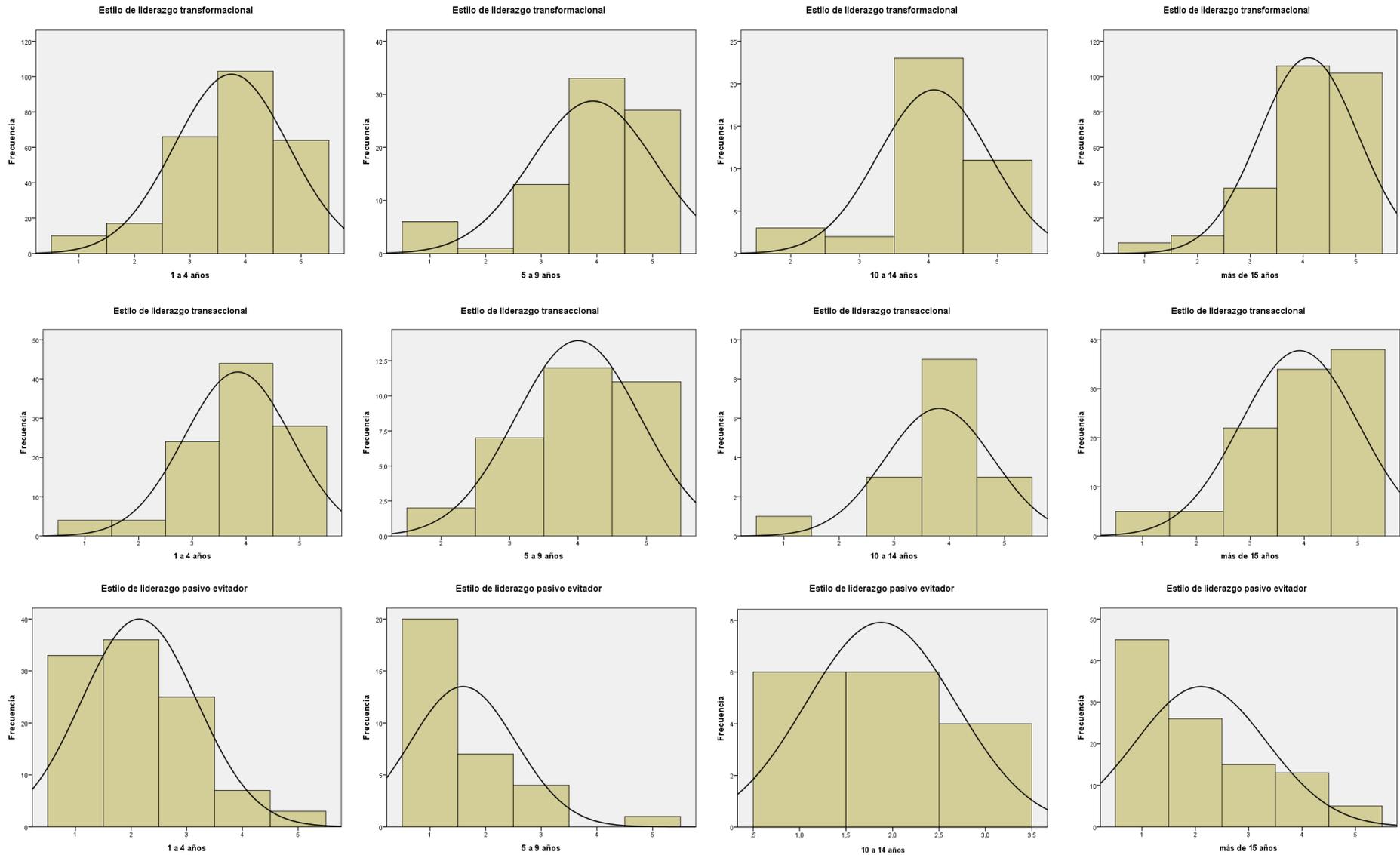
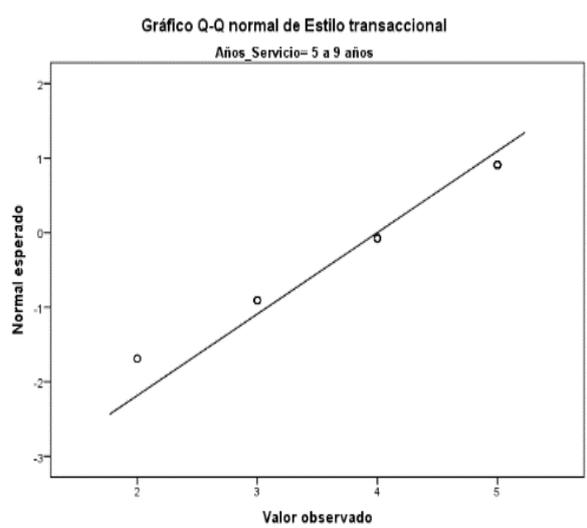
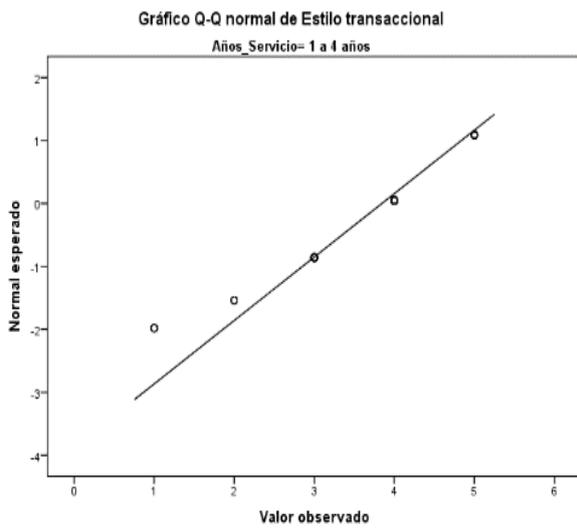
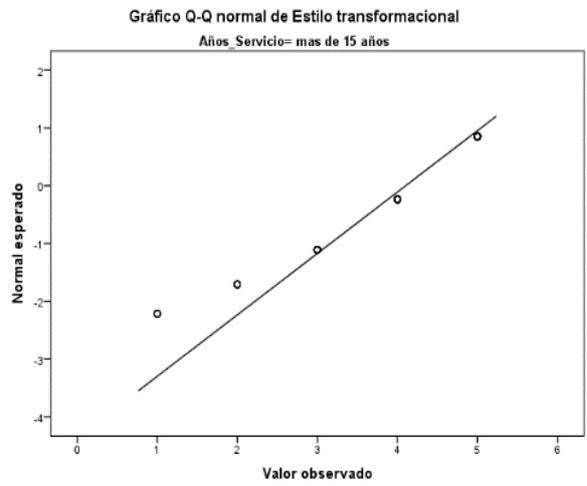
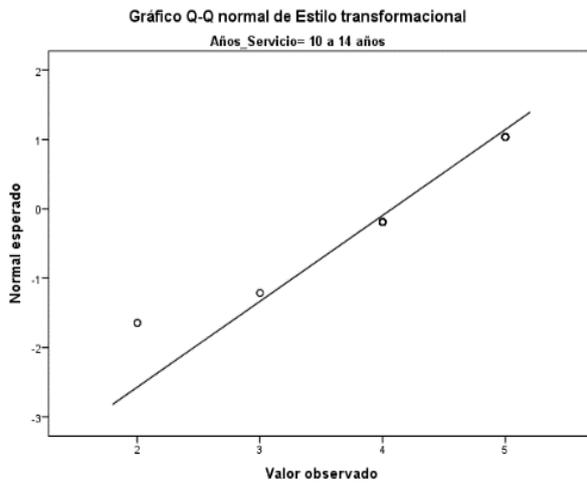
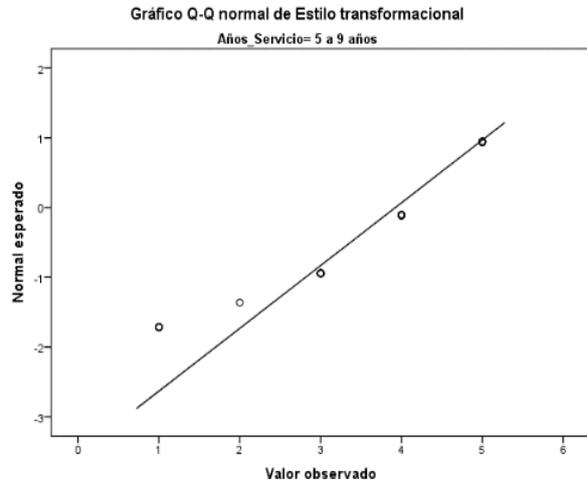
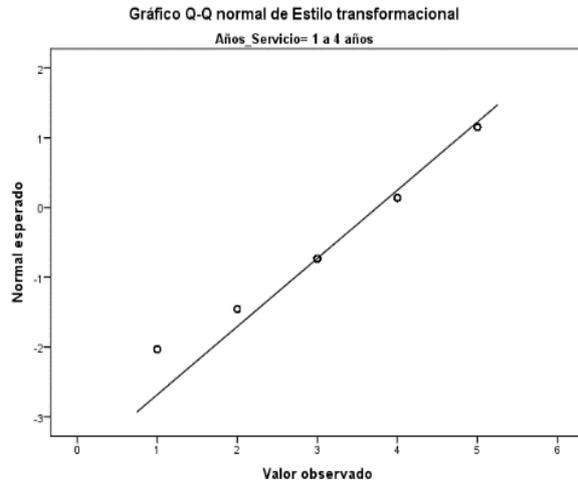


Figura 9. Distribución de frecuencias con relación a la antigüedad laboral



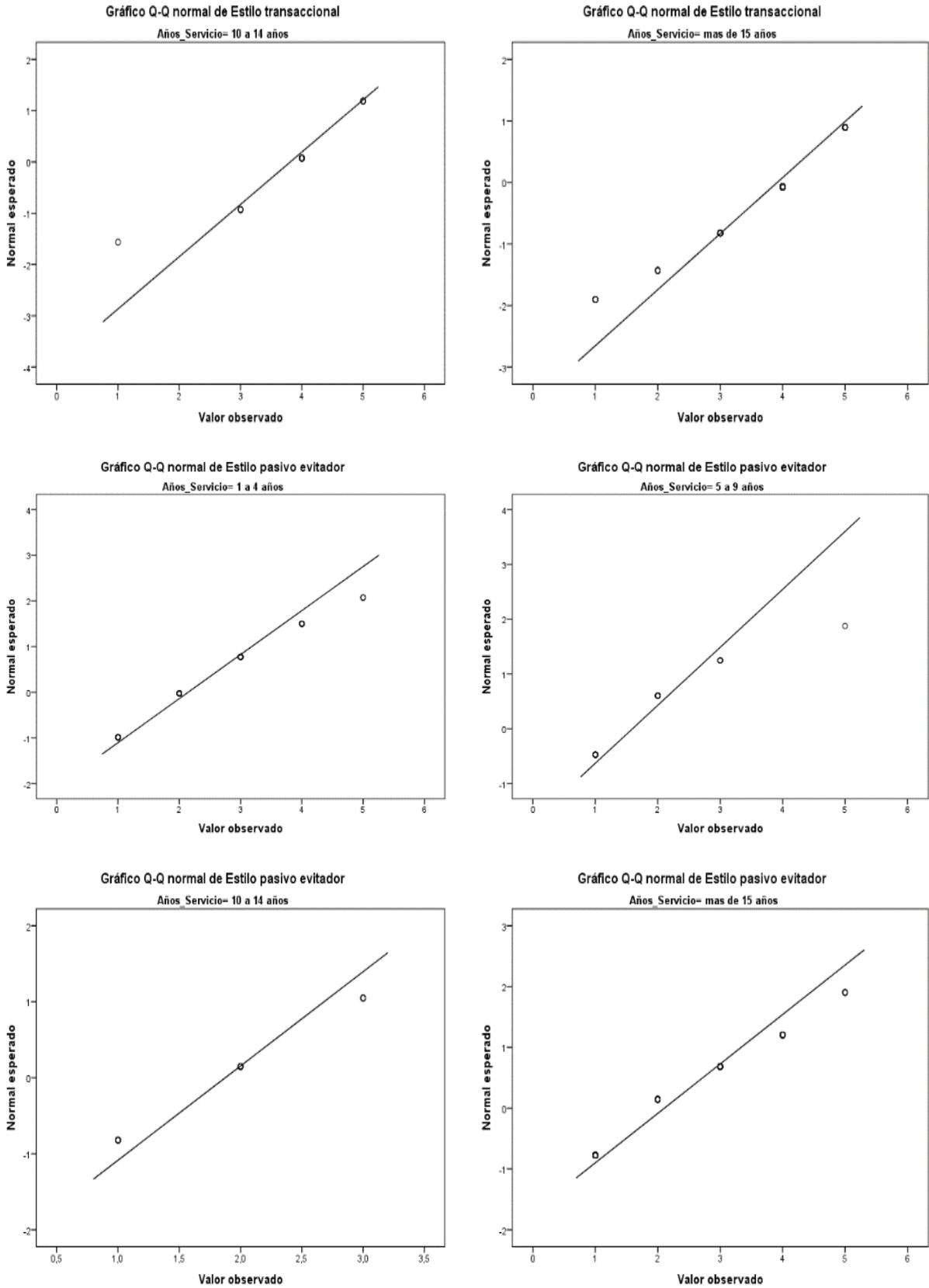


Figura 10. Distribución de los tres estilos de liderazgo en función a la antigüedad laboral.

