



**Universidad
Continental**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Diferencia de percepción en el estilo de
liderazgo entre los colaboradores de la
II.EE Héroes del Cenepa-Huancayo**

Leo Jesús Venturo Retamozo

Huancayo, 2019

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:

Mag. Pedro Bernabé Venegas Rodríguez

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos:

A Dios por colocar a todas estas personas en mi camino para que este logro fuera posible y llegara a un feliz término.

A mis padres, por sus consejos, por su confianza en que lograría, y cuando llegaron las adversidades y me creí sin fuerzas, esa fe en mí me hizo continuar y culminar esta etapa.

A Karen, agradezco su apoyo incondicional, aún, cuando creía desfallecer siempre estaba allí su mano para apoyarme y motivarme a seguir, sin ti no hubiese llegado hasta aquí.

A la Sra. CCPC. Maritza, por su apoyo y comprensión incondicional en esta etapa de mi formación y desarrollo profesional.

A mis profesores, por su apoyo sincero y ejemplo a seguir, en conducta, palabra y pensamiento. Gracias por compartir momentos gratos dentro de las aulas universitarias.

Solo puedo decir...

¡¡¡ Muchas gracias...!!!

Dedicatoria

A mis dos pilares:

A Dios, por su amor y fuerza que me da para continuar.

A mis padres, Claudio Venturo e Irma Retamozo, por su apoyo, respaldo y amor incondicional durante toda mi vida.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	ii
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
Resumen Ejecutivo	ix
Abstract	xi
Introducción	xiii
Capítulo I: Planteamiento y Formulación del Problema	1
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la investigación	1
1.1.1. Problema de la Investigación	1
1.1.2. Formulación del Problema	4
1.1.3. Objetivos	5
1.1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	6
1.2. Marco Teórico	7
1.2.1. Variables	7
1.2.2. Definición de Terminos Básicos	8
1.3. Definiciones Operacionales	9
1.3.1 Liderazgo Transformacional:	9
1.3.2. Liderazgo Transaccional:	21
1.3.3. Liderazgo Pasivo / Evitador	27
1.3.4. Resultados Organizacionales	29

1.3. Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación	30
1.4.1. Delimitación de la Investigación	30
1.4.2. Limitaciones de la Investigación	30
1.5. Hipótesis de la Investigación	30
1.5.1. Hipótesis General.....	30
1.5.2. Hipótesis Específicas	30
Capítulo II: Revisión de la Literatura	32
2.1. La Revisión de Literatura.....	32
2.1.1. El liderazgo.	32
2.2. Enfoque Historico	33
2.2.1. Edad Antigua	33
2.2.2. Edad Media	35
2.2.3. Edad Moderna.....	37
2.3. Enfoque en la Administración Clásica.....	38
2.3.1. Enfoque Teoria del Gran Hombre	38
2.3.2. Enfoque de Rasgos.....	39
2.3.3. Enfoque de Comportamiento (Actitud - Conducta).....	40
2.4. Enfoque de Contingencias – Situacionales	44
2.4.1. Continuidad del Comportamiento del Lider de Tannenbaum y Schmidt	45
2.4.2. Modelo de contingencia de Fiedler.....	46
2.4.3. Teoria de Path – Gool	48

2.4.4. Teoría de Hersey – Blanchard	48
2.5. Enque Moderno.....	49
2.5.1. Liderazgo Transaccional.....	49
2.5.2. Liderazgo Transformacional.....	49
2.5.3. Liderazgo Pasivo/Evitador:.....	50
2.5.4. Liderazgo Carismático.....	50
2.5.5. Liderazgo Inspiracional	51
2.6. Modelos Positivistas del liderazgo.....	51
2.6.1. Liderazgo de Servicios.....	51
2.6.2. Liderazgo Espiritual.....	51
2.6.3. Liderazgo Auténtico	52
2.6.4. Liderazgo Ético.....	53
2.6.5. Liderazgo Positivo	53
2.2. Antecedentes	54
2.2.1. Nacionales.....	54
2.2.2. Internacionales	55
Capítulo III: Metodología de investigación	57
3.1. Método y Diseño de la Investigación	57
3.1.1. Método de la Investigación.....	57
3.1.2. Diseño de la Investigación.....	57
3.2. Población y Características de la muestra.....	58

3.2.1. Población	58
3.2.2. Muestra	58
3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad.....	59
3.3.1. Consentimiento Informado de la Investigación	59
3.3.2. Confidencialidad de la Investigación.....	59
3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez	59
3.4.1. Instrumentación en la Investigación	59
3.4.2. Confiabilidad de la Instrumentación.....	61
3.4.3. Validez de la Instrumentación	62
3.5. Recolección de Datos y Análisis de Datos	62
3.5.1. Recolección de Datos.....	62
3.5.2. Análisis de los Datos.....	62
Capítulo IV. Presentación y Discusión de Resultados	64
4.1. Perfil de los Informantes.....	64
4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados	65
4.2.1 Presentación de los Resultados	65
4.2.2 Contrastación de los Resultados	67
4.2.3 Discusión de los Resultados.....	78
Conclusiones	81
Recomendaciones	83
Sugerencias	84

Referencias	85
Apéndice A	91
Apéndice B.....	92
Apéndice C.....	93
Apéndice D	95
Apéndice E.....	99
Apéndice F.....	100
Apéndice G	101
Apéndice H	103
Apéndice I.....	104

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Diferencias entre la Teoría X e Y</i>	44
Tabla 2. <i>Dimensiones y Factores del Liderazgo Transformacional</i>	60
Tabla 3. <i>Índice de confiabilidad por Alfa de Cronbach</i>	61
Tabla 4. <i>Perfiles de los encuestados</i>	64
Tabla 5 <i>Resultado de Liderazgo Transformacional por factor</i>	66
Tabla 6 <i>Resultado de Liderazgo Transaccional por factor</i>	66
Tabla 7 <i>Resultado de Liderazgo Pasivo/Evitador por factor</i>	67
Tabla 8 <i>Media y Desviación Estándar según género</i>	68
Tabla 9 <i>Prueba de Normalidad según género</i>	68
Tabla 10 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas por género</i>	69
Tabla 11 <i>Prueba no paramétrica de U - de Mann Whitney</i>	69
Tabla 12 <i>Media y Desviación Estándar según edad</i>	70
Tabla 13 <i>Prueba de Normalidad según la edad</i>	71
Tabla 14 <i>Prueba de Homogeneidad de varianza por Edad</i>	71
Tabla 15 <i>Prueba no paramétrica Kruskall Wallis</i>	72
Tabla 16 <i>Media y Desviación Estándar según el Tiempo de Servicio</i>	73
Tabla 17 <i>Pruebas de normalidad para el Tiempo de Servicio</i>	73
Tabla 18 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas por Tiempo de Servicio</i>	73
Tabla 19 <i>Prueba no paramétrica de Kruskall Wallis</i>	74
Tabla 20 <i>Media y Desviación Estándar según el grado académico</i>	75
Tabla 21 <i>Pruebas de normalidad por Grado Académico</i>	75
Tabla 22 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas por Grado Académico</i>	76
Tabla 23 <i>Prueba no paramétrica de Kruskall Wallis</i>	76
Tabla 24 <i>Resumen de validación de las hipótesis nulas específicas</i>	77

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Componentes del liderazgo según la OCDE.....	2
<i>Figura 2.</i> Factores del liderazgo transformacional	9
<i>Figura 3.</i> El Proceso de la influencia idealizada o carismática	13
<i>Figura 4.</i> Proceso del Liderazgo Inspiracional.....	17
<i>Figura 5.</i> Estimulación Intelectual y esfuerzo del seguidor	20
<i>Figura 6.</i> Factores del Liderazgo Transaccional	21
<i>Figura 7.</i> Consideración Individualizada y esfuerzo del seguidor	24
<i>Figura 8.</i> Reforzamiento Contingente y Esfuerzo del seguidor.	26
<i>Figura 9.</i> Factores del Liderazgo Pasivo/Evitador.....	27
<i>Figura 10.</i> Factores de los Resultados Organizacionales	29
<i>Figura 11.</i> Cualidades de los líderes.....	37
<i>Figura 12.</i> Diferencias entre el liderazgo Autocrático y Democrático.....	40
<i>Figura 13.</i> Red Gerencial de Blake y Mouton.....	43
<i>Figura 14.</i> Interrelación entre el líder, el seguidor y la situación.....	45
<i>Figura 15.</i> Modelo de Tannenbaum y Schmidt.....	46
<i>Figura 16.</i> Modelo de contingencia de Fiedler.....	47

Resumen Ejecutivo

El presente estudio es una investigación de tipo metodológico, descriptivo y exploratorio; con un diseño no experimental y transversal.

Para el logro de estudio, se planteó como Objetivo General el identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo en la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo, considerando el instrumento de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio (2000) este instrumento mide la autopercepción de la persona. Los Objetivos Específicos fueron: 1.- Identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo debido al género de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo, 2.- Identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo según la edad de los participantes de la II.EE Héroes of the Cenepa del distrito de El Tambo, 3.-Identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo según el tiempo de servicio de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo, y 4.-Identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo debido al grado académico obtenido por parte de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

Para el logro de estos objetivos se realizó una integración teórica, en donde se describe el Modelo de Liderazgo Transformacional y sus distintas dimensiones. También se presentan los factores situacionales y procesos de los Liderazgo Transformacional. Finalmente, se desarrolla la evalúa a través del instrumento del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta.

Se plantearon 4 hipótesis específicas: 1.- No existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo debido al género de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo, 2.- No existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo según las edades de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo, 3.- No

existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo debido al tiempo de servicio en la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo, y 4.- No existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo debido al grado académico de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

Para aplicar el instrumento se coordinó previamente con el personal administrativo y de servicio. La aplicación del instrumento se realizó sobre una muestra no probabilística, compuesta por 19 colaboradores del área administrativa y de servicio.

En el análisis de resultados se usó estadística descriptiva y correlacional. Se halló una adecuada capacidad de discriminación de los ítems, y alto índice de confiabilidad; para el Liderazgo Transformacional ($\alpha = .817$), Liderazgo Transaccional ($\alpha = .701$) y el Liderazgo Pasivo/Evitador ($\alpha = .705$).

Respecto a la validez de constructo, se obtuvo una matriz correlacional por pregunta teniendo como resultado: Determinante .00 y está matriz no es cierta positiva.

Se confirma la Primera y la Tercera Hipótesis planteadas en esta investigación. Lo que implica un aporte a la validez del contenido y de constructo del instrumento.

Esta investigación servirá de base para contribuciones al Modelo de Liderazgo Transformacional, y la continuación de estudio sobre el instrumento, en cuanto a sus propiedades psicométricas, funcionamiento, estandarización y creación de normas. También posibilitará la generación de proyectos y programas de capacitación, que permitan dotar a las instituciones educativas con mejores herramientas de adaptación al ambiente cambiante.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, influencia idealizada, Liderazgo transaccional, consideración individualizada, Liderazgo Pasivo/Evitador, percibir.

Abstract

The present study is a methodological, descriptive and exploratory investigation; with a non-experimental and transversal design.

For the achievement of study, the General Objective was to identify the differences in the perception of leadership styles in the I.I.EE Heroes of the Cenepa from the district of El Tambo, considering the instrument of Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Form 5X Short, developed by the authors Bernard Bass and Bruce Avolio (2000), this instrument measures the self-perception of the person. The Specific Objectives were: 1.- To identify the differences of perception of the styles of leadership due to the gender of the participants of the I.I.EE Heroes of the Cenepa district of El Tambo, 2.- Identify differences in the perception of leadership styles according to the age of the participants of the I.I.EE Heroes of the Cenepa district of El Tambo, 3.-Identify differences in perception of leadership styles according to the time of service of the participants of the I.I.EE Heroes of the Cenepa district of El Tambo, and 4.-Identify the differences in perception of leadership styles due to the academic degree obtained by the participants of the I.I.EE Heroes of the Cenepa from the El Tambo district.