Asimismo, los métodos de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk se aplicaron para un mejor análisis en la prueba de normalidad, en la Tabla 23 se puede apreciar que contienen niveles de significancia menores a .05 por lo tanto es necesario trabajar con pruebas no paramétricas en la comprobación de la hipótesis específica ya que confirman la presencia de una distribución no normal. La Tabla 24, permite identificar los resultados del Test de Levene, el cual indica que los niveles de significancia no superan a .05 en los estilos transformacional y pasivo/evitador, el estilo transaccional si supera el .05, pese a esto se señala que no existe homogeneidad de varianzas.

Tabla 24

*Prueba de homogeneidad de varianzas para la H4*

Estilo de liderazgo	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Transformacional	3.254	3	636	.021	<b>No</b>
Transaccional	.854	3	252	.466	<b>Si</b>
Pasivo/evitador	2.836	3	252	.039	<b>No</b>

Por último, fue necesario el uso de pruebas no paramétricas ya que según la antigüedad laboral no presentan una distribución normal, por lo cual, se aplicó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis por contener más de dos muestras independientes. El análisis se realizó con la finalidad de saber si existe diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre la antigüedad laboral, la Tabla 25 muestra los resultados de dicha prueba y se puede apreciar que los niveles de significancia son mayores a .05 en el estilo de liderazgo transaccional por lo cual indica que no existe diferencia de percepciones debido a antigüedad laboral; por el contrario, el estilo transformacional y pasivo/evitador presenta una significancia menor a .05 lo cual indica que si existe una diferencia de percepciones debido a

la antigüedad laboral. Por lo tanto, en la Tabla 26 se realiza una contrastación de hipótesis en función al grado académico.

Tabla 25

*Prueba de Kruskal-Wallis – H4*

Medida	Estilos de liderazgo		
	Transformacional	Transaccional	Pasivo/evitador
Chi-cuadrado	19.959	.993	8.335
Gl	3	3	3
Sig. asintót.	.000	.803	.040

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Tiempo que viene trabajando la persona encuestada

Tabla 26

*Contrastación de la H4*

Hipótesis nula	Estilos de liderazgo			Total
	Transformacional	Transaccional	Pasivo/evitador	
No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula	Rechazar hipótesis nula	Rechazar hipótesis nula

#### **4.2.5. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.**

Hipótesis general: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

Para la comprobación de la hipótesis general se presenta el contraste de hipótesis en la Tabla 27, la cual presenta la aceptación o rechazo de hipótesis en función a las variables nivel jerárquico, género, grado académico y antigüedad laboral, el resultado final indica que no existe diferencia en la percepción de los estilos de liderazgo.

Tabla 27

*Contraste de hipótesis general*

Variable	Hipótesis Nula	Estilo de liderazgo			Total
		Transformacional	Transaccional	Pasivo/evitador	
Nivel Jerárquico	No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.	No rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula	Rechazar hipótesis nula	<b>No rechazar hipótesis nula</b>
Género	No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.	No rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula	<b>No rechazar hipótesis nula</b>
Grado académico	No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula	<b>No rechazar hipótesis nula</b>
Antigüedad laboral	No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis nula	Rechazar hipótesis nula	<b>Rechazar hipótesis nula</b>
		Total			<b>No rechazar hipótesis nula</b>

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

- Al analizar las diferencias de percepción en función a niveles jerárquicos, se encontró que, en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no se encuentran diferencias de percepción, no obstante, en el estilo de liderazgo pasivo/evitador si se encuentran diferencias de percepción. Por lo tanto, al existir diferencia en un estilo y no existir diferencia en los dos restantes se deduce que, no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- En relación al análisis en función al género en la IE José Olaya, se identificó que no existencia de diferencias de percepción en los tres estilos de liderazgo, por lo tanto, se concluye que no existen diferencias de percepción debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- En el análisis de percepción de estilos de liderazgo en función a grados académicos, se encontró que no existen diferencias en la percepción en los estilos de liderazgo transaccional y pasivo/evitador, por el contrario, si se dan diferencias en la percepción en el estilo de liderazgo transformacional. Por lo tanto, al existir diferencia en un estilo y no existir diferencia en los dos restantes se deduce que, no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- Referente al análisis de diferencia de percepción de los estilos de liderazgo en función a la antigüedad laboral, se halló que, no existen diferencias de percepción en el estilo de liderazgo transaccional; sin embargo, si se encuentran diferencias en la percepción en los estilos de liderazgo transformacional y pasivo/evitador. Por lo

tanto, se identifica y considera que si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.

- En el análisis general, al contrastar los hallazgos e identificar que se rechaza la hipótesis para la variable antigüedad laboral y no se rechaza para las variables nivel jerárquico, género y grado académico, se deduce que, no se rechaza la hipótesis nula por lo tanto se concluye que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.
- Al aplicarse el instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ – 5Xs), se encontró que, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son los que predominan en la institución representando 69%; es decir, la conducta de los encuestados se direcciona a realizar, bastante a menudo, características propias del estilo transaccional y transformacional; características propias solo del estilo transformacional se ven reflejadas en 22% y el estilo transaccional en 6%. Por otro lado, el estilo de liderazgo pasivo/evitador, predomina el ítem nunca; es decir, no realizan acciones propias de dicho estilo.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda que, al haber encontrado diferencias de percepción entre los niveles jerárquicos del estilo de liderazgo pasivo/evitador se debe diagnosticar la frecuencia de características de conducta propias del estilo pasivo/evitador que se están practicando por los individuos, ya que si en este estilo predominan conductas que se inclinan a ser realizadas bastante a menudo o siempre, pueden dificultar la gestión de la institución debido a que, las conductas propias de este estilo son el de buscar liberarse de responsabilidades, convertirse en personas

inactivas que no suman a la organización, porque evitan tomar decisiones y no participan de los grupos.

- Al no existir diferencia de percepciones debido a la diferencia de géneros en los tres estilos de liderazgo, deben de trabajar varones y mujeres de manera conjunta promoviendo metas en común para alcanzar un rendimiento y una mejor satisfacción practicando características conductuales propias del liderazgo transformacional ya que, mediante estas, se alcanza una mejor eficacia en comparación a las características de conducta del liderazgo transaccional.
- Al existir diferencia de percepciones debido a los diferentes grados académicos en el estilo transformacional, se recomienda que, para mejorar la percepción dar énfasis al factor consideración individualizada, por lo cual, se deben de realizar reuniones periódicas en los que se involucren individuos de los cuatro grados académicos y analizar las causas del porque se practican en diferentes proporciones las características conductuales de este factor.
- Se recomienda a la institución realizar periódicamente la aplicación del instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* [MLQ – 5Xs] o de otros instrumentos que le ayuden a medir el comportamiento de liderazgo de sus colaboradores, ya que es necesario conocer e identificar cual es la percepción de los estilos de liderazgo por parte de los colaboradores, de esta manera, se implementaran estrategias en función a cada estilo para que ayuden a mejorar la gestión de la organización.
- Se recomienda a la institución educativa que, al predominar conductas propias de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en sus colaboradores, se busque reforzar el estilo transformacional por ser este un potencial muy poderoso en el alcance de un liderazgo eficiente en la institución, ya que este estilo induce a

esfuerzos adicionales que lleva a un desempeño más allá de las expectativas propias de cada individuo; así también, buscar la productividad de los seguidores consiguiendo la aceptación y compromiso con la misión organizacional, de esta manera, se puede llegar a alcanzar estrategias de compromiso más que solo estrategias de control de prácticas docentes. Sin embargo, no se debe dejar del lado al estilo transaccional pues pese a que en este estilo se necesita una recompensa material o no material que motive al individuo, también busca alcanzar metas.

### **5.3. Sugerencias para Futuras Investigaciones**

Las siguientes recomendaciones están dirigidas a futuras investigaciones:

- Se recomienda para próximas investigaciones que, no se limiten a analizar la confiabilidad de sus datos solo con el análisis del Alfa de Cronbach ya que existen otros métodos que ayudan a determinar dicha confiabilidad.
- Tomando en consideración el análisis descriptivo que se realizó en esta investigación, se recomienda que se puedan realizar análisis correlacionales en el que no solo se conozca diferencia de percepciones de estilos de liderazgo en función a nivel jerárquico, género, grado académico, antigüedad laboral sino también como estas puedan influir en la efectividad y desempeño de las organizaciones.
- Se recomienda para próximas investigaciones, tomar en consideración los resultados y desarrollar métodos prácticos dirigidos a alinear o direccionar los estilos de liderazgo para alcanzar una mejor gestión en la organización.

## Referencias

- Ayoub, P. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública y mexicana*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1)
- Barraza, B. & Sánchez, R. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Barreiro, F. (2003). *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*. Coruña, España: NETBIBLO.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory research and managerial applications*. 3a ed. New York: Simon & Schuster Inc.
- Bernal, A. (2000). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. *Anuario de pedagogía*, 198-199. Recuperado de [http://didac.unizar.es/jlbernal/procesos/pdf/02\\_lidtrans.pdf](http://didac.unizar.es/jlbernal/procesos/pdf/02_lidtrans.pdf)
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. 2a ed. Madrid: Muralla, S.A.
- Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica*. México: Siglo xxi editores, s.a. de c.v.
- Bracho, P., & García, G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15 (2), 165-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. 17a ed. México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A.
- Castro, S. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. 1a ed. Buenos Aires: Paidós

- Castro, S., Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, 23 (2), 216-225. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16723206>> ISSN 0212-9728
- Cuadrado, G., Molero, A. & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica*, 2(2), 115-129. doi:<http://dx.doi.org/10.5944/ap.2.2.525>
- Cuadrado, G., Recio, S. & Molero, A. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22 (3), 495-501. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: Thomson Learning
- D'Alessio, F. (14 de enero de 2016). Grados, títulos, apelativos y otros, por Fernando D'Alessio. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/grados-titulos-apelativos-y-otros-fernando-dalessio-noticia-1871081>
- Durán, G. & Castañeda, Z. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79838614013>
- Escribano, G. (2004). *Aprender a enseñar: fundamentos de didáctica general*. Cuenca: Universidad de Castilla- La Mancha.
- Espinosa, M., Contreras, T. & Barbosa, R. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en*

- Psicología*, 11(2), 303-317. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67944781010>
- Flores, G. (2014). *Estilos de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. (Trabajo de grado, Universidad de Piura). Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/123456789/1868>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update*. Boston: Allyn and Bacon
- Giraldo, G. & Naranjo, A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>
- Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I, Iesulauro, A. & Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo Estructura y procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Guías Jurídicas. (s.f.). *Antigüedad (Derecho Laboral)*. Recuperado de [http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUNDU3NLtbLUouLM\\_DxbIwMDCwNzAwuQQGZapU-ckhlQaptWmJOcSoAGcJbnzUAAAA=WKE](http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUNDU3NLtbLUouLM_DxbIwMDCwNzAwuQQGZapU-ckhlQaptWmJOcSoAGcJbnzUAAAA=WKE)
- Hernández, A. & García, R. (2013). Análisis conceptual y crítico de la teoría de percepción de liderazgo (TPL). *Avances en Psicología Latinoamericana*, 31(2), 389-401. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79928611007>
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. 7<sup>a</sup> ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.

Jornada escolar completa. (14 de diciembre de 2014). ¿Qué es la Jornada Escolar Completa?

Recuperado de <http://jec.perueduca.pe/?p=13>

Koh Tzab, G. (13 de mayo de 2014). Medición y desarrollo del liderazgo en las organizaciones. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/medicion-y-desarrollo-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

Leithwood, K. (1994). *En Revista de educación n° 304. La escuela como centro de cambio.*

Madrid: Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Ciencia

Lupano, P. & Castro, S. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.

*Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107- 122. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645396.pdf>

Lussier, R. & Achua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades.*

México: Internacional Thomson Editores S.A

Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas.* 2a ed. Buenos Aires:

Granica

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados.* 5a ed. México: Pearson Educación S.A. de

C.V.

Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución*

*educativa pública en el distrito de Santiago de Surco.* (Tesis de maestría, Pontificia

Universidad Católica del Perú). Recuperado de URI:

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4678>

Mendoza, M., García, R. & Uribe P. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De

Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y

Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación*

*Psicológica - Psychological Research Records*, 4(1), 1412-1429. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358933346008>

- Ministerio de educación, (2015). Marco de Buen Desempeño del Directivo: directivos construyendo escuela Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/3707>
- Moreno, M. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Editorial Progreso, S.A. de C.V.
- Muñiz, M., & Simoes, R. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221. doi: 10.1590/1413-2311.0542014.53468
- Munch, G. (2006). *Mas Alla De La Excelencia Y De La Calidad total*. México: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Nader, M. & Castro, S. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>
- Noguera, T., Pitarch, G. & Esparcia, P. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. España: Universitat de Valencia. Servei de Publicacions
- Noriega, G. (2008). La importancia del liderazgo en organizaciones. *Temas de ciencia y tecnología*, 12(36), [25-29]. Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf)
- Organización Mundial de Salud, (2016). Género. Recuperado de <http://www.who.int/topics/gender/es/>
- Ortiz, R. & Mendoza, T. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias*

- Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Oziel, F. (11 de agosto de 2016). Hagamos visible el liderazgo escolar. Recuperado de Educación futura: <http://www.educacionfutura.org/hagamos-visible-el-liderazgo-escolar/>
- Pacsi, C., Estrada, M., Pérez, V. & Cruz, M. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación UPeU*, 1(1), 67 – 72. Recuperado de [http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/download/343/351](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/download/343/351)
- Palomo, V. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC EDITORIAL
- Pedraja, R., Rodríguez, P. & Rodríguez, P. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442006000800007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800007&lng=es&tlng=es).
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar*. Recuperado de <https://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>
- Ramón, M., Muñoz, A., Ancona, A. & Navarrete, T. (2015). El liderazgo y su influencia en el aprendizaje en el estudiante de mercadotecnia. *Revista Internacional de Organización Educativa y Liderazgo*, 2(2), 65-75. Recuperado de <http://journals.epistemopolis.org/index.php/liderazgo/article/view/936>
- Rivera, B. (s.f.). *La importancia del liderazgo en las instituciones educativas. Necesidad de un nuevo modelo de liderazgo integral*. Recuperado de <http://docplayer.es/17114902-La-importancia-del-liderazgo-en-las-instituciones-educativas-necesidad-de-un-nuevo-modelo-de-liderazgo-integral.html>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. 8a ed. México: Pearson Educación

- Robbins, S. & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la administración: conceptos y aplicaciones*. 3a ed. México: Pearson Educación
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*, 1(3), 1-12. Recuperado de <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Sánchez S., & Rodríguez F. (2010). 40 Años de la teoría del Liderazgo situacional: una Revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 25-39. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342010000100003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000100003&lng=en&tlng=es).
- Sánchez, S. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3) ,435-439. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72712316>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. 4a ed. México: Editorial Limusa, s.a. de c.v.
- Thieme, J. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: El caso de Chile*. (Tesis doctoral). Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf;jsessionid=63F282E757264200CB0C33125B035364?sequence=1>
- Uribe, P. (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. México: El Manual Moderno S.A.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920638901500207>

- Varela, M. (2016). *Diagnóstico de las percepciones de estilos de liderazgo y efectividad en los equipos de trabajo virtual, en el centro de diseño de la organización DELPHI México*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2016/mayo/512029825/Index.html>
- Vargas, M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711353004>
- Vega, V. & Zavala, V. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Trabajo de grado, Universidad de Chile). Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. [Traducido al español de *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Umfassenden Soziologie*]. México: Fondo de Cultura Económica.

## Apéndice A

### Carta dirigida a UGEL



Huancayo, 20 de junio de 2016

SR. ESÍRITU GASPAR

DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA DE HUANCAYO

De mi consideración

Por el presente, los investigadores debidamente acreditados en el DINA, Mg. Lic. Adm. Pedro Bernabe Venegas Rodriguez, y Mg. Lic. Nivardo Alonzo Santillán Zapata, presentamos el proyecto de investigación denominado “**Cultura Organizacional, Liderazgo y Estilos de Toma de Decisiones en los Colegios de Jornada Escolar Completa**”. Este proyecto, busca contribuir al objetivo de mejorar la calidad del servicio de educación secundaria ampliando las oportunidades de aprendizaje de los y las estudiantes de instituciones educativas públicas del nivel secundario, promoviendo el cierre de brechas y la equidad educativa en el país; por ello, proponemos que conocer la cultura organizacional es importante para influir en el comportamiento y rendimiento de profesores y directores sabiendo que es un factor esencial que afecta el rendimiento y la eficacia a largo plazo de las organizaciones.

En este sentido, nuestro compromiso como investigadores, universidad y entes de gestión en sus diferentes niveles coadyuvan a proponer alternativas de desarrollo en favor de la sociedad desde ángulos educativos.

Por ello, pedimos a Usted, concedernos un espacio de reunión con sus diferentes Directores de Gestión a fin de poder exponer y detallar la envergadura del presente proyecto que estamos seguros será de gran interés para su gestión al frente de la Unidad de Gestión Educativa que usted dignamente viene desarrollando.

Lic. Adm. Pedro B. Venegas Rodríguez  
CLAD CLAP - 05408

**Para verificación:**

- Se adjunta Carta de presentación de la Decanatura de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Continental.
- Direcciones de la Ficha de Registro en el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores:  
[http://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id\\_investigador=63282](http://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=63282)  
[http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do.jsessionid=8799393d6d9d6ab9a4262e21b645?id\\_investigador=63664](http://directorio.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do.jsessionid=8799393d6d9d6ab9a4262e21b645?id_investigador=63664)

## Apéndice B

### Carta de presentación de la decanatura



Huancayo, 07 de junio de 2016

SR. ESPÍRITU GASPAR QUISPE  
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA DE HUANCAYO

De mi consideración

Es grato dirigirse la presente y saludarle a nombre de la Universidad Continental y la Escuela Académica Profesional de Administración para presentar al Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Empresa a cargo del Mg. Lic. Adm. Pedro Bernabe Venegas Rodriguez, y al Mg. Lic. Nivardo Alonzo Santillán Zapata quien dirige la investigación denominada **“Cultura Organizacional, Liderazgo y Estilos de Toma de Decisiones en los Colegios de Jornada Educativa Completa”**. Para tal fin, mucho agradeceremos brindar el apoyo necesario.

La generación de conocimientos pertinentes socialmente es un compromiso que asumimos, pues somos conscientes de su importancia para emprender transformaciones en la educación de nuestro país, contribuyendo de este modo en el logro de un desarrollo sostenible, aspiración que hoy en día nos convoca a todos.

Aprovecho la oportunidad para reiterarle mis saludos y muestras de estima personal.



## Apéndice C

### Oficio de presentación UGEL



"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Huancayo, **05 JUL. 2016**

OFICIO MULTIPLE N° 0126-2016-DUGEL-H-AGP-EES.

SEÑORES DIRECTORES DE LAS I.EE. DE JORNADA ESCOLAR COMPLETA DE LA JURISDICCIÓN DE LA UGEL HUANCAYO

Presente.-

ASUNTO : PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA FORTALECIMIENTO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.

REF. : EXP. N° 030618-UGEL H-2016  
SOLICITUD DE INVESTIGADORES UNIVERSIDAD CONTINENTAL.

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente a nombre de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huancayo, así mismo hacer de su conocimiento que el Coordinador Regional de JEC, la Dirección de la UGEL Huancayo, y la Universidad Continental tiene por objetivo desarrollar el taller de inducción a la investigación titulado: "CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTILO DE LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LOS COLEGIOS DE JORNADA ESCOLAR COMPLETA"

En tal sentido, comunica que la reunión de directores y sub directores será en la sede de la Universidad Continental, el día viernes 8 de julio del presente año, pabellón G, piso 8, a hora 4:30 p.m.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de nuestra especial consideración y estima personal.

Atentamente,

  
 Sr. Espirito J. Gaspar Quiroz  
 UNIDAD DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUANCAYO

EFGQ/UGELH  
 LT-H/AGP  
 HU-UEES  
 CC ARCH

## Apéndice D

### Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Identificar las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.</p>	<p><b>Variable dependiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estilos de liderazgo</li> </ul>	<p><b>Método de investigación:</b></p> <p>Método Científico</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas?</li> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas?</li> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas?</li> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas?</li> </ul>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.</li> <li>▪ Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de IE José Olaya del distrito de Hualhuas.</li> <li>▪ Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.</li> <li>▪ Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>H1: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.</p> <p>H2: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.</p> <p>H3: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.</p> <p>H4: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IE José Olaya del distrito de Hualhuas.</p>	<p><b>Variables independientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel jerárquico</li> <li>• Género</li> <li>• Grado académico</li> <li>• Antigüedad laboral</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Básica / ex post facto,</p> <p><b>Nivel de investigación:</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>Modalidad de la investigación:</b></p> <p>Estudio de caso</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>Diseño no experimental transversal</p> <p><b>Población y muestra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Población:</b> 35 colaboradores</li> <li>- <b>Muestra:</b> 32 colaboradores</li> </ul> <p><b>Instrumento</b></p> <p><i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5Xs)</i></p>

## Apéndice E

### *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5XS)*

El presente cuestionario contiene 45 ítems y tiene como finalidad conocer la diferencia de percepciones de los estilos de liderazgo de cada persona encuestada. Para lo cual cada trabajador debe evaluar personalmente sus acciones frecuentes en la institución y marcar con una “X” cada casillero tomando en consideración la escala que se presenta a continuación:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

Yo:

<b>1</b>	Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos	
<b>2</b>	Proporciono a los demás, formas nuevas de enfocar problemas	
<b>3</b>	No intervengo hasta que los problemas se agravan	
<b>4</b>	Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo planificado (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	
<b>5</b>	Evito involucrarme cuando surgen temas importantes	
<b>6</b>	Expreso mis valores y creencias más importantes.	
<b>7</b>	Estoy ausente cuando se me necesita	
<b>8</b>	Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas	
<b>9</b>	Hablo de forma optimista sobre el futuro	
<b>10</b>	Hago sentir a los demás orgullosos/as de trabajar conmigo	
<b>11</b>	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	
<b>12</b>	Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir	
<b>13</b>	Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	
<b>14</b>	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber	
<b>15</b>	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	
<b>16</b>	Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	
<b>17</b>	Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”	
<b>18</b>	Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo	
<b>19</b>	Trato a los demás como individuos más que como miembro de un grupo	
<b>20</b>	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	
<b>21</b>	Me he ganado el respeto del profesorado	
<b>22</b>	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas	
<b>23</b>	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo	
<b>24</b>	Hago un seguimiento de los errores detectados	
<b>25</b>	Demuestro un sentido de autoridad y confianza	
<b>26</b>	Presento una convincente visión del futuro	
<b>27</b>	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos	

28	Evito tomar decisiones	
29	Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes	
30	Hago ver al resto los problemas desde distintos ángulos	
31	Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades	
32	Sugiero buscar nuevas formas de completar el trabajo	
33	Me demoro en responder los temas urgentes	
34	Enfatizo la importancia de una misión común	
35	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas	
36	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas	
37	Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros	
38	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias	
39	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	
40	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	
41	Trabajo con el resto de una forma satisfactoria	
42	Aumento en los demás sus deseos de tener éxito	
43	Consigo que la organización sea eficaz	
44	Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación	
45	Lidero un grupo que es efectivo	