To achieve these objectives, a theoretical integration was carried out, where the Transformational Leadership Model and its different dimensions are described. The situational factors and processes of the Transformational Leadership are also presented. Finally, the evaluation is carried out through the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) instrument, Short Form 5X.

Four specific hypotheses were proposed: 1.- There are no differences in perception in leadership styles due to the gender of the participants of the I.I.EE Heroes of the Cenepa of the district of El Tambo, 2.- There are no differences of perception in the styles of leadership according to the ages of the participants of the I.I.EE Heroes of the Cenepa district of El Tambo, 3.- There are no differences in perception in leadership styles due to the time of service in the

II.EE Heroes del Cenepa of the district of El Tambo, and 4.- There are no differences of perception in the styles of leadership due to the academic degree of the participants of the II.EE Heroes of the Cenepa from the El Tambo district.

To apply the instrument, it was previously coordinated with the administrative and service personnel. The instrument was applied to a non-probabilistic sample, composed of 19 employees from the administrative and service areas.

In the analysis of results, descriptive and correlational statistics were used. We found an adequate capacity to discriminate the items, and a high reliability index; for Transformational Leadership ($\alpha = .817$), Transactional Leadership ($\alpha = .701$) and Passive / Avoidant Leadership ($\alpha = .705$).

Regarding the validity of the construct, a correlation matrix was obtained by question, resulting in: Determinant .00 and this matrix is not positive.

The First and Third Hypotheses raised in this investigation are confirmed. This implies a contribution to the validity of the content and the construction of the instrument.

This research will serve as a basis for contributions to the Transformational Leadership Model, and the continuation of study on the instrument, in terms of its psychometric properties, functioning, standardization and creation of standards. It will also enable the generation of projects and training programs, which will provide educational institutions with better tools to adapt to the changing environment.

Keywords: Transformational leadership, idealized influence, Transactional leadership, individualized consideration, Passive / avoidant leadership, perception

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de los estilos de liderazgo optados por la institución educativa de Jornada Escolar Completa, que para este estudio se consideró en primer lugar un estilo de Liderazgo Transformacional que se puede definir como un modelo o patrón que ejerce el líder para influenciar en el seguidor, teniendo como fin alcanzar las metas en común, un segundo estilo es el Liderazgo Transaccional el cual indica que el líder hace uso de las recompensas y castigos en base a las metas logradas por el seguidor, y como un tercer estilo se tiene al Liderazgo Pasivo/Evitador donde líder no toma ninguna decisión y prefiere mantenerse alejado de los problemas. La característica principal de poder optar por algún estilo de liderazgo es poder convivir con los constantes cambios que sufre la educación y de poder enfrentar la ausencia del liderazgo.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es la improvisación de la gestión educativa. Se entiende por improvisación de gestión la realización de una cosa que no estaba prevista o planificada, con el fin de lograr mejorar la gestión y la calidad educativa, enfocándose en incrementar aquellas competencias necesarias para que un director sea capaz de impulsar y promover el cambio y la mejora educativa muchas veces cae en este tipo de improvisaciones dejando a un lado su liderazgo.

La investigación de esta problemática organizacional se realizó por el interés de conocer por qué ha crecido la ausencia de liderazgo en las instituciones educativas denominadas Jornada Educativa Completa, por otra parte, profundizar la indagación desde la perspectiva organizacional y por último aportar estadísticas recientes sobre este problema educativo.

En el marco de la teoría sobre el estilo de liderazgo optado por la institución educativa denominado Jornada Educativa Completa, la investigación se realizó con encuestas a todo el personal administrativo y de servicio. Los objetivos es identificar las diferencias de percepción

de los estilos de liderazgo entre los colaboradores de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo, teniendo en cuanto el género, la edad, el tiempo de servicio y el grado académico.

Capítulo I: Planteamiento y Formulación del Problema

Según Bracho y García, (2013), el liderazgo transformacional aporta intereses particulares y se centra en el interés colectivo, considerando esta premisa. A continuación, se da a conocer la problemática de la ausencia del liderazgo en las instituciones educativas denominadas como Jornada Escolar Completa (JEC), de la UGEL de Huancayo.

1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la investigación

En este capítulo se aborda el problema de la investigación, sus objetivos, la justificación e importancia del estudio; debido a que esta etapa señala la dirección de la investigación para luego conseguir los objetivos, (Gómez. 2012).

1.1.1. Problema de la Investigación

En el último reporte del Instituto de Evaluación (IESME), de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), en su informe titulado Miradas sobre la Educación en Iberoamérica 2017, se da importancia al tema del liderazgo de los directores escolares en Iberoamérica; con el fin de lograr mejorar la gestión y la calidad educativa, enfocándose en incrementar aquellas competencias necesarias para que un director del centro escolar pueda ejercer un liderazgo capaz de impulsar y promover el cambio y la mejora educativa, (OEI. 2017). En otros estudios realizados en el año 2009, por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), dio lugar a cuatro temas para mejorar el liderazgo escolar. La Figura 1, muestra la gran importancia en tratar los temas de (re)definir, distribuir y desarrollar habilidades para ejercer el liderazgo dentro del ámbito educativo que va sufriendo cambios, y no todos los países exigen formación previa en este campo, de los países que exigen esta formación previa para ejercer una dirección escolar, es el país de Brasil con un 64%, le siguen Costa Rica, Cuba, Ecuador, España y Uruguay con un menor porcentaje., (OEI. 2017).

Según la UNESCO, (2014), en el Perú se identificó un bajo énfasis en la función pedagógica debido a dar lugar solo a la planificación y desarrollo de actividades educativas, casi nada se ve el tema del liderazgo.



Figura 1. Componentes del liderazgo según la OCDE

Nota: Tomado de OCDE, 2009 citado por Miradas sobre la Educación en Iberoamérica 2017: Desarrollo profesional y liderazgo de directores en Iberoamérica, p. 64.

En el informe del Marco de Buen Desempeño Directivo 2013, tiene como propósito establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico pero centrado en el aprendizaje, identificando las prácticas de un directivo eficaz y un desarrollo profesional de los directivos. La Ley General de Educación en su artículo 55, da a conocer que el director es la máxima autoridad y representante legal de la Institución Educativa, sin embargo esta autoridad funcional es insuficiente por si sola, es preciso ejercerla a la par de un liderazgo que incluya la autoridad moral y profesional, (Bolívar. 1997 citado por Ministerio de Educación. 2014), la mayoría de las funciones que se les atribuyen por ley a los directores son de carácter administrativo, lo que no promueve ejercer un liderazgo.

En el Proyecto Educativo Regional al 2021, se informó la ausencia del liderazgo en las instituciones educativas, en las Unidades de Gestión Educativas Locales y en la Dirección Regional de Educación de Junín, esta ausencia de liderazgo hace que se dé el primer lugar a la improvisación en la gestión institucional y en todas las instancias del sistema educativo de la región, (Ministerio de Educación, 2008).

Al respecto, en las instituciones públicas de la ciudad de Huancayo, es necesario identificar el estilo de liderazgo que se percibe a nivel de toda la organización, y que este trabajo se encuentre alineado a las metas del Ministerio de Educación como una entidad máxima de supervisión. El estilo de liderazgo que se está ejerciendo en dicha institución educativa logra conceptualizar la calidad educativa, la organización escolar y el rol de quienes integran dicha institución, (Ramírez, Calderón, & Castaño. 2015).

Al realizar la búsqueda de información se encontró que, en la mayoría de ellas, se está dando énfasis al estudio e investigación del estilo de liderazgo que ejerce el director de escuela como elemento de mejora de la calidad de la educación, en dichas investigaciones se evidencia que el director escolar es uno de los pilares básicos para dar cumplimiento a las exigencias que implican garantizar el derecho a una educación de calidad, en su defecto se debe recordar que no solo el director forma parte de la escuela sino también todos aquellos que se vinculan con la institución educativa y ellos también están llamados a brindar dicha educación de calidad tanto los docentes, el personal administrativo como también el personal de servicio; estos facilitan el proceso de aprendizaje y la formación educativa de los estudiantes en cada centro. Se entiende a la organización como una máquina que opera en simultáneo, logrando así adaptarse a las demandas de ambientes que sufren cambios constantes. (Contreras & Barbosa. 2013).

Se realizaron muchos estudios sobre el estilo de liderazgo ejercido por una persona que en su mayoría representa la autoridad de dicha institución, si bien es cierto toda forma de

administrar una institución educativa empieza con el director quien es el máximo líder y que en diferentes circunstancias se percibe un estilo de liderazgo, pero en estos estudios la figura del docente apareció como el elemento principal para asegurar el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, siendo el liderazgo directivo en las escuelas el segundo factor de trascendencia; entonces se aclara una vez más que el director no solo es el único responsable de realizar una gestión educativa de calidad sino que todos aquellos que trabajan en dicha institución escolar. La influencia de parte del líder en los seguidores estos atribuyen ciertos rasgos de tipo de líder ejercido por el director. (Martínez. 2014).

En tanto no exista una amplia información en el ámbito local del como se percibe las diferencias del estilo de liderazgo ejercido por toda una institución educativa teniendo en cuenta a sus diferentes actores e integrantes de la misma, se seguirá viendo estudios realizados a un estilo de liderazgo personal mas no institucional. Lo que se busca con la presente investigación es obtener información acerca de que estilo de liderazgo es percibido entre los colaboradores de la institución educativa, es posible, que existan diferencias de percepción por parte de los integrantes de dicha institución educativa, ya que se tendrá en cuenta el género, la edad, el grado académico y el tiempo de servicio, una vez obtenida dicha información se identificará y analizará sobre el estilo de liderazgo que ejerce dicha institución, este estudio da lugar a la siguiente pregunta: ¿Existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo entre los colaboradores de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo?

1.1.2. Formulación del Problema

Consiste en realizar interrogantes los cuales serán respondidos, (Vara, 2012), a continuación se describe el problema general y específicos de la investigación.

1.1.2.1. Problema General

¿Existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo entre los colaboradores la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo?

1.1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Existen diferencias de percepción de los estilos de liderazgo debido al género entre los colaboradores en la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo?
- ¿Existen diferencias de percepción de los estilos de liderazgo según la edad entre los colaboradores en la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo?
- ¿Existen diferencias de percepción de los estilos de liderazgo debido al tiempo de servicio entre los colaboradores en la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo?
- ¿Existen diferencias de percepción de los estilos de liderazgo debido al grado académico obtenido entre los colaboradores en la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo?

1.1.3. Objetivos

Es la señal a lo que se aspira y deben ser claros, sirven como una guía., (Hernández , Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación. 2014), bajo esta afirmación se detalla el objetivo general y específico de la investigación.

1.1.3.1. Objetivo General

Identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo en la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

1.1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo debido al género entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.
- Identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo según la edad entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

- Identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo según el tiempo de servicio entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.
- Identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo debido al grado académico obtenido entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

1.1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

En la justificación se responde a la pregunta ¿Por qué? y en la importancia se responde a la pregunta ¿Para qué? de la investigación, (Vara. 2012), a continuación se describe la justificación e importancia de la investigación.