### Datos adicionales

Género  M  F

Edad \_\_\_\_\_

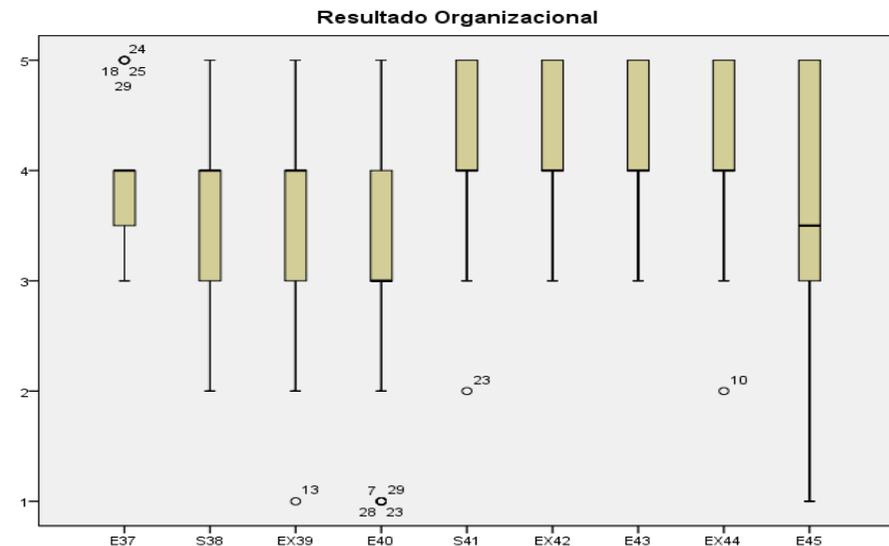
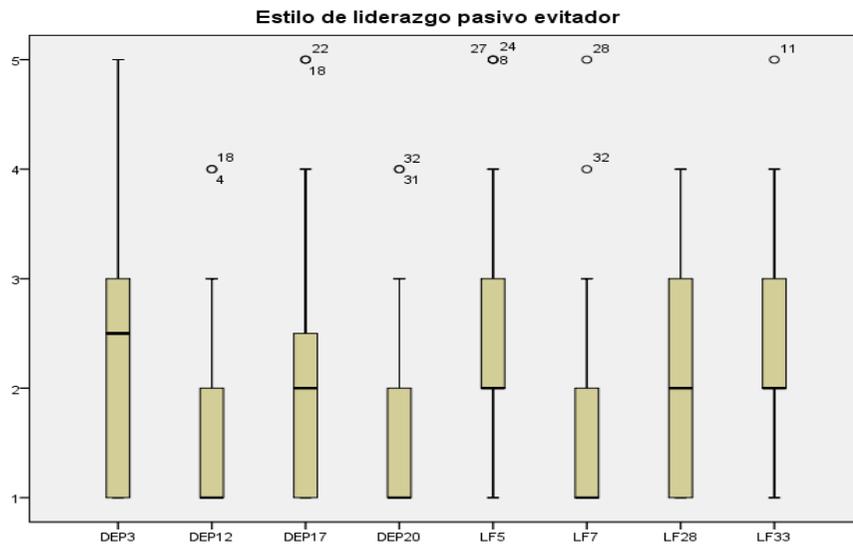
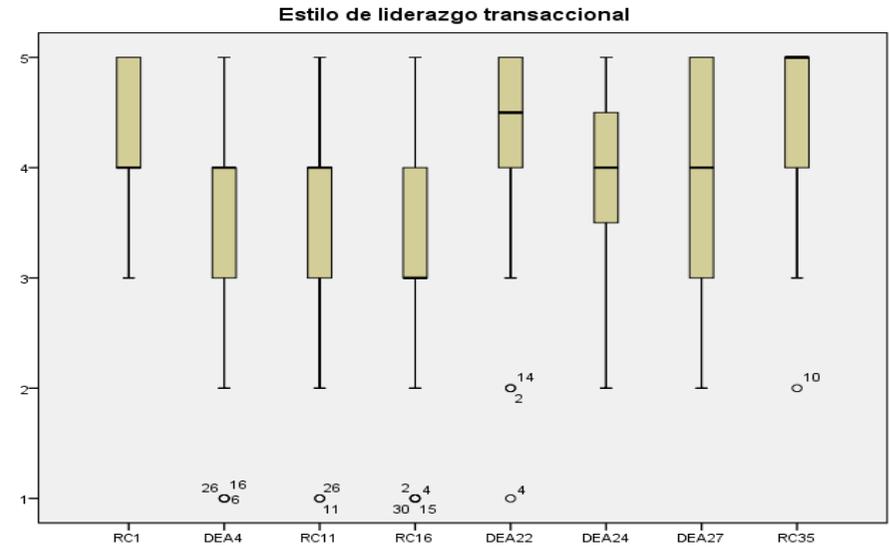
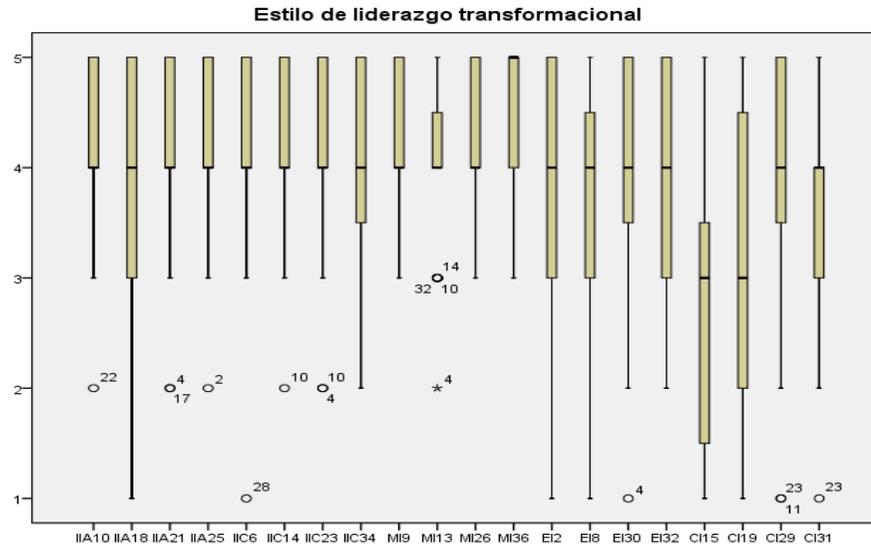
Años de servicio en la institución  1 a 4 años  5 a 9 años  10 a 14 años  Más de 15 años

Grado académico actual  Sin Grado  Técnico  Bachiller  Magister  Doctor

¿Tiene personal bajo su mando?  Sí  No

Apéndice F

Diagrama de Cajas y Bigotes para cada Estilo de Liderazgo y Resultado organizacional



## Apéndice G

## Matriz de correlación

Correlación	IIA10	IIA18	IIA21	IIA25	IIIC6	IIIC14	IIIC23	IIIC34	MI9	MI13	MI26	MI36	EI2	EI8	EI30	EI32	CI15	CI19	CI29	CI31	RC1	RC11	RC16	RC35	DEA4	DEA22	DEA24	DEA27	DEP3	DEP12	DEP17	DEP20	LF5	LF7	LF28	LF33	EX39	EX42	EX44	E37	E40	E43	E45	S38	S41		
IIA10	1.000	.144	.362	.086	-.030	.372	-.219	.133	.409	.320	.302	.205	.325	-.053	.047	.311	.044	.237	.023	.347	.051	.408	-.061	-.050	-.023	.201	-.149	.352	-.063	.128	-.137	.094	.179	.137	-.199	.009	.124	.543	.305	.405	-.093	.043	.240	.033	.312		
IIA18	.144	1.000	.091	.075	-.177	-.046	.145	.267	.075	.120	.250	.089	-.030	-.004	.088	-.033	-.072	.442	.029	-.224	.057	-.002	.133	-.050	-.264	.126	-.007	-.044	-.379	-.127	.077	-.121	.246	-.032	-.049	.045	-.263	.005	-.109	-.169	.028	.058	.159	-.037	.230		
IIA21	.362	.091	1.000	.087	.246	.054	.014	.261	.450	.346	.236	-.025	.137	.256	.199	.165	.147	.040	.016	.120	-.082	.110	-.018	.189	-.212	.266	-.140	.142	-.074	-.313	-.221	-.006	.212	-.036	-.265	-.113	.297	.350	.140	.311	.045	.095	.107	-.026	.191		
IIA25	.086	.075	.087	1.000	.290	.294	.258	.258	.392	.299	.276	.376	.078	.083	.242	.299	.226	.170	.108	.344	.568	.017	.359	.199	-.150	.357	.532	.062	.117	.093	.230	-.191	.010	-.165	-.070	.010	.464	.346	.518	.240	.237	.367	.353	.632	.349		
IIIC6	-.030	.177	.246	.290	1.000	-.081	.206	.303	.089	.300	.012	-.021	.111	.116	.006	-.208	.051	-.232	.233	-.263	.083	.174	.326	-.178	.103	.253	.202	.100	-.167	-.069	.096	-.107	-.038	-.428	-.148	-.455	.126	.388	.187	.028	.129	.303	.030	-.061	.339		
IIIC14	.372	-.046	.054	.294	-.081	1.000	.329	.540	.332	.689	.268	.303	.347	.221	.557	.716	-.053	.165	.337	.392	.354	.399	.005	.506	-.082	.455	.353	.123	-.096	-.206	-.147	-.198	-.124	-.068	-.193	-.133	.333	.387	.709	.542	.005	.512	.427	.488	.242		
IIIC23	-.219	.145	.014	.258	.206	.329	1.000	.617	.210	.560	.192	.041	.265	.491	.560	.350	-.016	-.027	.324	-.111	.277	.083	.566	.383	-.189	.530	.192	-.250	-.125	-.456	-.269	-.348	-.331	-.411	-.345	-.260	.244	.087	.263	.148	.050	.376	.473	.515	-.032		
IIIC34	.133	.267	.261	.258	.303	.540	.617	1.000	.306	.756	.567	.189	.174	.532	.678	.461	.021	.098	.253	.107	.406	.248	.282	.431	-.063	.686	.199	.143	-.282	-.464	-.226	-.351	-.125	-.280	-.395	-.169	.293	.312	.390	.371	-.044	.530	.445	.466	.252		
MI9	.409	.075	.450	.392	.089	.332	.210	.306	1.000	.434	.430	.363	.367	.131	.160	.412	.003	.118	.017	.264	.338	.232	.173	.183	-.371	.320	.198	.016	.069	-.092	-.119	.078	-.077	.099	-.203	.003	.444	.430	.285	.431	.091	.359	.531	.333	.332		
MI13	.320	.120	.346	.299	.300	.689	.560	.756	.434	1.000	.410	.204	.488	.395	.701	.508	-.033	0.000	.419	.293	.369	.327	.216	.295	-.230	.611	.108	0.000	-.278	-.463	-.249	-.275	-.107	-.337	-.332	-.268	.473	.489	.541	.529	-.035	.592	.423	.497	.288		
MI26	.302	.250	.236	.276	.012	.268	.192	.567	.430	.410	1.000	.478	.177	.228	.238	.292	.164	.255	.152	.266	.208	.074	.116	.289	-.163	.382	.123	.225	-.086	-.373	-.112	-.077	-.119	-.032	-.023	-.008	.283	.326	-.009	.172	-.072	.417	.360	.394	.397		
MI36	.205	.089	-.025	.376	-.021	.303	.041	.189	.363	.204	.478	1.000	.128	.151	.133	.340	.208	.204	-.077	.261	.275	-.042	.141	.142	-.051	.286	.297	.471	.084	-.168	-.087	-.044	-.155	.163	.140	.021	.092	.314	.168	.195	.008	.222	.360	.362	.537		
EI2	.325	-.030	.137	.078	.111	.347	.265	.174	.367	.488	.177	.128	1.000	.002	.274	.258	.218	-.123	.524	.166	.137	.434	.257	-.125	.062	.101	-.050	-.212	.204	-.087	-.085	.131	-.364	.111	-.096	-.331	.198	.436	.309	.345	-.058	.298	.496	.186	.252		
EI8	-.053	-.004	.256	.083	.116	.221	.491	.532	.131	.395	.228	.151	.002	1.000	.547	.401	-.236	.022	.303	.019	.062	.030	.202	.271	-.108	.460	.120	.277	.022	-.395	-.281	-.206	-.460	-.102	-.540	-.223	.017	-.042	.051	.075	-.080	.064	.144	.352	.162		
EI30	.047	.088	.199	.242	.006	.557	.560	.678	.160	.701	.238	.133	.274	.547	1.000	.656	.043	-.043	.356	.284	.260	.118	.346	.301	-.169	.617	.041	-.001	-.042	-.345	-.084	-.227	-.156	-.045	-.370	-.047	.297	.057	.385	.360	-.106	.283	.413	.516	.141		
EI32	.311	-.033	.165	.299	-.208	.716	.350	.461	.412	.508	.292	.340	.258	.401	.656	1.000	.055	.343	.222	.488	.263	.136	.090	.344	-.096	.508	.180	.171	.087	-.154	-.148	-.076	-.118	.070	-.276	.064	.322	.356	.540	.495	-.029	.295	.512	.459	.192		
CI15	.044	-.072	.147	.226	.051	-.053	-.016	.021	.003	-.033	.164	.208	.218	-.236	.043	.055	1.000	.135	.052	.187	.117	.030	.321	-.030	.215	-.111	.021	-.010	.127	.105	.190	.106	.080	.055	.029	.132	-.045	.256	.204	.155	.022	.305	.362	.238	.343		
CI19	.237	.442	.040	.170	-.232	.165	-.027	.098	.118	0.000	.255	.204	-.123	.022	-.043	.343	.135	1.000	-.004	.178	.133	-.158	-.094	.145	-.184	.084	.090	.032	-.117	.057	-.094	.131	.185	.128	.089	.442	-.154	.131	.167	-.124	.187	-.041	.160	.140	.230		
CI29	.023	.029	.016	.108	.233	.337	.324	.253	.017	.419	.152	-.077	.524	.303	.356	.222	.052	-.004	1.000	.315	.226	.232	.245	.095	-.026	.198	.143	-.182	.271	-.011	.219	.082	-.166	.037	.080	-.232	.022	.165	.192	.115	.192	.297	.109	.311	.454		
CI31	.347	-.224	.120	.344	-.263	.392	-.111	.107	.264	.293	.266	.261	.166	.019	.284	.488	.187	.178	.315	1.000	.566	.047	-.097	.226	.124	.241	.106	.294	.343	.206	.107	.115	.233	.080	.008	.193	.251	.296	.383	.537	.383	.304	.207	.331	.400		
RC1	.051	.057	-.082	.568	.083	.354	.277	.406	.338	.369	.208	.275	.137	.062	.260	.263	.117	.133	.226	.566	1.000	.068	.154	.238	.027	.242	.424	.159	.173	.077	.135	-.250	.084	-.050	-.124	.127	.204	.203	.501	.423	.317	.477	.329	.380	.287		
RC11	.408	-.002	.110	.017	.174	.399	.083	.248	.232	.327	.074	-.042	.434	.030	.118	.136	.030	-.158	.232	.047	.068	1.000	.134	.267	.154	.192	.305	.025	.055	-.039	-.026	.031	-.267	-.086	-.243	-.541	-.119	.228	.372	.339	-.206	.422	.308	.052	.129		
RC16	-.061	.133	-.018	.359	.326	.005	.566	.282	.173	.216	.116	.141	.257	.202	.346	.090	-.094	.245	-.097	.154	-.134	1.000	.045	-.036	.441	.217	-.161	.072	-.036	.138	.169	-.153	-.190	-.355	-.264	.042	.035	.064	-.062	.066	.139	.580	.391	.166			
RC35	-.050	-.050	.189	.199	-.178	.506	.383	.431	.183	.295	.289	.142	-.125	.271	.301	.344	-.030	.145	.095	.226	.238	.267	.045	1.000	-.126	.420	.544	.135	-.112	-.391	-.302	-.184	.054	-.262	-.272	-.226	.263	-.118	.318	.379	.007	.444	.189	.372	.036		
DEA4	-.023	-.264	-.212	-.150	.103	-.082	-.189	-.063	-.371	-.230	-.163	-.051	.062	-.108	-.169	-.096	.215	-.184	-.026	.124	.027	.154	-.036	-.126	1.000	-.136	-.060	.192	.334	.354	.098	.211	-.091	-.045	-.138	-.256	-.201	-.018	-.053	.147	.038	-.033	-.057	-.151	.031		
DEA22	.201	.126	.266	.357	.253	.455	.530	.686	.320	.611	.382	.286	.101	.460	.617	.508	-.111	.084	.198	.241	.242	.192	.441	.420	-.136	1.000	.088	.197	-.186	-.296	-.182	-.001	.051	-.266	-.370	-.198	.276	.255	.269	.274	.224	.198	.441	.409	.226		
DEA24	-.149	-.007	-.140	.532	.202	.353	.192	.199	.198	.108	.123	.297	-.050	.120	.041	.180	.121	.090	.143	.106	.424	.305	.217	.544	-.060	.088	1.000	.199	.084	-.111	0.000	-.191	-.193	-.261	-.180	-.357	.157	.011	.476	.187	-.028	.522	.286	.314	.174		
DEA27	.352	-.044	.142	.062	.100	.123	-.250	.143	.016	0.000	.225	.471	-.212	.277	-.001	.171	-.010	.032	-.182	.294	.159	.025	-.161	.135	.192	.197	.199	1.000	-.017	-.063	-.230	-.182	.014	-.053	-.303	-.091	-.130	.237	.202	.300	.006	.113	.058	-.213	.325		
DEP3	-.063	-.379	-.074	.117	-.167	-.096	-.125	-.282	.069	-.278	-.086	.084	.204	.022	-.042	.087	.127	-.117	.271	.343	.173	.055	.072	-.112	.334	-.186	.084	-.017	1.000	.522	.422	.680	1.000	.352	.205	.459	.334	.269	-.083	-.117	-.104	0.000	.113	-.076	-.098	.035	.184
DEP12	.128	-.127	-.313	.093	-.069	-.206	-.456	-.464	-.092	-.463	-.373	-.168	-.087	-.395	-.345	-.154	.105	.057	-.011	.206	.077	-.039	-.036	-.391	.354	-.296	-.111	-.063	.522	1.000	.680	.522	.326	.254	.451	.292	.401	-.099	-.060	-.024	.088	.258	-.348	-.084	-.108	.115	
DEP17	-.137	.077	-.221	.230	.096	-.147	-.269	-.226	-.119	-.249	-.112	-.087	-.085	-.281	-.084	-.148																															

## Apéndice H

### Matriz de Coeficientes de Correlación de Spearman

		Estilo de liderazgo transformacional																			
Items		IIA10	IIA18	IIA21	IIA25	IIC6	IIC14	IIC23	IIC34	M19	M113	M126	M136	EI2	EI8	EI30	EI32	CI15	CI19	CI29	CI31
IIA10	Coefficiente de correlación	1.000	.275	.375*	.072	.147	.533**	-.174	.200	.389*	.372*	.368*	.168	.327	-.032	.154	.361*	.044	.195	.091	.335
	Correlación	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No	Si	No	No	No	Si
	Sig. (bilateral)		.128	.034	.694	.421	.002	.341	.272	.028	.036	.038	.358	.068	.863	.399	.042	.811	.285	.622	.061
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
IIA18	Coefficiente de correlación	.275	1.000	.095	.146	.302	.127	.251	.347	.095	.199	.362*	.206	.021	.008	.173	.050	.026	.404*	.147	-.174
	Correlación	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	Si	No	No
	Sig. (bilateral)	.128		.607	.425	.093	.489	.166	.052	.604	.276	.042	.259	.910	.966	.343	.786	.889	.022	.420	.341
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
IIA21	Coefficiente de correlación	.375*	.095	1.000	.164	.297	.137	-.109	.144	.477**	.270	.212	0.000	.185	.087	.085	.217	.152	.015	-.020	.222
	Correlación	Si	No		No	Si	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si
	Sig. (bilateral)	.034	.607		.369	.099	.453	.552	.431	.006	.135	.245	1.000	.312	.636	.643	.232	.407	.935	.914	.222
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
IIA25	Coefficiente de correlación	.072	.146	.164	1.000	.276	.244	.317	.357*	.319	.403*	.254	.301	.121	.207	.405*	.269	.250	.118	.311	.325
	Correlación	No	No	No		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.694	.425	.369		.126	.179	.077	.045	.075	.022	.160	.094	.510	.256	.021	.136	.168	.519	.083	.070
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
IIC6	Coefficiente de correlación	.147	.302	.297	.276	1.000	.065	.275	.356*	.251	.362*	.152	.097	.177	.214	.061	-.134	-.059	-.254	.312	-.290
	Correlación	No	Si	Si	Si		No	Si	Si	Si	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.421	.093	.099	.126		.725	.128	.046	.166	.042	.406	.599	.332	.240	.741	.464	.750	.161	.082	.108
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
IIC14	Coefficiente de correlación	.533**	.127	.137	.244	.065	1.000	.182	.542**	.400*	.747**	.370*	.353*	.424*	.248	.521**	.698**	-.013	.219	.413*	.473**
	Correlación	Si	No	No	Si	No		No	Si	No	Si	Si	Si								
	Sig. (bilateral)	.002	.489	.453	.179	.725		.320	.001	.023	.000	.037	.048	.016	.172	.002	.000	.946	.229	.019	.006
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
IIC23	Coefficiente de correlación	-.174	.251	-.109	.317	.275	.182	1.000	.550**	.204	.454**	.231	.118	.295	.419*	.374*	.202	.042	-.002	.412*	-.138
	Correlación	No	Si	No	Si	Si	No		Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No
	Sig. (bilateral)	.341	.166	.552	.077	.128	.320		.001	.262	.009	.202	.522	.101	.017	.035	.267	.820	.989	.019	.450
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
IIC34	Coefficiente de correlación	.200	.347	.144	.357*	.356*	.542**	.550**	1.000	.351*	.712**	.600**	.205	.238	.481**	.605**	.457**	.044	.140	.418*	.204
	Correlación	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si		Si	No	Si	Si	Si							
	Sig. (bilateral)	.272	.052	.431	.045	.046	.001	.001		.049	.000	.000	.260	.189	.005	.000	.009	.810	.445	.017	.264
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
M19	Coefficiente de correlación	.389*	.095	.477**	.319	.251	.400*	.204	.351*	1.000	.487**	.422*	.305	.475**	.178	.202	.448*	-.030	.096	.171	.304
	Correlación	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si		Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	No	No	Si
	Sig. (bilateral)	.028	.604	.006	.075	.166	.023	.262	.049	.005	.016	.089	.006	.329	.268	.010	.872	.603	.349	.091	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
M113	Coefficiente de correlación	.372*	.199	.270	.403*	.362*	.747**	.454**	.712**	.487**	1.000	.430*	.230	.560**	.304	.623**	.511**	-.006	.027	.512**	.372*
	Correlación	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si		Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.036	.276	.135	.022	.042	.000	.009	.000	.005		.014	.205	.001	.091	.000	.003	.973	.882	.003	.036
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
M126	Coefficiente de correlación	.368*	.362*	.212	.254	.152	.370*	.231	.600**	.422*	.430*	1.000	.466**	.262	.275	.322	.331	.155	.264	.315	.283
	Correlación	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si		Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.038	.042	.245	.160	.406	.037	.202	.000	.016	.014		.007	.148	.128	.072	.064	.397	.144	.079	.117
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
M136	Coefficiente de correlación	.168	.206	0.000	.301	.097	.353*	.118	.205	.305	.230	.466**	1.000	.151	.236	.232	.344	.211	.205	-.027	.230
	Correlación	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si		No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
	Sig. (bilateral)	.358	.259	1.000	.094	.599	.048	.522	.260	.089	.205	.007		.410	.193	.202	.054	.246	.259	.885	.206
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
EI2	Coefficiente de correlación	.327	.021	.185	.121	.177	.424*	.295	.238	.475**	.560**	.262	.151	1.000	.011	.379*	.348	.247	-.084	.494**	.282
	Correlación	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No		No	Si	Si	Si	No	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.068	.910	.312	.510	.332	.016	.101	.189	.006	.001	.148	.410		.953	.032	.051	.173	.649	.004	.118
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
EI8	Coefficiente de correlación	-.032	.008	.087	.207	.214	.248	.419*	.481**	.178	.304	.275	.236	.011	1.000	.425*	.434*	-.251	.089	.376*	.061
	Correlación	No	No	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No		Si	Si	Si	No	Si	No
	Sig. (bilateral)	.863	.966	.636	.256	.240	.172	.017	.005	.329	.091	.128	.193	.953		.015	.013	.165	.629	.034	.741
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
EI30	Coefficiente de correlación	.154	.173	.085	.405*	.061	.521**	.374*	.605**	.202	.623**	.322	.232	.379*	.425*	1.000	.649**	.139	-.015	.441*	.407*
	Correlación	No	No	No	Si	No	Si		Si	No	No	Si	Si	Si							
	Sig. (bilateral)	.399	.343	.643	.021	.741	.002	.035	.000	.268	.000	.072	.202	.032	.015		.000	.447	.937	.012	.021
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
EI32	Coefficiente de correlación	.361*	.050	.217	.269	-.134	.698**	.202	.457**	.448*	.511**	.331	.344	.348	.434*	.649**	1.000	.029	.335	.322	.573**
	Correlación	Si	No	Si	Si	No	Si		No	Si	Si	Si									
	Sig. (bilateral)	.042	.786	.232	.136	.464	.000	.267	.009	.010	.003	.064	.054	.051	.013	.000		.874	.061	.072	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
CI15	Coefficiente de correlación	.044	.026	.152	.250	-.059	-.013	.042	.044	-.030	-.006	.155	.211	.247							

## Estilo de liderazgo transaccional

		RC1	RC11	RC16	RC35	DEA4	DEA22	DEA24	DEA27
RC1	Coeficiente de correlación	1.000	.121	.160	.204	.103	.328	,384*	.123
	Correlación		No	No	Si	No	Si	Si	No
	Sig. (bilateral)		.510	.381	.264	.576	.067	.030	.501
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
RC11	Coeficiente de correlación	.121	1.000	.187	.329	.041	.336	,366*	.078
	Correlación	No		No	Si	No	Si	Si	No
	Sig. (bilateral)	.510		.306	.066	.822	.060	.040	.670
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
RC16	Coeficiente de correlación	.160	.187	1.000	.057	.049	.335	.259	-.202
	Correlación	No	No		No	No	Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.381	.306		.755	.789	.061	.153	.267
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
RC35	Coeficiente de correlación	.204	.329	.057	1.000	-.163	,445*	,416*	.282
	Correlación	Si	Si	No		No	Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.264	.066	.755		.374	.011	.018	.117
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
DEA4	Coeficiente de correlación	.103	.041	.049	-.163	1.000	.001	-.032	.209
	Correlación	No	No	No	No		No	No	Si
	Sig. (bilateral)	.576	.822	.789	.374		.995	.862	.251
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
DEA22	Coeficiente de correlación	.328	.336	.335	,445*	.001	1.000	.207	.247
	Correlación	Si	Si	Si	Si	No		Si	Si
	Sig. (bilateral)	.067	.060	.061	.011	.995		.255	.174
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
DEA24	Coeficiente de correlación	,384*	,366*	.259	,416*	-.032	.207	1.000	.227
	Correlación	Si	Si	Si	Si	No	Si		Si
	Sig. (bilateral)	.030	.040	.153	.018	.862	.255		.212
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
DEA27	Coeficiente de correlación	.123	.078	-.202	.282	.209	.247	.227	1.000
	Correlación	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	
	Sig. (bilateral)	.501	.670	.267	.117	.251	.174	.212	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