1.1.4.1. Justificación de la Investigación

Según Hernández et al., (2014), la justificación expone las razones de la investigación, bajo esta premisa, el presente trabajo de investigación surge como una necesidad de acercarse a los diferentes estilos de liderazgo de los integrantes de la Institución Educativa Estatal Héroes del Cenepa, teniendo en cuenta el género, la edad, el grado académico y el tiempo de servicio de dichos integrantes. Con la presente investigación se pretende identificar cuáles son los diferentes estilos de liderazgo elegidas por los integrantes de la Institución Educativa Estatal Héroes del Cenepa, y será de interés realizar una confrontación de los elementos teóricos con la realidad. Trabajar el tema de estilo de liderazgo ejercido con relación a al género, edad, grado académico y el tiempo de servicio de los integrantes de la Institución Educativa Héroes de Cenepa permitirá orientar acciones hacia planes de desarrollo y también ayudará a identificar que las instituciones educativas se parecen a quienes las dirige y cuando exista un verdadero liderazgo que se ajuste al cambio existe también un efecto cascada, el cual se ve reflejado en los resultados y logros obtenidos por la Institución Educativa Héroes del Cenepa.

1.1.4.2. Importancia de la Investigación

Para Beha, (2008) la importancia determina la claridad y precisión del contenido del estudio, la investigación realiza un estudio sobre la percepción del estilo de liderazgo ejercido en la Institución Pública Héroes del Cenepa y así mismo conocer las implicancias de ejercer un estilo de liderazgo transformacional. Mediante el cuestionario de *Multifactor Leadership Questionnaire*, (MLQ), que mide la autopercepción de la conducta de los líderes, se podría conocer que estilos de liderazgo se están ejerciendo en dicha institución pública, es importante porque permitirá reducir la ausencia de un estilo liderazgo que se ajuste a las nuevas reformas educativas que se están enfocando en el cambio y mejora de la gestión educativa, tal como lo describe el Proyecto Educativo Nacional al 2021, en el objetivo planteado número 4 que tiene por título: La educación se gobierna y se financia con eficacia y transparencia y el objetivo número 6 que tiene por título: Una sociedad que forma mejores ciudadanos.

Este estudio aportará información sobre la Institución Educativa Estatal Héroes del Cenepa ubicado en la provincia de El Tambo, Distrito de Huancayo y Provincia de la ciudad de Junín, en el cual se observará que estilo de liderazgo se viene ejerciendo por parte de sus integrantes, como: el director, el personal administrativo, los docentes y el personal de servicio, recordando que todos forman una sola institución con un fin en común, el de llevar una calidad de servicio en educación a los niños y adolescentes.

1.2. Marco Teórico

Da a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones, (Sabino. 1992), es la base que enmarcá y da el propósito a la investigación, a continuación se desarrollara la teoría el cual da sustento a la investigación.

1.2.1. Variables

Dependiente: Estilo de Liderazo Transformacional

Independiente: Género, Edad, Grado Académico y Tiempo de Servicio

1.2.2. Definición de Terminos Básicos

A continuación, se describe las definiciones básicas de la presente investigación, aclarando el sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema.

Liderazgo:

Para Idalberto Chiavenato lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”, (2001:314-315 citado por Preciado & Monsalve, 2008 p. 81).

Para John Kottler liderazgo “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”, (1977:2007 citado por Preciado & Monsalve, 2008 p. 81).

Bass, (1994), define al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder – seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder, (Vega & Zavala, 2004).

Percepción:

Para Carterette y Friedman, (1982), es una parte esencial de la conciencia, es la parte que consta de hechos intratables y, por tanto, constituye la realidad como es experimentada.

Según Barthey, (1982), “es cualquier acto o proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, ya sea mediante la experiencia sensorial o por el pensamiento es una conciencia de los objetos, un conocimiento”, (citado por Arias, 2006 p. 10).

Carisma:

Para Max Weber carisma es: “una cierta cualidad de una personalidad individual con virtud por la cual es puesto aparte de los hombres ordinarios y es tratado como dotado con

poderes o cualidades sobrenaturales, sobrehumanas, o al menos específicamente excepcionales”, (Weber 1968, pág, 241, citado por Vega & Zavala, 2004).

Para la Real Academia Española, (RAE), carisma es una especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar. Don gratuito que Dios concede a algunas personas en beneficio de la comunidad.

1.3. Definiciones Operacionales

A continuación, se detalla las dimensiones y sus respectivos factores que contiene el modelo del Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio.

1.3.1 Liderazgo Transformacional:

El liderazgo transformacional es la primera dimensión del constructo general y cuenta con los siguientes factores, (Véase la Figura 2).

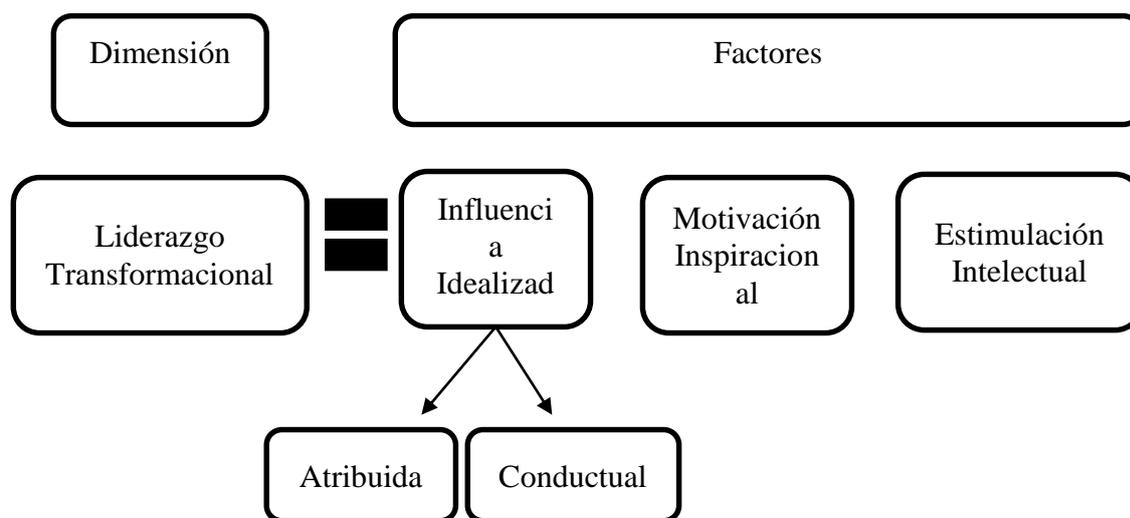


Figura 2. Factores del liderazgo transformacional

La dimensión del Liderazgo Transformacional es igual a la sumatoria de los puntajes obtenidos en los factores: Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, a estos tres primeros factores también se le es llamado Carisma Inspiracional, a esta sumatoria se le agrega el puntaje obtenida en el factor de Estimulación Intelectual.

1.3.1.1. Influencia Idealizada

Para Bass, (1985), citado por Thieme, (2005), es la dimensión más importante del modelo del liderazgo, pero el autor hace hincapié que no todos los líderes carismáticos son capaces de transformar la organización, sino que también dependerá de cómo su carisma se combina con el resto de los estilos de liderazgos. La influencia idealizada o también llamado el carisma hace referencia al despliegue de comportamientos realizados por el líder y que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, comparten riesgos juntos pero el líder siempre tiene que conseguir ser consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes lo siguen, siendo modelos de identificación e imitación constante, (Bass y Avolio, 1944 citado por Vega & Zavala. 2004. p. 61).

Las características de los líderes carismáticos transformacionales indicadas por Bass son las siguientes: (a) Autoestima: Despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un buen aspecto de su imagen pública, el cual proyecta una presencia poderosa, confiable y dinámica. (b) La Expresión Verbal: el cual hacen uso de verbos que indican acción: (vamos, si podemos, no es difícil, lo lograremos, etc.), dan mensajes simples, pausas cortas entre las frases y reiteración de sus discursos, el tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen el contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresiones emocionales a través de contacto físico y expresiones faciales animadas. Estos líderes tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente, (Villalón. 2014).

Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para que a través de las palabras y acciones dramáticas y persuasivas puedan articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento. Otros autores como Shamir, Zakay,

Breinin y Popper, (1998), agregan otras características al líder carismático una de ellas su gran involucramiento en las tareas, la realización de un auto - sacrificio para demostrar coraje y compromiso con la misión buscando ser un ejemplo con su estilo de vida lo que hace posible que aumente la identificación y admiración por él y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores., (Villalón. 2014).

Entonces los líderes carismáticos conocidos también como transformacionales son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, esto con el fin de alcanzar metas en común con el grupo de trabajo. A esto se añade el interés por las necesidades de cada individuo desplegando así una consideración individualizada. “El líder transformacional que presenta conductas carismáticas, plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización”., (Vega & Zavala. 2004. p. 64 citado por Villalón. 2014).

Los líderes muestran convicción, enfatizan la confianza, toman posiciones sobre temas difíciles, presentan sus valores más importantes y enfatizan la importancia del propósito, el compromiso y las consecuencias éticas de las decisiones. Dichos líderes son admirados como modelos a seguir que generan prioridad, lealtad, confianza y alineación alrededor de un propósito compartido. La influencia idealizada abarca la influencia sobre la ideología, influencia sobre ideales e influencia sobre asuntos “más grandes que la vida”., (Bass y Avolio, 1990, 1997, 1999).

Este factor se subdivide en dos:

1.3.1.1.1. Influencia Idealizada Atribuida: Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respecto, búsqueda de logro y confianza y finalmente incrementa el optimismo, los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos., (Molero, Recio, & Cuadrado. 2010).

1.3.1.1.2. Influencia Idealizada Conductual: Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos, tiene el mismo significado que el factor anterior pero los ítems que lo miden están centrados en ciertas conductas específicas., (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010).

La influencia idealizada involucra un componente emocional que va más allá del común afecto, estima, admiración y confianza hacia un líder – conformado por devoción, temor y fe ciega, lo que lleva a una identificación absoluta con el líder, este líder puede recibir opiniones distintas a sus planeamientos, por parte de los seguidores y colegas.

Las situaciones en que aparecen los líderes Carismáticos surgen en tiempos de crisis tanto agudas como crónicas, este líder representa el cumplimiento de necesidades urgentemente sentidas por los seguidores el carisma trae un desafío al viejo orden, que quiebra con la continuidad y trae consigo el cambio., (Bass 1995, 1900 citado por Vega & Zavala, 2004). También surge en consecuencia de una visión organizacional en alcanzar objetivos comunes y personales, lo que crea en el seguidor un sentido de necesidad de actuar. Si los seguidores experimentan una falta de correspondencia interna, (sentimientos-acciones), es probable que aparezca líderes “carismaticos visionarios” y si los seguidores experimentan una falta de correspondencia externa, (acción-resultados), hay más probabilidad que surgen líderes “carismaticos crisis”, (Boal y Bryson 1987, en Bass. 1990 citado por Vega & Zavala, 2004).

1.3.1.1.3. Modelo de la Influencia Idealizada

Bass, (1985), basándose en el trabajo de House, (1977), presenta un modelo de carisma y en relación con el esfuerzo del seguidor. Los Efectos del Carisma en los líderes carismáticos generan mayor productividad en sus seguidores, quienes presentaron altos desempeños en las actividades encomendadas, los seguidores se muestran más satisfechos con el trabajo reduciendo el conflicto de rol, (Howell 1985, en Bass, 1990 citado por Vega & Zavala, 2004), (Véase la Figura 3).