## Estilo de liderazgo pasivo evitador

		DEP3	DEP12	DEP17	DEP20	LF5	LF7	LF28	LF33
DEP3	Coefficiente de correlación	1.000	,528**	,390*	,365*	-.174	,571**	.260	.249
	Correlación		Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)		.002	.028	.040	.341	.001	.151	.169
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
DEP12	Coefficiente de correlación	,528**	1.000	,669**	,592**	.313	,546**	.307	,429*
	Correlación	Si		Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.002		.000	.000	.081	.001	.088	.014
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
DEP17	Coefficiente de correlación	,390*	,669**	1.000	,381*	.323	,538**	,386*	.295
	Correlación	Si	Si		Si	Si	Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.028	.000		.031	.072	.001	.029	.101
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
DEP20	Coefficiente de correlación	,365*	,592**	,381*	1.000	.105	.327	.069	.117
	Correlación	Si	Si	Si		No	Si	No	No
	Sig. (bilateral)	.040	.000	.031		.568	.068	.707	.524
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
LF5	Coefficiente de correlación	-.174	.313	.323	.105	1.000	.153	.326	,465**
	Correlación	No	Si	Si	No		No	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.341	.081	.072	.568		.404	.069	.007
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
LF7	Coefficiente de correlación	,571**	,546**	,538**	.327	.153	1.000	,480**	,634**
	Correlación	Si	Si	Si	Si	No		Si	Si
	Sig. (bilateral)	.001	.001	.001	.068	.404		.005	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
LF28	Coefficiente de correlación	.260	.307	,386*	.069	.326	,480**	1.000	,559**
	Correlación	Si	Si	Si	No	Si	Si		Si
	Sig. (bilateral)	.151	.088	.029	.707	.069	.005		.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
LF33	Coefficiente de correlación	.249	,429*	.295	.117	,465**	,634**	,559**	1.000
	Correlación	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	
	Sig. (bilateral)	.169	.014	.101	.524	.007	.000	.001	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32

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

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

		<b>Resultado organizacional</b>								
		EX39	EX42	EX44	E37	E40	E43	E45	S38	S41
EX39	Coeficiente de correlación	1.000	,497**	,432*	,561**	.096	.337	.287	,467**	.085
	Correlación		Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
	Sig. (bilateral)		.004	.014	.001	.603	.059	.112	.007	.646
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
EX42	Coeficiente de correlación	,497**	1.000	,650**	,399*	.206	,455**	,356*	.231	,528**
	Correlación	Si		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.004		.000	.024	.259	.009	.045	.204	.002
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
EX44	Coeficiente de correlación	,432*	,650**	1.000	,576**	.117	,583**	,468**	.263	.302
	Correlación	Si	Si		Si	No	Si	Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.014	.000		.001	.524	.000	.007	.146	.093
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
E37	Coeficiente de correlación	,561**	,399*	,576**	1.000	.002	,500**	,455**	.202	.240
	Correlación	Si	Si	Si		No	Si	Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.001	.024	.001		.991	.004	.009	.268	.185
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
E40	Coeficiente de correlación	.096	.206	.117	.002	1.000	.029	.197	.091	.194
	Correlación	No	Si	No	No		No	No	No	No
	Sig. (bilateral)	.603	.259	.524	.991		.873	.280	.620	.289
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
E43	Coeficiente de correlación	.337	,455**	,583**	,500**	.029	1.000	,423*	,356*	,411*
	Correlación	Si	Si	Si	Si	No		Si	Si	Si
	Sig. (bilateral)	.059	.009	.000	.004	.873		.016	.045	.019
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
E45	Coeficiente de correlación	.287	,356*	,468**	,455**	.197	,423*	1.000	,392*	.295
	Correlación	Si	Si	Si	Si	No	Si		Si	Si
	Sig. (bilateral)	.112	.045	.007	.009	.280	.016		.027	.101
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
S38	Coeficiente de correlación	,467**	.231	.263	.202	.091	,356*	,392*	1.000	.339
	Correlación	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si		Si
	Sig. (bilateral)	.007	.204	.146	.268	.620	.045	.027		.058
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
S41	Coeficiente de correlación	.085	,528**	.302	.240	.194	,411*	.295	.339	1.000
	Correlación	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	
	Sig. (bilateral)	.646	.002	.093	.185	.289	.019	.101	.058	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32

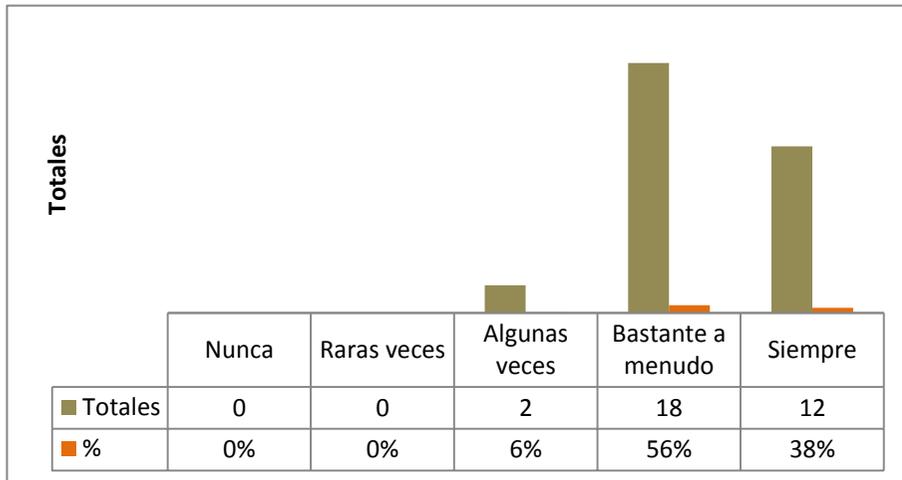
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

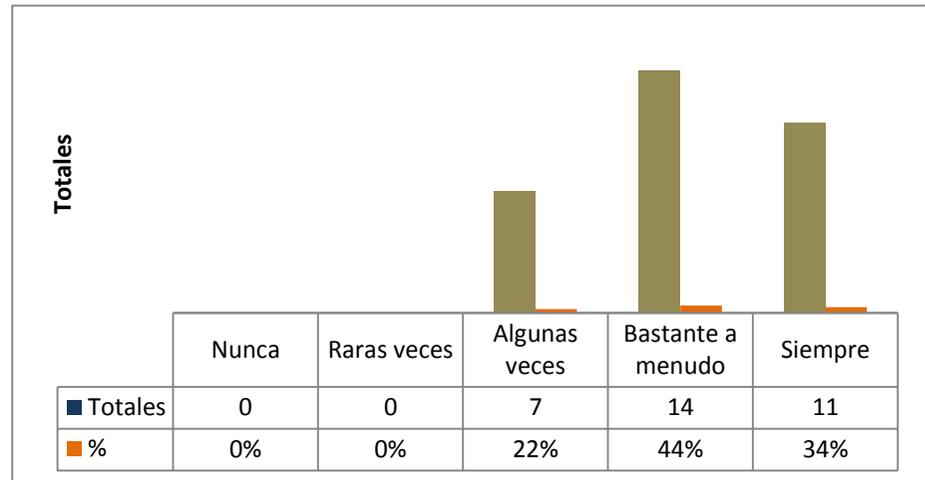
Apéndice I

Resultados de los Estilos de Liderazgo

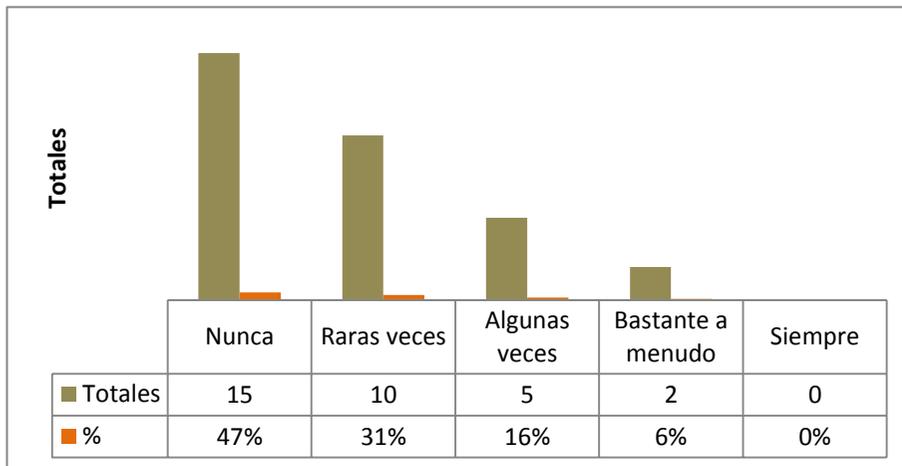
Estilo transformacional



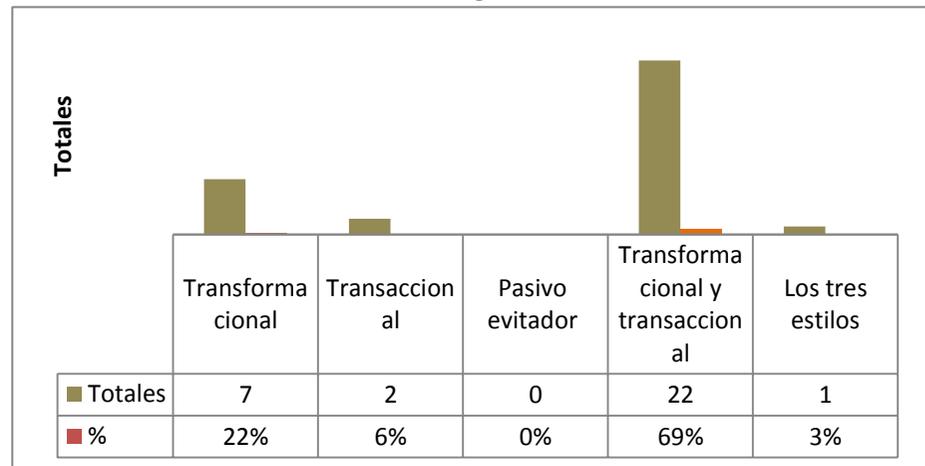
Estilo transaccional



Estilo Pasivo/evitador

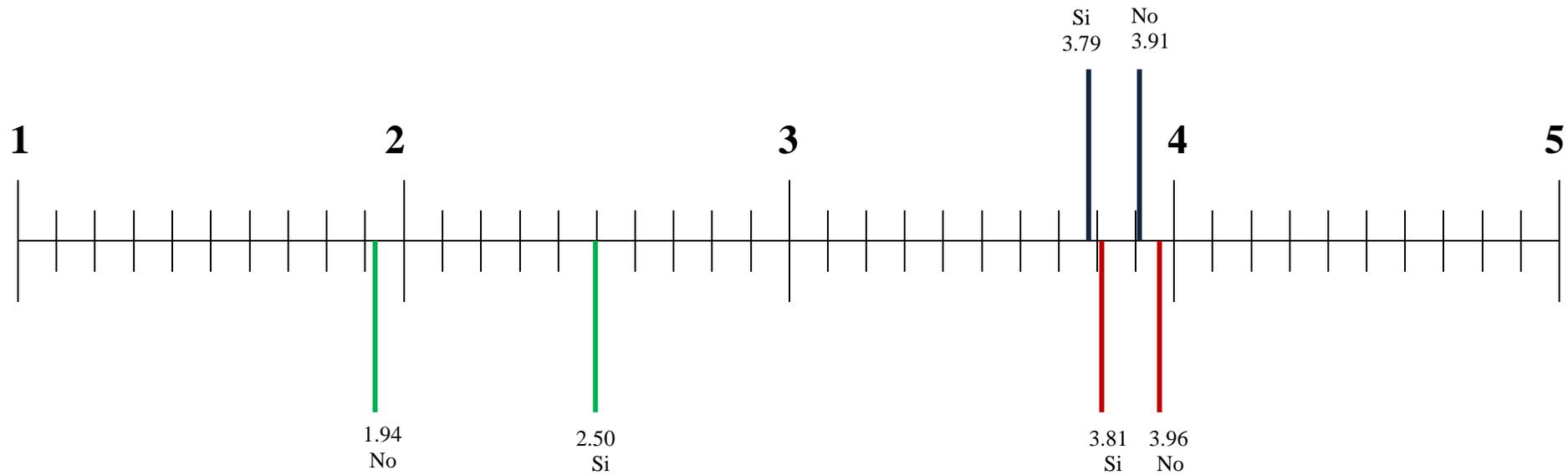


Resultados generales



### Apéndice J

#### Análisis de medias para cada estilo según nivel jerárquico



- 1 Nunca
- 2 Raras veces
- 3 Algunas veces
- 4 Bastante a menudo
- 5 Siempre

- Estilo de liderazgo transformacional
- Estilo de liderazgo transaccional
- Estilo de liderazgo pasivo/evitador

- Si Si tiene personal a cargo
- No No tiene personal a cargo

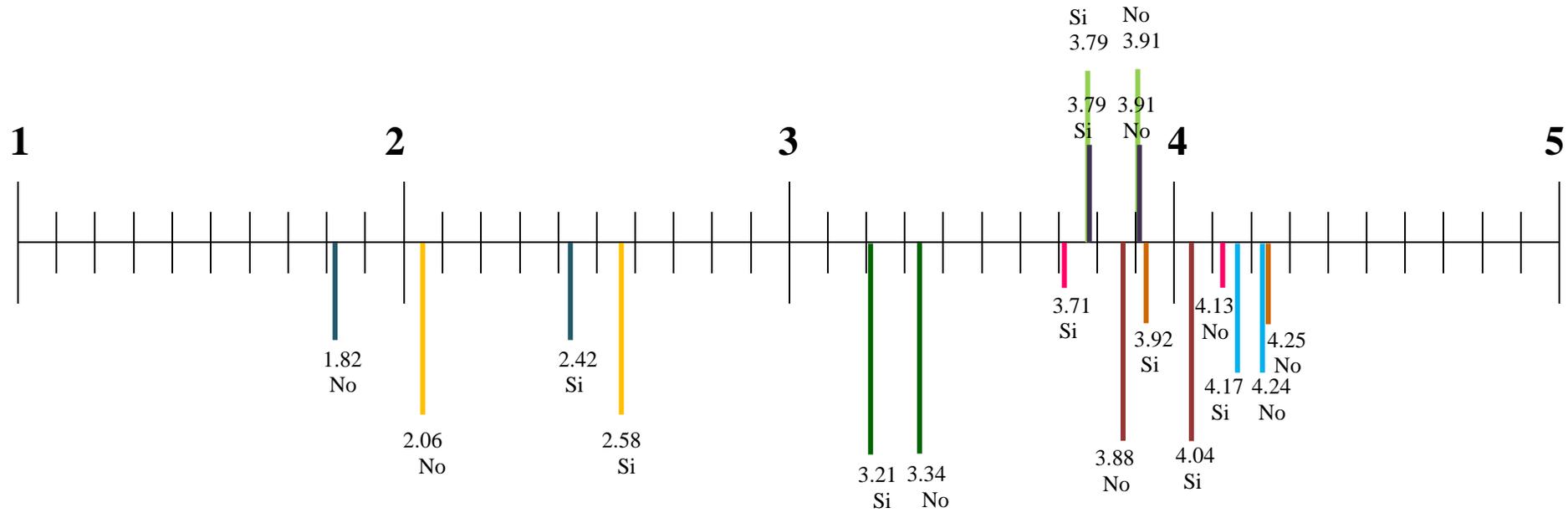
## Apéndice K

### Análisis descriptivo de medias y desviación típica para cada factor según nivel jerárquico

Estilos de liderazgo	Factores	Nivel jerárquico	Estadístico		
			Media	Desv. típ.	
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	Si tiene personal a cargo	3.71	.999	
		No tiene personal a cargo	4.13	.821	
	Influencia idealizada (conductual)	Si tiene personal a cargo	3.92	.881	
		No tiene personal a cargo	4.25	.810	
	Inspiración o motivación inspiracional	Si tiene personal a cargo	4.17	.761	
		No tiene personal a cargo	4.24	.704	
	Estimulación intelectual	Si tiene personal a cargo	4.04	.999	
		No tiene personal a cargo	3.88	.932	
	Consideración individualizada	Si tiene personal a cargo	3.21	1.318	
		No tiene personal a cargo	3.34	1.289	
	Transaccional	Recompensa contingente	Si tiene personal a cargo	3.79	1.103
			No tiene personal a cargo	3.91	1.062
Dirección por excepción activa		Si tiene personal a cargo	3.79	.884	
		No tiene personal a cargo	3.91	1.006	
Pasivo/evitador	Dirección por excepción pasiva	Si tiene personal a cargo	2.42	1.316	
		No tiene personal a cargo	1.82	1.041	
	Laissez faire	Si tiene personal a cargo	2.58	1.176	
		No tiene personal a cargo	2.06	1.050	

### Apéndice L

#### Análisis de medias para cada factor según nivel jerárquico



- 1 Nunca
- 2 Raras veces
- 3 Algunas veces
- 4 Bastante a menudo
- 5 Siempre

- Si Si tiene personal a cargo
- No No tiene personal a cargo

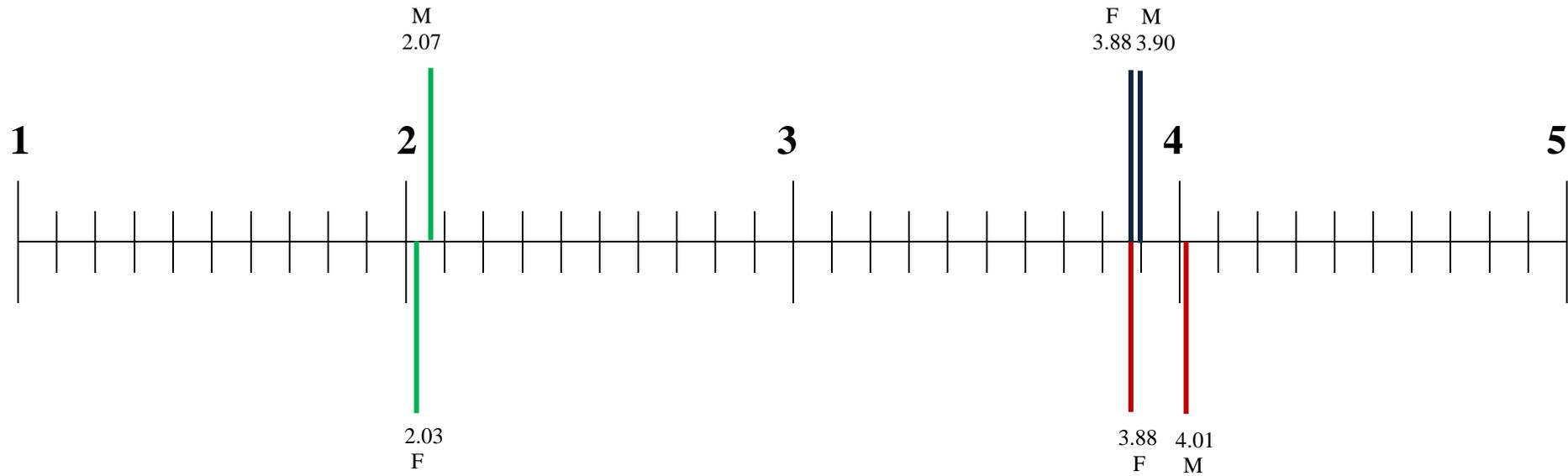
- IIA Influencia idealizada atribuida
- IIC Influencia idealizada conductual
- MI Motivación inspiracional
- EI Estimulación intelectual
- CI Consideración individualizada

- RC Recompensa contingente
- DEA Dirección por excepción activa

- DEP Dirección por excepción pasiva
- LF Laissez faire

### Apéndice M

#### Análisis de medias para cada estilo según género



- 1 Nunca
- 2 Raras veces
- 3 Algunas veces
- 4 Bastante a menudo
- 5 Siempre

- Estilo de liderazgo transformacional
- Estilo de liderazgo transaccional
- Estilo de liderazgo pasivo/evitador

- M Masculino
- F Femenino

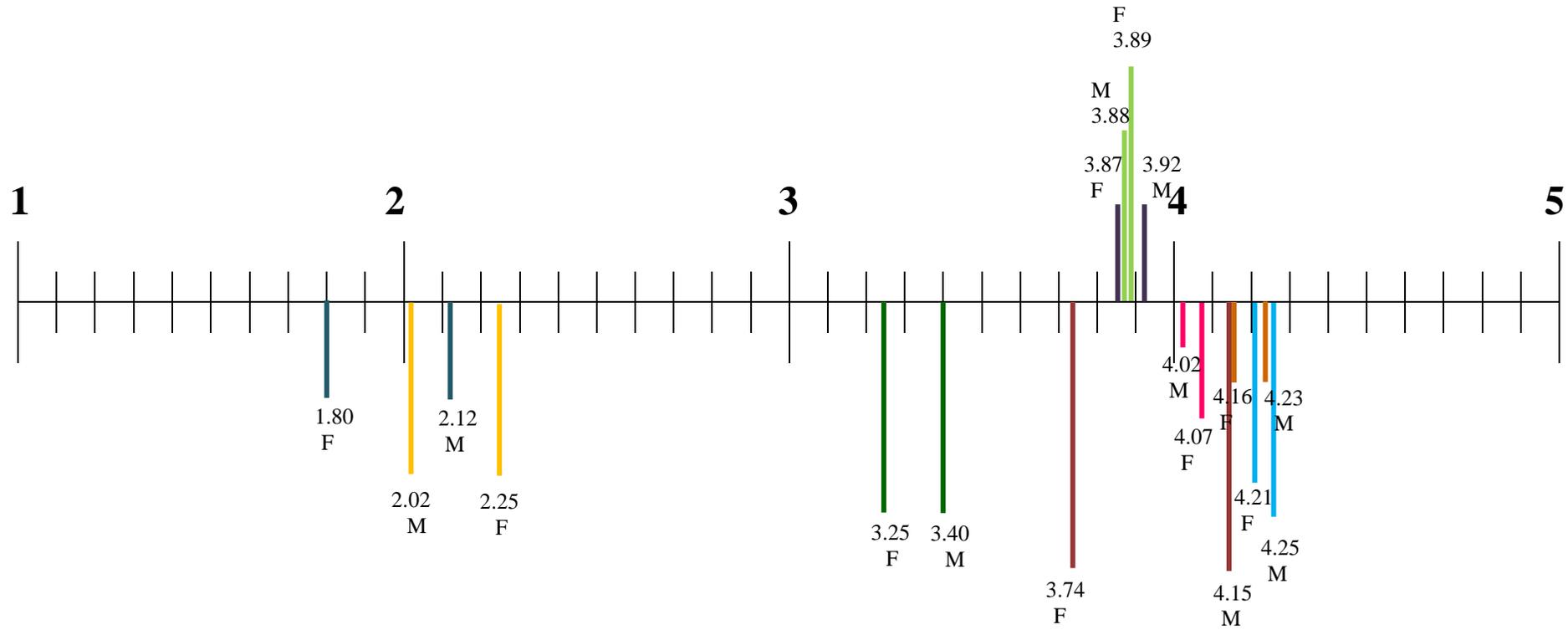
## Apéndice N

### Análisis descriptivo de medias y desviación típica para cada factor según género

Estilos de liderazgo	Factores	Género	Estadístico	
			Media	Desv. típ.
<b>Transformacional</b>				
	Influencia idealizada (atribuida)	Masculino	4.02	.852
		Femenino	4.07	.884
	Influencia idealizada (conductual)	Masculino	4.23	.831
		Femenino	4.16	.834
	Inspiración o motivación inspiracional	Masculino	4.25	.711
		Femenino	4.21	.718
	Estimulación intelectual	Masculino	4.15	.826
		Femenino	3.74	.985
	Consideración individualizada	Masculino	3.40	1.317
		Femenino	3.25	1.277
<b>Transaccional</b>				
	Recompensa contingente	Masculino	3.92	1.007
		Femenino	3.87	1.112
	Dirección por excepción activa	Masculino	3.88	.832
		Femenino	3.89	1.078
<b>Pasivo/evitador</b>				
	Dirección por excepción pasiva	Masculino	2.12	1.293
		Femenino	1.80	.966
	Laissez faire	Masculino	2.02	1.000
		Femenino	2.25	1.145