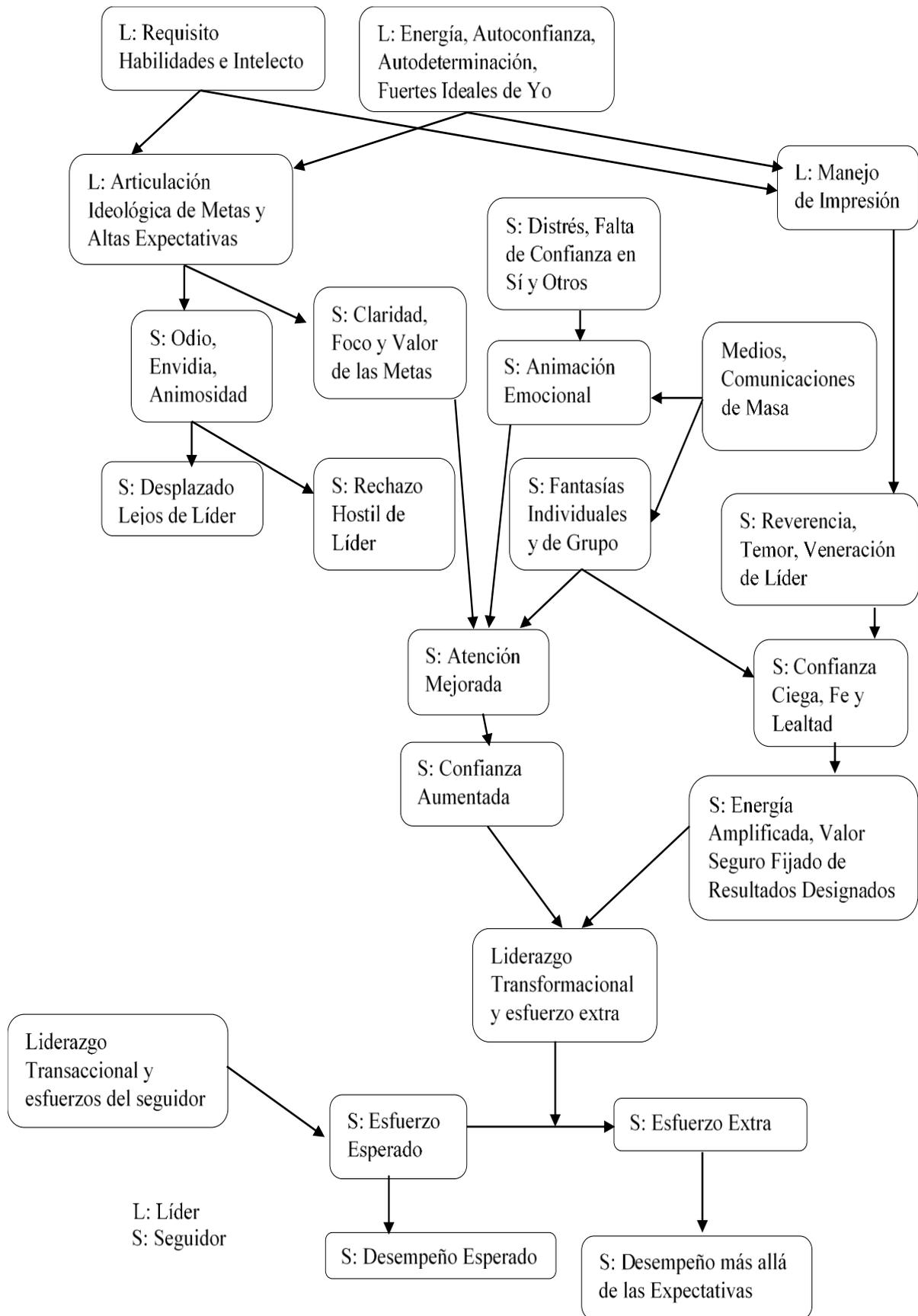


Figura 3. El Proceso de la influencia idealizada o carismática
 Nota: Tomado de Bass. 1985. p. 60 – citado por Vega & Zavala. 2004 p. 71

1.3.1.2. Motivación Inspiracional

Es la comunicación de altas expectativas, usa símbolos para enfocar esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple., (Bass. 1990). Bass define a la motivación Inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, este líder despierta el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, crea expectativas lo que motiva e inspira a quienes lo rodean el resultado es obtener seguidores comprometidos con una visión compartida., (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega & Zavala, 2004). Los líderes articulan una visión atractiva del futuro, desafían a los seguidores con altos estándares, hablan optimistamente con entusiasmo y brindan aliento y significado para lo que se necesita hacer., (Bass. 1997). Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder forma una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización., (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010).

La Motivación Inspiracional proporciona seguidores con desafíos y compromisos compartidos, los llamamientos inspiradores del auténtico líder tienden a centrarse en lo mejor de la persona: en la armonía, la caridad y las buenas obras., (Bass & Steidlmeier. 1999).

Para Bass y Avolio, (1994, citados por Thieme, 2005, p. 178), los líderes transformacionales se comportan de forma que motivan e inspiran a quienes lo rodean a través de una nueva perspectiva a sus trabajos. Transmiten entusiasmo y optimismo. El líder crea una visión de un futuro atractivo para sus seguidores., (Villalón, 2014). El líder carismático puede motivar e inspirar en el proceso de animación que son: (a) Animación de los motivos de logro: Relevante para las tareas desafiantes, complejas que al empezar requieren iniciativa, toma de riesgo, responsabilidad y por último persistencia. (b) Animación de motivos de poder: Importante para tareas que necesitan que los subordinados sean competitivos, persuasivos y finalmente agresivos. (c) Animación de motivos de afiliación: Significativo para tareas que precisan cooperación, el trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los subordinados.

1.3.1.2.1. Características de un líder inspiracional:

Para Bass, (1985, 1990), los líderes inspiracionales cuentan con las siguientes características: (a) Dirección de Significado: el líder da a conocer a sus subordinados el significado de la organización hacia uso del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos. Esto permite a los seguidores usar tal significado como punto de referencia para su accionar y para entender la situación. (b) Uso de símbolos: El uso de historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios son una manera de llegar a comunicar de manera simple el significado organizacional ayudando también a solucionar problemas evocando nuevas ideas y creencias con nuevos valores emocionales. (c) Manejo de impresión: Los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y mantener impresiones deseadas de ellos, en otras dichas acciones generan estima e influencia en los demás, esto es importante debido a que genera confianza por parte de los seguidores.. (Yukl 1981, en Bass 1985 citado por Vega & Zavala, 2004).

1.3.1.2.2. Envisionar o crear una visión compartida

Para Bass, (1990), el envisionar requiere traducir intenciones en realidad a través de comunicar la visión a los otros con el propósito de obtener su apoyo. Los componentes del envisionar del líder son: (a) Elemento racional: Se refiere a la articulación de una visión en términos de problemas, propósitos y por último recursos disponibles. (b) Elemento emocional: Apunta a la visión en forma holística, en términos de ser intuitiva, imaginativa y profunda, y al uso de símbolos y lenguaje que evocan significado y compromiso. (c) Planificación estratégica: Los líderes deben ser hábiles para formular estrategias basadas en contingencias frente a las amenazas y oportunidades que cuenta la organización. (d) Creación de conciencia: La visión debe ser comunicada a los seguidores de manera clara y objetiva para que los seguidores se encuentren involucrados con esta información el líder inspiracional construye una cultura organizacional en términos de normas y valores compartidos y esto a su vez crea

la conciencia en los seguidores sobre las nuevas direcciones que deben ser tomadas en base a las ideas sistematizadas. (e) Aspecto intuitivo: El envisionar tiene su inicio en las interpretaciones intuitivas de eventos y datos, estas intuiciones otorgan nuevos significados que finalmente son aclarados, utilizando símbolos y frases, para focalizar la atención en estrategias para la organización.

1.3.1.2.3. Modelo del liderazgo Inspiracional

Según Bass, (1985), propone un modelo de los elementos que influyen en la transformación, el cual pasa de un esfuerzo ordinario a un esfuerzo extra por parte de los seguidores dando de esta manera mejores resultados en sus funciones el cual está bajo la responsabilidad del colaborador, los líderes son el ejemplo de ciertas conductas tomadas por el seguidor en un momento dado, esta conducta o actitud hacen su aparición cuando surgen situaciones que no son planificadas, pero si estas actividades son planificadas también es posible que los colaboradores opten por tomar una actitud de poder enfrentar de la mejor forma dicha situación para poder lograr con éxito un resultado positivo. Los prototipos y apelaciones emocionales propuestos por el líder se simplifican, para aumentar su claridad y entendimiento, utilizando símbolos e imágenes con significado compartido, aumentando la confianza y ampliando las metas, del seguidor que se están formando teniendo como un modelo al líder, estos seguidores son personas que están observando a todo tiempo la conducta o actitud tomada por el líder en diferentes escenarios y aun que el líder pueda fallar está dispuesto a recibir apoyo y esfuerzos de los seguidores, (Véase la Figura 4).

1.3.1.2.4. Efectos de la Motivación Inspiracional

Los efectos ocasionados por parte del líder inspiracional hacia los seguidores es que, parte de ella inculca orgullo en estos, también el de poder usar palabras de ánimo para levantar la moral, inspiran entusiasmo, construye confianza y alaba el buen desempeño de los subordinados haciéndolos sentir orgullosos de su equipo o grupo de trabajo.

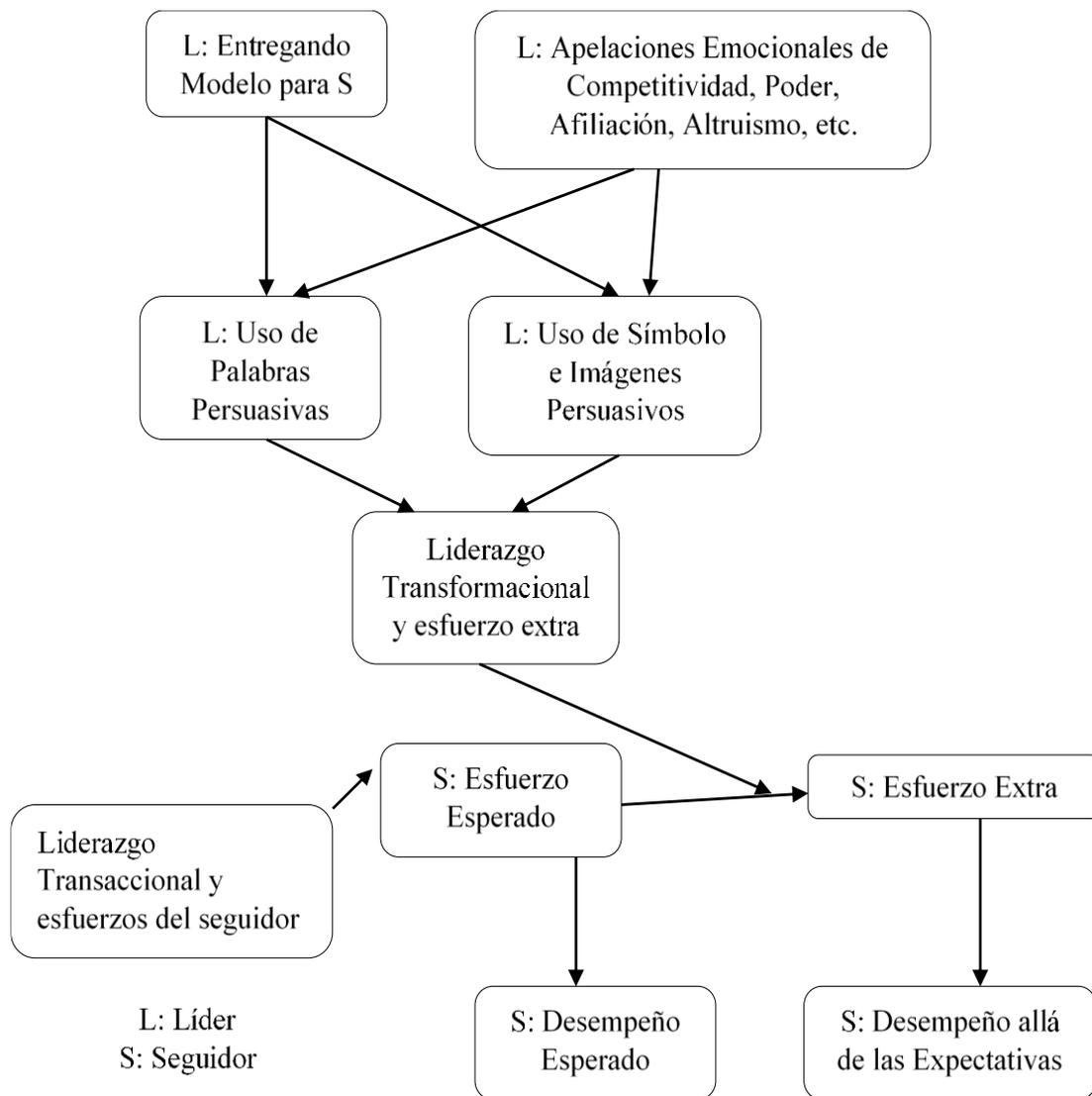


Figura 4. Proceso del Liderazgo Inspiracional
 Nota: Bass, 1985, p. 78 - Tomado de Vega & Zavala, 2004 p. 83