### Apéndice O

#### Análisis de medias para cada factor según género



- 1 Nunca
- 2 Raras veces
- 3 Algunas veces
- 4 Bastante a menudo
- 5 Siempre

- M Masculino
- F Femenino

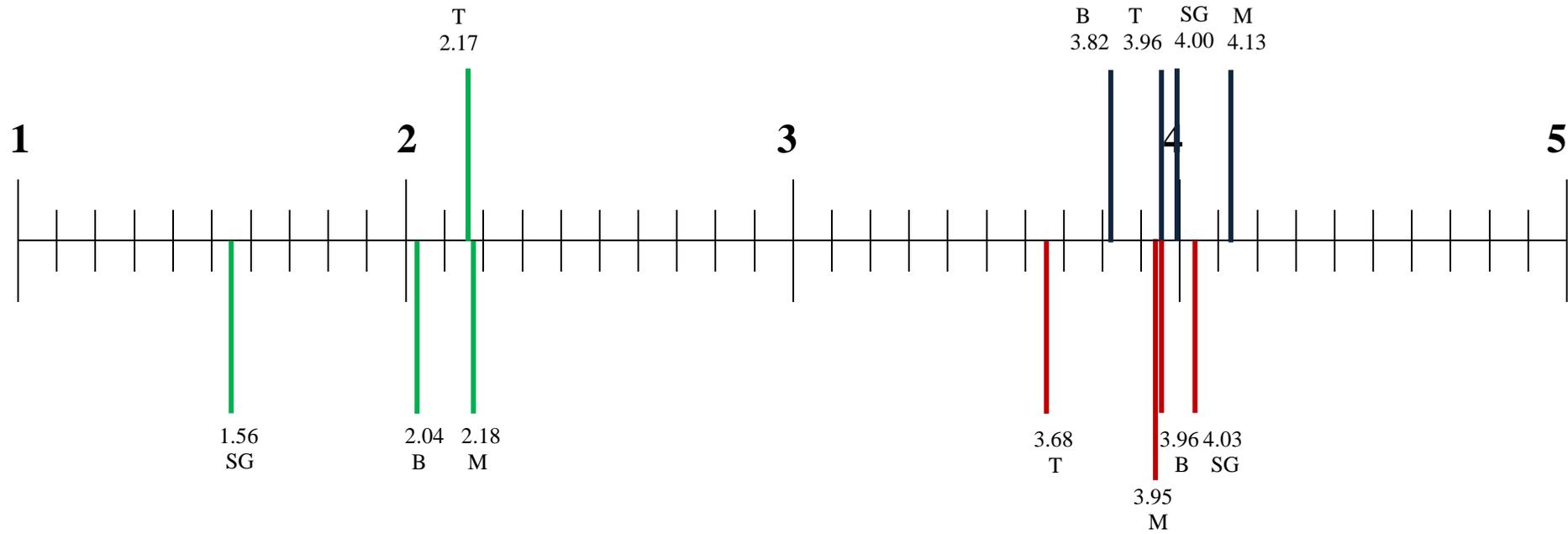
- IIA Influencia idealizada atribuida
- IIC Influencia idealizada conductual
- MI Motivación inspiracional
- EI Estimulación intelectual
- CI Consideración individualizada

- RC Recompensa contingente
- DEA Dirección por excepción activa

- DEP Dirección por excepción pasiva
- LF Laissez faire

### Apéndice P

#### Análisis de medias para cada estilo según grado académico



- 1 Nunca
- 2 Raras veces
- 3 Algunas veces
- 4 Bastante a menudo
- 5 Siempre

- Estilo de liderazgo transformacional
- Estilo de liderazgo transaccional
- Estilo de liderazgo pasivo/evitador

- SG Sin grado
- T Técnico
- B Bachiller
- M Magister

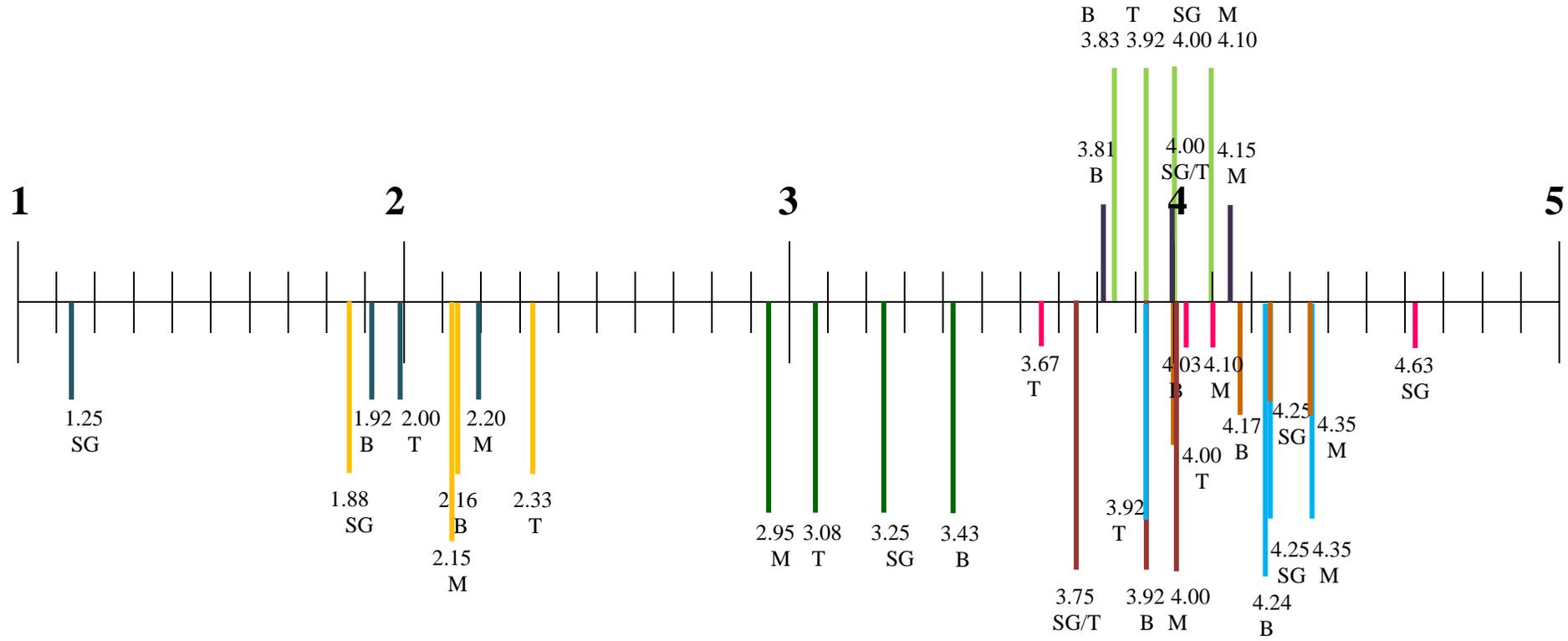
## Apéndice Q

### Análisis descriptivo de medias y desviación típica para cada factor según grado académico

Estilos de liderazgo	Factores	Grado académico	Estadístico	
			Media	Desv. típ.
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	Sin grado	4.63	.744
		Técnico	3.67	.778
		Bachiller	4.03	.877
		Magister	4.10	.852
	Influencia idealizada (conductual)	Sin grado	4.25	.707
		Técnico	4.00	.603
		Bachiller	4.17	.887
		Magister	4.35	.745
	Inspiración o motivación inspiracional	Sin grado	4.25	.463
		Técnico	3.92	.793
		Bachiller	4.24	.727
		Magister	4.35	.671
	Estimulación intelectual	Sin grado	3.75	1.165
		Técnico	3.75	.622
		Bachiller	3.92	.950
		Magister	4.00	1.026
Consideración individualizada	Sin grado	3.25	1.581	
	Técnico	3.08	1.165	
	Bachiller	3.43	1.192	
	Magister	2.95	1.638	
Transaccional	Recompensa contingente	Sin grado	4.00	1.414
		Técnico	4.00	1.128
		Bachiller	3.81	1.049
		Magister	4.15	.988
	Dirección por excepción activa	Sin grado	4.00	.756
		Técnico	3.92	.515
		Bachiller	3.83	1.064
		Magister	4.10	.912
Pasivo/evitador	Dirección por excepción pasiva	Sin grado	1.25	.707
		Técnico	2.00	.953
		Bachiller	1.92	1.074
		Magister	2.20	1.436
	Laissez faire	Sin grado	1.88	1.356
		Técnico	2.33	1.073
		Bachiller	2.16	1.060
		Magister	2.15	1.182

### Apéndice R

#### Análisis de medias para cada factor según grado académico



- 1 Nunca
  - 2 Raras veces
  - 3 Algunas veces
  - 4 Bastante a menudo
  - 5 Siempre
- SG Sin grado
  - T Técnico
  - B Bachiller
  - M Magister

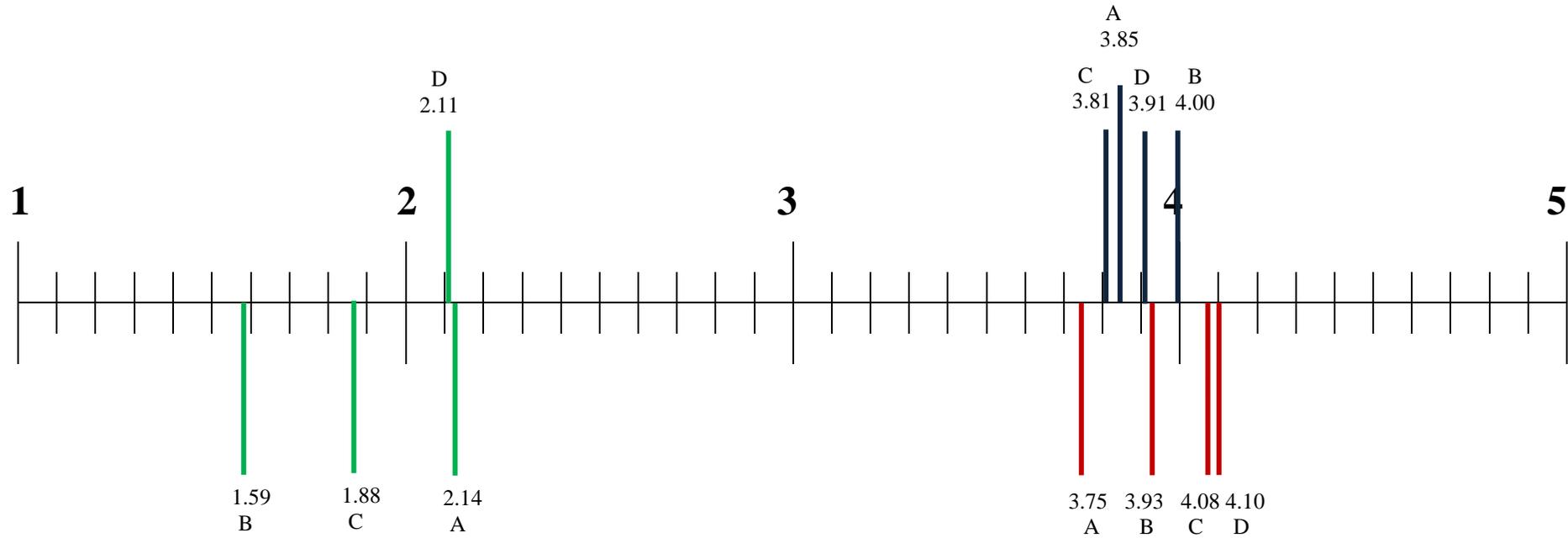
- IIA Influencia idealizada atribuida
- IIC Influencia idealizada conductual
- MI Motivación inspiracional
- EI Estimulación intelectual
- CI Consideración individualizada

- RC Recompensa contingente
- DEA Dirección por excepción activa

- DEP Dirección por excepción pasiva
- LF Laissez faire

### Apéndice S

#### Análisis de medias para cada estilo según antigüedad laboral



- 1 Nunca
- 2 Raras veces
- 3 Algunas veces
- 4 Bastante a menudo
- 5 Siempre

- Estilo de liderazgo transformacional
- Estilo de liderazgo transaccional
- Estilo de liderazgo pasivo/evitador

- A 1 a 4 años
- B 5 a 9 años
- C 10 a 14 años
- D más de 15 años

## Apéndice T

### Análisis descriptivo de medias y desviación típica para cada factor según antigüedad laboral

Estilos de liderazgo	Factores	Grado académico	Estadístico	
			Media	Desv. típ.
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	1 a 4 años	3.92	.947
		5 a 9 años	3.94	.929
		10 a 14 años	4.00	.926
		más de 15 años	4.21	.750
	Influencia idealizada (conductual)	1 a 4 años	3.87	.971
		5 a 9 años	4.38	.719
		10 a 14 años	4.25	.463
		más de 15 años	4.44	.639
	Inspiración o motivación inspiracional	1 a 4 años	4.04	.740
		5 a 9 años	4.31	.704
		10 a 14 años	4.50	.535
		más de 15 años	4.35	.683
	Estimulación intelectual	1 a 4 años	3.69	1.039
		5 a 9 años	4.06	.772
		10 a 14 años	4.00	.535
		más de 15 años	4.06	.916
Consideración individualizada	1 a 4 años	3.21	1.194	
	5 a 9 años	2.94	1.611	
	10 a 14 años	3.38	1.302	
	más de 15 años	3.52	1.276	
Transaccional	Recompensa contingente	1 a 4 años	3.85	1.036
		5 a 9 años	4.06	.772
		10 a 14 años	3.88	1.356
		más de 15 años	3.88	1.149
	Dirección por excepción activa	1 a 4 años	3.85	.958
		5 a 9 años	3.94	1.063
		10 a 14 años	3.75	.463
		más de 15 años	3.94	1.056
Pasivo/evitador	Dirección por excepción pasiva	1 a 4 años	2.13	.971
		5 a 9 años	1.63	1.088
		10 a 14 años	1.63	.744
		más de 15 años	1.87	1.284
	Laissez faire	1 a 4 años	2.15	1.109
		5 a 9 años	1.56	.814
		10 a 14 años	2.13	.835
		más de 15 años	2.35	1.136

### Apéndice U

#### Análisis de medias para cada factor según antigüedad laboral