1.3.1.4. Estimulación Intelectual

Para Bass es promover la inteligencia, la racionalidad y la resolución cuidadosa de problemas., (Bass.1990). Los líderes de Estimulación Intelectual cuestionan supuestos, tradiciones y creencias antiguas, estimular en los demás nuevas perspectivas y formas de hacer las cosas y alentar la expresión de ideas y razones, (Bass, 1997). La estimulación Intelectual incorpora una apertura dinámica en los procesos de evaluación de la situación, formulación de la visión y patrones de implementación. Tal apertura tiene una dimensión trascendente y

espiritual y ayuda a los seguidores a cuestionar supuestos y a generar más creatividad en la resolución de problemas, (Bass & Steidlmeier, 1999)

Esto puede verse al momento en que los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, esto ayuda a solicitar nuevas ideas y soluciones sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público, (Bass y Avolio, 1994 citado por Vega & Zavala, 2004)

Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y a buscar por sí mismos las soluciones a los problemas que puedan aparecer., (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010). Es un proceso en el que los líderes aumentan la conciencia de sus seguidores sobre los problemas e influyen en sus seguidores para ver los problemas desde una nueva perspectiva, (Abu, 2014).

1.3.1.4.1. Característica de la Estimulación Intelectual

Para Bass, (1985, 1990), son características de la estimulación intelectual: (a) Reformulaciones: Con la estimulación intelectual es posible que los subordinados salgan de las rutinas, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para lograr esto los líderes ayudan a los seguidores a enfocarse en algunas cosas e ignorar otras creando así un patrón que simplifique ciertas complejidades encontradas. Ello hace posible recurrir a lo absurdo, a la fantasía, a la imaginación, a cambiar figura por forma y descubrir suposiciones ocultas. (b) Inteligencia: El líder debe tener habilidades intelectuales superior a los miembros del grupo y esto a su vez debe de estar acompañado de flexibilidad y creatividad de tal manera que su conducta sea coherente, esto ayudara a un cambio que no generen resistencia. (c) Símbolos e Imágenes: Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas. Estos líderes contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes.

1.3.1.4.2. Tipos de Estimulación Intelectual

Estos son usados por los líderes en sus seguidores, son cuatro y son aplicadas de maneras distintas: (a) Estimulación Intelectual Orientada Racionalmente: Los líderes utilizan la lógica y la razón para tratar con los problemas del grupo, estos líderes tienden a tener una gran motivación de logro, y enfatizan la habilidad, la eficacia, la independencia y el trabajo en equipo. (b) Estimulación Intelectual Orientada Existencialmente: A los líderes lo que más les interesa es aumentar la seguridad, confianza, y la construcción de equipos. Para ellos el entendimiento intelectual puede surgir sólo en el proceso humano de interacción con el ambiente. (c) Estimulación Intelectual Orientada Empíricamente: La confianza en los datos generados externamente ayudan a la creación de la mejor respuesta, apoyándose en la precisión y la planificación a largo plazo. (d) Estimulación Intelectual Orientada Idealistamente: Su fin de los líderes es el crecimiento, adaptación, aprendizaje, metas cognitivas, variedad y creatividad, alientan a las decisiones rápidas y el uso de la intuición tomando riesgos.

1.3.1.4.3. Modelo de Estimulación Intelectual

Bass, (1985), plantea un modelo enfocado en la resolución de problemas en conjunto con los subordinados, el desempeño del líder en este esfuerzo es mediado por su tiempo para pensar y la libertad de conflicto con sus superiores. Lo que, a su vez, mejora la claridad de rol del seguidor y aumenta su contribución al proceso transformacional, llevando a un desempeño eficiente del seguidor en sus funciones encomendadas, el rol que asume el colaborador forma parte de un crecimiento permanente y, a su vez, este aporte es valioso para llegar a las metas que en un inicio se planificó, el seguidor está seguro que su líder estará ahí para preguntar y ser resueltas ciertas cosas fortuitas que puedan pasar al momento de ejercer ciertos roles y/o funciones, en esta actitud encuentra motivación y confianza para lograr un buen desempeño en sus funciones, (Véase la Figura 5).

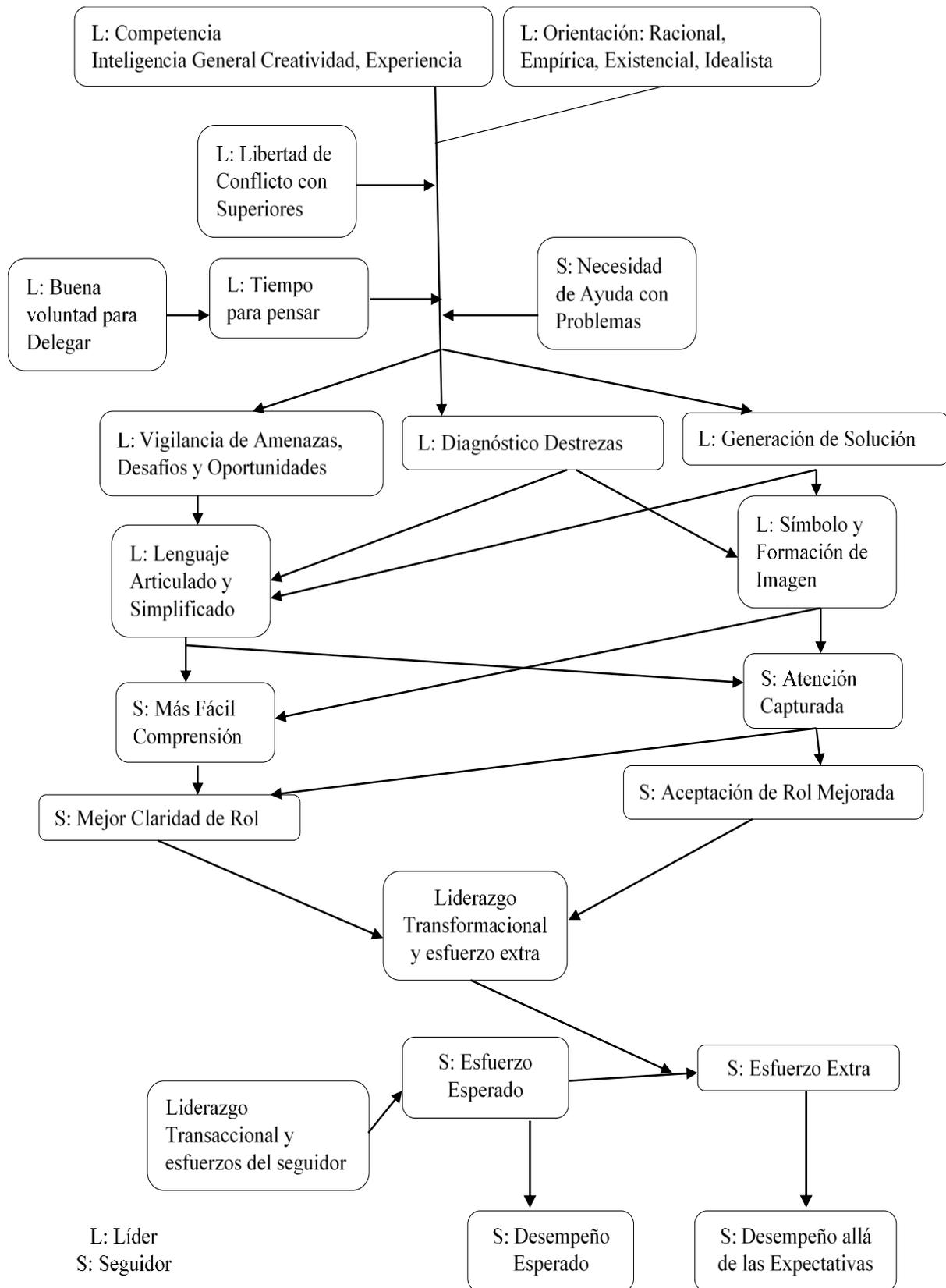


Figura 5. Estimulación Intelectual y esfuerzo del seguidor

Nota: Tomado de Bass, 1985, p. 115 – citado por Vega & Zavala, 2004 p. 91

1.3.1.4.4. Efectos de la Estimulación Intelectual

Bass y Avolio, (1988), hallaron correlaciones positivas entre la estimulación intelectual y la efectividad de los líderes esto a vez guarda una correlación positiva con la satisfacción general en la organización, y cuando hay una fuerte necesidad de independencia en el grupo se correlaciona con estrés y conflicto grupal, (De Vries y otros, 1997, Bass, 1990 citado por Vega & Zavala, 2004).

1.3.2. Liderazgo Transaccional:

El liderazgo transaccional es la segunda dimensión del constructo general y cuenta con los siguientes factores, (Véase la Figura 6).

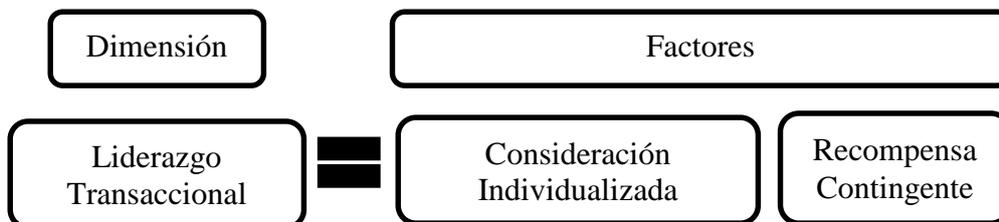


Figura 6. Factores del Liderazgo Transaccional

La dimensión del Liderazgo Transaccional es el resultado obtenido al sumar los puntajes de los factores: Consideración Individualizada y Recompensa Contingente.

1.3.2.1. Consideración Individualizada

Este liderazgo implica un refuerzo contingente, los seguidores están motivados por las promesas, los elogios y las recompensas de los líderes, o se corrigen con actitudes negativas, reproches, amenazas o acciones disciplinarias, (Bass & Steidlmeier, 1999).

Bass lo define como: “comportamiento dependiente de la recompensa” enfatiza que se recurre a recompensas e incentivos para afectar la motivación del seguidor, (Abu. 2014. p. 1269)

Es la otorgación de atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, entrenándolos y asesorándolos. Los líderes tratan con otros como individuos, consideran sus

necesidades, capacidades y aspiraciones individuales, escucha atentamente, atienden al avance de su desarrollo, aconsejan, enseñan y por último los entrenan, (Bass. 1990, 1997).

La consideración Individualizada subraya la necesidad del altruismo si el liderazgo ha de ser algo más que autoritario, el seguidor es tratado como un individuo y proporciona entrenamiento, tutoría y crecimiento a través de las oportunidades, (Bass 1985 citado por Bass & Steidlmeier, 1999). Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando con mentores, (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010).

1.3.2.1.1. Características de la Consideración Individualizada

La conducta individual del líder está caracterizada por: (a) Comunicación informal personalizada: Se preocupa por las necesidades del empleado que es más visto como persona que como subordinado, la comunicación usada es cara a cara en el cual uno al otro comparte sus necesidades, preocupaciones y expectativas como persona y grupo. Es el líder quien se acerca al subordinado promoviendo el contacto individual y la comunicación jerárquica organizacional. (b) Mantiene informados a los subordinados: El líder informa a todos los subordinados de lo que está aconteciendo con la organización, con esta acción el líder hace posible que el subordinado se sienta parte de ella aclarando dudas y reacciones por parte de los seguidores. (c) Tratar diferencialmente a los subordinados: Los líderes individualmente considerados reconocen las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor y saben cómo utilizarlas efectivamente para el bien de los subordinados y de la organización en conjunto. (d) Aconseja a los seguidores: El líder individualmente considerado tiene la habilidad de ayudar a los seguidores con sus problemas que lidian cada uno de ellos, tanto personal como laboral, dicha ayuda lo proporciona escuchando activamente al seguidor y este a la vez comparte experiencias personales, consejos y sugerir alternativas que pueda ser generadas por cada seguidor. (e) Orientación hacia el desarrollo: A través del mentoring propuesto por Bass, (1985)

es uno de los caminos para formar la relación líder-subordinado, ya que el mentor aparece como una figura paternalista que sirve muchas veces como modelo de rol para el seguidor, las características que guardan estos mentores es que tiene que ser empáticos y capaces de tolerar intercambios emocionales y de manejar conflictos sin sentirlo como un ataque personal. Otro de las orientaciones hacia el desarrollo es a través de la delegación, es un trabajo realizado por Kuhnert, 1994, en Bass y Avolio, 1994, es entendida como un proceso que se caracteriza por la asignación de responsabilidades para fomentar el desarrollo y transformación de los seguidores hacia niveles más altos de crecimiento potencial. Si el líder que no tiene esta orientación de la delegación, crea un límite en la capacidad del seguidor y esto también genera puntos ciegos.

1.3.2.1.2. Modelo de Consideración Individualizada

Para Bass, (1985), a través de ser mentor que aumenta la confianza, el líder mejora la autoimagen del seguidor, cumple su deseo de información, logra la satisfacción de necesidades específicas y le da la sensación de participar en las decisiones que le afectan directamente, siendo que este proceso contribuye al proceso transformacional, (Véase la Figura 7).

1.2.2.1.1. Efectos de la Consideración Individualizada

Las conductas apoyadoras del líder correlacionan positivamente con apogeo e identificación de la organización, identificación y confianza en el líder, alta motivación, y deseos de sacrificio por parte de los seguidores, se recuerda que el líder también se convierte en mentor debido a que en ciertas situaciones toma decisiones de cómo actuar frente a una situación y/o contingencia que ocurre en un momento dado.

En esto el seguidor también toma ciertas actitudes y decisiones para resolverlas dichas situaciones de manera correcta es entonces cuando el líder se acerca para poder brindar un reconocimiento a su esfuerzo individual y a su desarrollo de manera personal, de esta manera el seguidor crea dentro de sí autoconfianza, motivación y entusiasmo para seguir cumpliendo metas tanto individual como grupal.

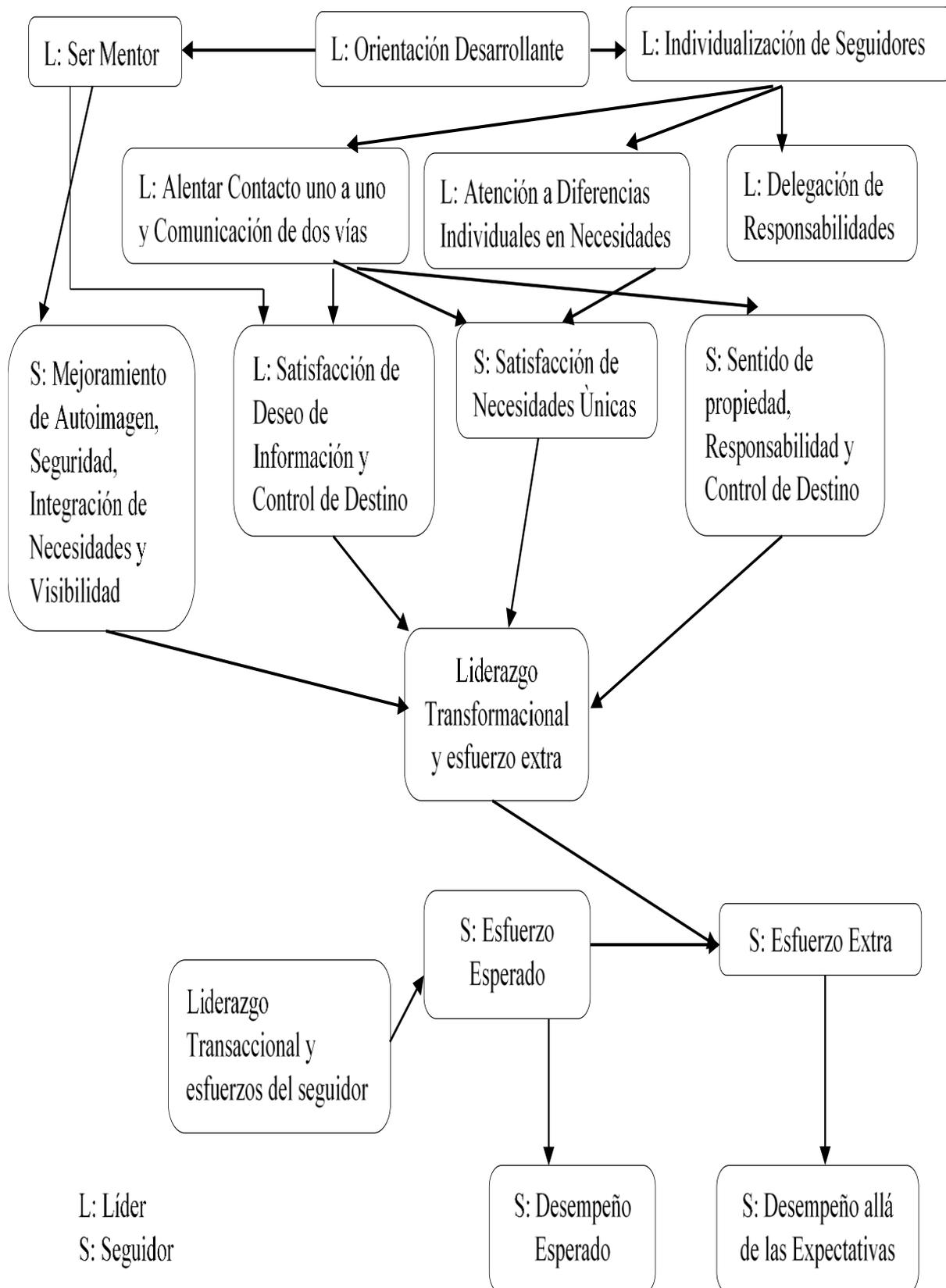


Figura 7. Consideración Individualizada y esfuerzo del seguidor

Nota: Tomado de Bass, 1985, p. 60 – citado por Vega & Zavala, 2004 p. 99

1.2.2.2. Recompensa Contingente

Para Bass es el intercambio de recompensas por esfuerzos de los contratos, promete recompensas por un buen desempeño y reconoce logros. Los líderes de recompensas contingentes participan en una transacción constructiva de meta de recompensa por el rendimiento. Aclaran expectativas, intercambian promesas y recursos para el apoyo de los líderes, conciertan acuerdos mutuamente satisfactorios, negocian recursos, intercambian ayuda por esfuerzos y rinden elogios por el desempeño consecuente de sus seguidores, (Bass. 1990, 1997).

El modelo que Bass, (1985), plantea que, los líderes recompensan a sus seguidores animando la aceptación de sus roles de trabajo y estos a su vez cumplen con las indicaciones del líder para obtener las recompensas prometidas en lo acordado, logrando de esta manera recompensas materiales, satisfacción y mejoramiento de su autoestima, (Véase la Figura 8).

1.2.2.2.1. Efectos de la Recompensa Contingente

Promueve la efectividad mejorando el desempeño. Hunt y Shuller, (1975), y para Greene, (1976), Sims, (1977), además de estos efectos mejora las expectativas de los subordinados y aumenta su satisfacción con el trabajo. Estos estudios reforzaron el modelo de Bass, (1985).

Las recompensas hechas a los colaboradores se tienen que cumplir para evitar ciertos pensamientos de fraude o actitudes tomadas que pueden perjudicar la imagen tanto institucional como personal, el buen líder cumple no solo con el fin deber que el seguidor logro algo sino que busca desarrollar una motivación intrínseca por parte del colaborador, busca un catalizador permanente de crecimiento y desarrollo personal sin necesidad de las recompensas externas que son solo por un momento en cambio al desarrollar autoconfianza, motivación interna, seguridad en sí mismo es una buena base nuevos retos que se vienen y formar líderes transformacionales.

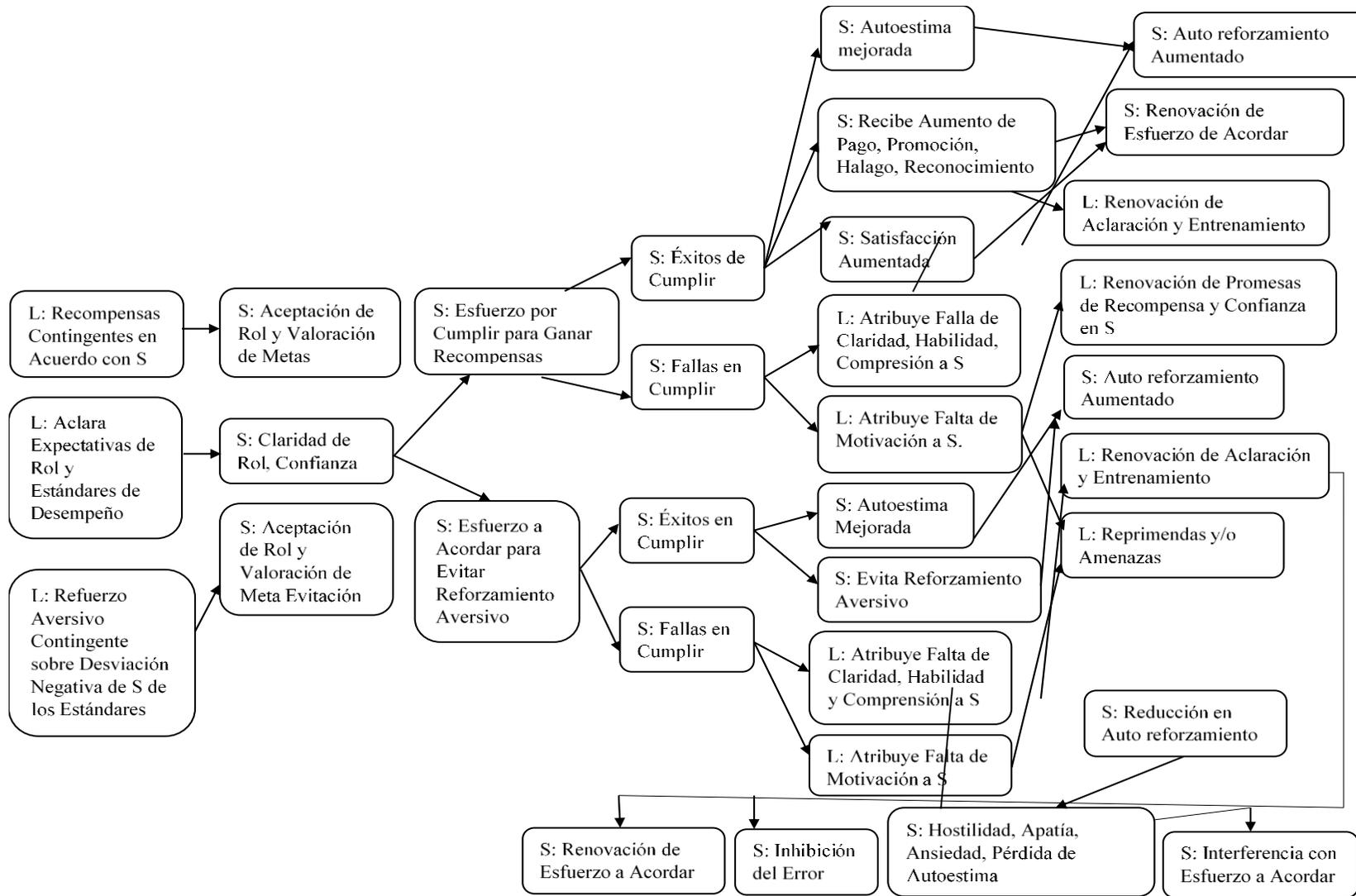


Figura 8. Reforzamiento Contingente y Esfuerzo del seguidor.
 Nota: Bass, 1985, p. 148 - Tomado de Vega & Zavala, 2004 p. 110

1.3.3. Liderazgo Pasivo / Evitador

El liderazgo Pasivo/Evitador es la tercera dimensión del constructo general y cuenta con los siguientes factores, (Véase la Figura 9).

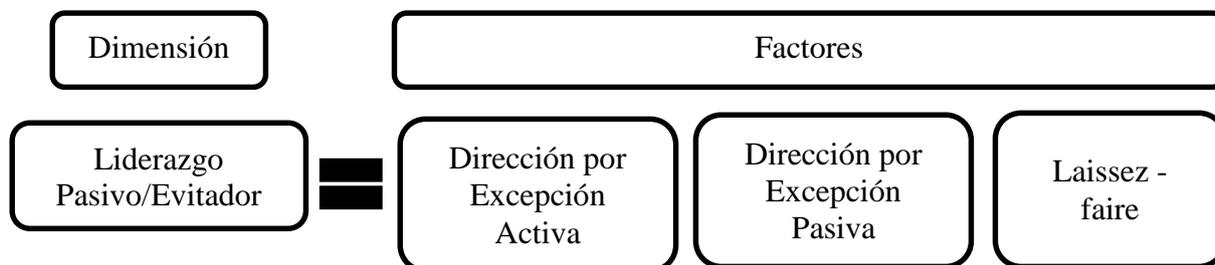


Figura 9. Factores del Liderazgo Pasivo/Evitador

La dimensión del Liderazgo Pasivo/Evitador es el resultado obtenido al sumar los puntajes de los factores: Dirección por Excepción Activa, Dirección por Excepción Pasiva y Laissez – faire.

1.3.3.1. Dirección por Excepción Activa

Conductas del líder que practica dirección por Excepción, la conducta de este tipo de líderes es la utilización de castigo contingente, a esto es también llamado disciplina crítica la que define como el alcance en que el líder critica o disciplina a un subordinado que consistentemente muestra pobre desempeño, no cumple con las reglas o desobedece una orden. Posibles causas para el uso de dirección por excepción, estas son alguna razón es que Bass, (1985), describe para que un líder podría usar la dirección por excepción en lugar de recompensas contingente: La estructura de la organización que cuenta con un solo supervisor este se pasaría monitoreando desviaciones negativas de los estándares, si el pago depende del desempeño esto generaría que el supervisor sea sensible a las fallas constantemente, esto generaría a su vez pérdida de poder en entregar recompensas a los subordinados y finalmente el énfasis en el reforzamiento aversivo contingente será mayor, si el líder atribuye el desempeño deficiente de los subordinados a falta de motivación más bien que a falta de habilidad en estos.

Para Bass es mirar y buscar desviaciones de las reglas y estándares, toma acciones correctivas, (Bass, 1990).

Los líderes de una gestión por excepción activa supervisan el rendimiento de los seguidores y toman medidas correctivas si se producen desviaciones de los estándares imponen reglas para evitar errores, (Bass, 1997). Esto caracteriza al líder que busca activamente desviaciones de los procedimientos estándar y toma medidas cuando las irregularidades ocurren, (Den, Van, & Koopman, 1997). Cuando los líderes participan en una gestión de dirección por excepción activa, estos monitorean el rendimiento del seguidor y corrigen los errores de los seguidores, (Bass & Steidlmeier, 1999). Este tipo de líderes se centra en corregir las fallas y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización, (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010). Incluye un seguimiento en seguidores y acciones correctivas para garantizar que el trabajo se realice de manera efectiva, (Abu, 2014).

1.3.3.2. Dirección por Excepción Pasiva

Para Bass es la intervención del líder solo sino se cumplen los estándares, (Bass, 1990). Cuando los líderes participan en la gestión una dirección por excepción pasiva, esperan pasivamente los errores de los seguidores, estos deben llamar su atención antes de tomar medidas correctivas con comentarios negativos o reprimendas, (Bass & Steidlmeier, 1999). Los líderes de una gestión por excepción pasiva no intervienen hasta que los problemas se vuelvan serios. Esperan para tomar medidas hasta que los errores se señalan a su atención, (Bass, 1997).

La forma pasiva caracteriza a los líderes que solo actúan después de las desviaciones y se han producido irregularidades, (Den, Van, & Koopman, 1997). Estos líderes suelen dejar las cosas como están o en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios, (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010). Incluye el uso de castigos dependientes y otras acciones

correctivas, en respuesta a excepciones claras de los estándares y el rendimiento aceptado, (Abu, 2014).

1.3.3.3. Laissez-faire (No Liderazgo)

Para Bass es renunciar a las responsabilidades, evita tomar decisiones. También surge un compente sin liderazgo los líderes evitan aceptar sus responsabilidades están ausentes cuando es necesario, no siguen las solicitudes de asistencia y se resisten a expresar sus puntos de vista sobre cuestiones importantes, (Bass. 1990,1997). Los líderes de laissez – faire evitan liderar, (Bass & Steidlmeier, 1999).

La evitación de liderazgo está ausente cuando es indispensable, y no toma medidas, incluso cuando los problemas se vuelven difíciles, es fuertemente asociado con insatisfacción subordinada, conflicto e ineficacia. Pero al principio, incluía algunos elementos que evaluaban los más positivos empoderamiento como “me deja decidir sobre los asuntos que conozco mejor”, (Bass, 1999). Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes, (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010).

1.3.4. Resultados Organizacionales

Los resultados organizacionales están conformados por los siguientes componentes, (Véase la Figura 10).

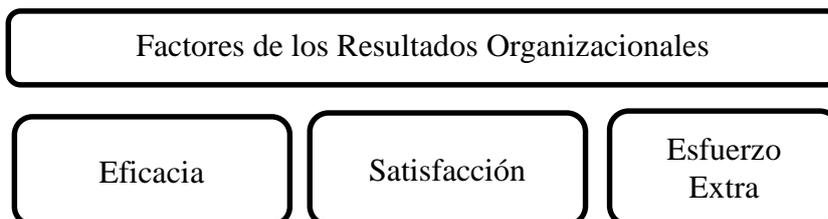


Figura 10. Factores de los Resultados Organizacionales

1.3.4.1. Eficacia

El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo buscando de esta manera obtener óptimos resultados con el menor costo posible logrando así la eficiencia y efectividad produciendo un efecto deseado.

1.3.4.2. Satisfacción

El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados tanto grupal como personal.

1.3.4.3. Esfuerzo Extra

El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

1.3. Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación

A continuación, se detallan las delimitaciones y límites de la investigación.

1.4.1. Delimitación de la Investigación

La presente investigación y sus resultados obtenidos se enfocarán exclusivamente en la II.EE Héroes del Cenepa, ubicado en la Carretera Santa Ana s/n – Saños Grande del Distrito del El Tambo – Huancayo, y tomará como base de estudio a los colaboradores de la institución educativa en estudio.

1.4.2. Limitaciones de la Investigación

No se obtuvo ninguna limitante para la investigación

1.5. Hipótesis de la Investigación

A continuación, se pasará a detallar la hipótesis general y las específicas.

1.5.1. Hipótesis General

No existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo en la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

1.5.2. Hipótesis Específicas

H1: No existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo debido al género entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

H2: No existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo según las edades entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

H3: No existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo debido al tiempo de servicio entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo

H4: No existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo debido al grado académico obtenido entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

“Consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria...”, (Hernández et al., 2014. p. 61), bajo esta declaración a continuación se describe la historia y los diferentes enfoques del liderazgo.

2.1. La Revisión de Literatura

La revisión literaria continua es importantísima porque otorga base a la investigación, (Vara, 2012), a continuación detallan los diferentes estilos de liderazgo que surgieron con el transcurrir del tiempo.

2.1.1. El liderazgo.

A través del tiempo se realizaron muchos estudios sobre el liderazgo de las cuales se van dando diversidades de conceptos.

2.1.1.1. Orígenes del liderazgo

Al inicio de la historia del hombre siempre ha necesitado comunicarse, han surgido hombres referentes que han influido en muchas personas sean estas de manera positiva o negativa, “es decir personas que trabajan con un grupo e influyen en el para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar...”, (Estrada, 2007. p. 343).

2.1.1.2. Definición del liderazgo.

Según varios autores como Nietzsche, White, Lippit, Fiedler, Blake, Mouton, Bass, Burn, dieron inicio a las diferentes teorías del liderazgo a través de muchos años de investigación, (López, 2013). En palabras de Ivancevich, (2009), menciono que:

El liderazgo es, al mismo tiempo, una propiedad individual y un proceso. En cuanto a la propiedad individual, el liderazgo es una combinación de atributos y capacidades personales, entre ellos la visión, la energía y el conocimiento. En cuanto proceso, el liderazgo es la capacidad del individuo de crear una visión compartida del futuro. La

creación de una visión compartida exige que el líder fije unos objetivos, motive al personal y cree una cultura de apoyo mutuo y de producción en la organización, (Ivancevich et al., 1997, citado por Reza, 2012. p. 47).

“Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario”, (Newstrom, 2007. p. 196 citado por Herrera, 2005. p. 8).

“Afirmar el liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes”, (Evans y Lindsay, 2008. citado por Avenecer, 2015. p. 9).

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”, (Chiavenato, 2004. p. 492. citado por Herrera, 2005. p. 8).

“Liderazgo, es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”, (Cruz, 2009. citado por León, 2013. p. 20).

2.2. Enfoque Historico

Desde hace mucho tiempo la influencia fue el catalizador para ejercer un liderazgo en las personas.

2.2.1. Edad Antigua

En Sumeria en los siglos L y XLIX a.C., hubo antecedentes de un liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario, mientras que en Egipto las grandes construcciones de las pirámides que datan en los siglos XXVC a. C., se llevaron a cabo con trabajadores altamente cualificados, comandados por capataces expertos en geometría espacial, en tanto que, en el

siglo XX a.C. Path-hopet escribió el libro de instrucciones donde daba a conocer cómo se debe de comportar un líder, donde menciona lo siguiente: “si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos”, (Estrada, 2007, p. 344).

En la gran Babilonia siglo XX a.C., se estableció un conjunto de regulaciones tanto a nivel de gobierno como administrativo donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y los procesos, para siglo XII a.C., un gran líder como Moisés siguió instrucciones de Jetró su suegro en el cual se tenía que conformar y delegar autoridad para ser representantes de un grupo conformados por mil, cien, cincuenta y de diez, es así que en el siglo VII a.C, el rey Nabucodonosor II es famoso por su liderazgo al conquistar Judá y Jerusalén además por tener una visión de futuro en construir los Jardines Colgantes.

Mientras que en otra parte de mundo China en los siglos XI a.C, se escribió un catálogo en el que se describía la capacidad analítica, la conformación de equipos de trabajo y proceso de comunicación de los ministros hasta el último servidor de la corona, Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre el tipo de gobierno incluyendo los temas administrativos como funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros, Sun Tzu escribió una de sus obras más leídas por las carreras administrativas “El Arte de la Guerra” donde en el campo militar se da también inicio al liderazgo y donde da énfasis en tener una relación entre la planificación, la organización y la dirección.

En Grecia surge un liderazgo democrático debido a la creación de un Estado por el cual todos serían gobernados, (Estrada, 2007 citado por Giraldo & Naranjo, 2014), los griegos surgen como una cultura dominante en los matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores de las ideologías. Entre estos pensadores están: Sócrates, quien aportó el enunciado de la universalidad de la administración; Platón quien en su obra maestra La República expresó sobre el liderazgo democrático en los gobiernos y sobre la administración de los negocios

públicos teniendo en cuenta la especialización de cada individuo en especial los trabajos en la madera y el hierro fue la idea de Platón separar la autoridad del estado en tres poderes: el Legislativo, el Judicial y el Ejecutivo, (Estrada, 2007).

En el campo militar:

Se dio inicio a un gobierno jerárquico en el cual el formato es tener un superior para la función de dirección. En los siglos V a.C., Ciro, líder militar griego quien tenía en claro las tareas de cada hombre, dando importancia al trabajo en equipo. Teniendo que en el siglo IV a.C., se usó el término “staff” por primera vez durante el gobierno de Alejandro el Grande el estilo de liderazgo usado por este hombre influyó en las ideas de Aníbal, (siglo I a.C.), César, (siglo I), y Napoleón, (siglo XVIII), este último su tarea era vigilar todo el campo de batalla como estrategia de guerra, (Estrada, 2007).

En la iglesia católica.

La iglesia católica cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente por el cual puede operar de manera eficiente bajo una sola cabeza ejecutiva como lo es el Papa, por lo que se puede decir que fue delegada por una autoridad divina superior. Esto ha demostrado un trabajo adocinado de quienes ante un objetivo común están dispuestos a unir esfuerzos individuales para lograr un objetivo colectivo, (Estrada, 2007).

2.2.2. Edad Media

En el siglo XVI, Venecia era la mayor instalación industrial del mundo con el fin de reducir los costos y aumentar la eficiencia los venecianos el cual tuvieron que desarrollar y emplear habilidades planificadoras, organizadoras y de dirección de personal. En el inicio del feudalismo se dio mucha importancia a la voluntad de los vasallos lo único que permitía ser autoridad era la juramentación leal que se hicieron al inicio rey – vasallos; en el siglo XV, donde el feudalismo llegaba a su fin por el crecimiento de los negocios algunos artesanos

empezaron a contratar ayudantes, desarrollando así una mayor precisión del formato de jerarquización teniendo todos superiores tras superiores.

En el siglo XVI, se hace presente Martín Lutero quien con visión de futuro inauguró la doctrina teológica y cultural denominada luteranismo el cual influyó en las demás tradiciones protestantes dejando una consolidación firme en esa corriente dogmática. Esta corriente dio inicio a la revolución industrial y el desarrollo del capitalismo, lo que trajo también nuevos descubrimientos tecnológicos el cual también hicieron posible que existan cambios en los líderes organizacionales, (Estrada, 2007).

En la Revolución Industrial: En el Siglo XVIII, en Inglaterra se da inicio a esta etapa de la Revolución Industrial donde el fin era conseguir que la producción fuera más rápida y abundante; los protagonistas de esta etapa son la burguesía y los obreros llevando estos últimos a trabajar en situaciones deplorables, teniendo así el fin de esta primera fase en el siglo XIX. Llegando a la segunda fase donde los hechos acontecerían en Alemania donde se dieron muchos inventos para llegar a una automatización de los procesos; en esta etapa los protagonistas eran la burguesía y los terratenientes siendo reemplazados los obreros por una clase popular, el fin de esta etapa llegó en el siglo XXI, en la tercera etapa donde ahora la industrialización llegó a todos los continentes con excepción de los países subdesarrollados, siendo sus protagonistas las personas que tienen alguna especialización y que renuevan los conocimientos de su profesión, (Estrada, 2007).

La revolución Industrial sin duda es un acontecimiento de avance debido a que se dejó de lado lo artesanal (elaborado a mano), para que puedan pasar a un proceso con máquinas que faciliten la producción, pero también, tiene su lado negativo debido a que aumentó el desempleo, pero, este hecho trajo consigo un inicio de nuevos líderes que puedan hacerse cargo de nuevos retos.

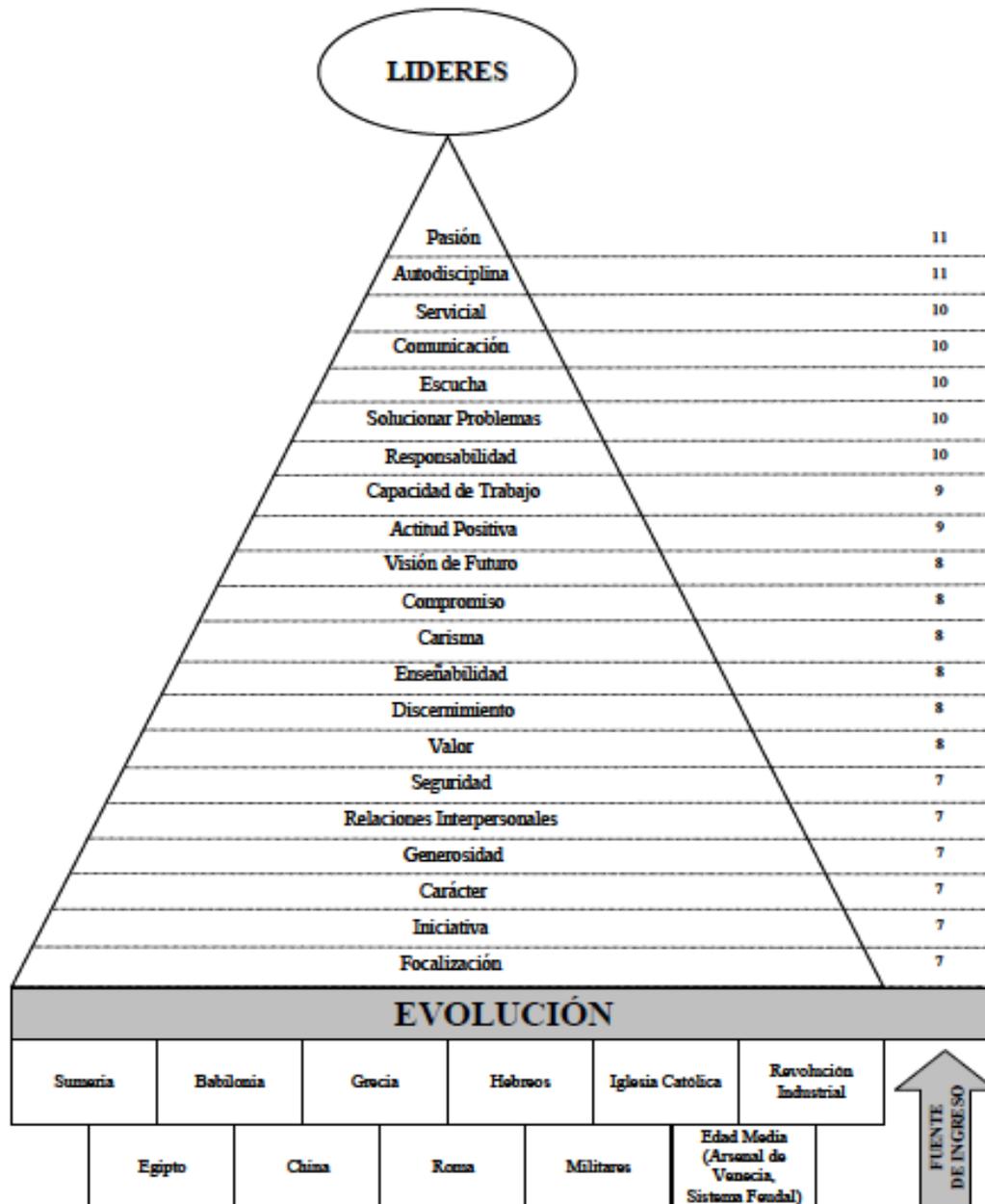


Figura 11. Cualidades de los líderes

Nota: Tomado de Estrada, 2007 p. 6, Revista: Scientia et Technica.

2.2.3. Edad Moderna

En lugar de considerar al liderazgo como un proceso de influencia ahora en esta etapa se conoce como el Nuevo Liderazgo que ahora su enfoque de los líderes es como “administradores de significado” es decir, es la persona que crea el significado, es el que tiene el sentido de los acontecimientos, (Betancur, 2014).

2.3. Enfoque en la Administración Clásica

Según Frederick Winstow Taylor el líder era el encargado de imponer y definir estructuras que ayuden a cumplir metas siendo su objetivo principal la empresa mas no el individuo, mientras que para Elton Mayo el líder era el encargado de propiciar el entorno adecuado y ayudar a la cooperación de los seguidores llegando a cumplir las metas organizacionales como también los del individuo.

2.3.1. Enfoque Teoría del Gran Hombre

Esta teoría propuesta por Tomas Carlyle el cual expreso lo siguiente “la historia del mundo no es sino la biografía de grandes hombres”, (Fundación Wikimedia, Inc, 2017), con este escrito dio a conocer que un gran hombre son los que trascienden en el tiempo.

Esta teoria trata de identificar características que lo hacen un lider y que les hacian diferentes de los demas, llegando al pensamiento de que los lideres nacen y no se hacian, (Giraldo & Naranjo, 2014). Los grandes hombres que marcaron la historia a través de una poderaosa influencia se podría resaltar a Lutero, Mahoma, Napoleón entre otros; estos hombres, como lo describe Daft, (2006), hizo referencia a este punto declarando lo siguiente:

...con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se conviertan en sus seguidores. (Daft, 2006, citado por Giraldo & Naranjo, 2014. p. 19).

Muchos de estos lideres a menudo provenían de la aristocracia, es así que estas personas tenían oportunidades y recursos tanto culturales como económicos para poder convertirse en lideres, y los que venian de una clases baja gracias a las carreras militares llegaron a ocupar un lugar en este grupo de lideres.

Tomas Carlyle declaró: “La historia del mundo es sólo la biografía de grandes hombres”, (Gómez, 2015).

Sin embargo esta teoría tuvo críticas, Herbert Spencer creía que el hombre – líder se debía meramente producto de su entorno social:

2.3.2. Enfoque de Rasgos

Esta teoría se apalanca de la teoría del Gran Hombre en que la personalidad de ciertas personas se puede identificar las diferencias individuales de cada uno, (Giraldo & Naranjo, 2014). Los fundadores y defensores de la teoría de los rasgos puede mencionarse a Bernad, (1926); Bray y Grant, (1966); Ghiselli, (1959); Stogdill, (1974), cuyos estudios ponen en evidencia que existen rasgos, (Cruz, Salanova, & Martínez, 2013), como “la inteligencia, la estatura y la energía que estos transmitían. Esto con el fin de identificar quienes realmente eran líderes y quienes podían ser formados para ello”, (Daft, 2006 citado por Giraldo & Naranjo, 2014 p. 21).

Esta teoría ha buscado enlistar una serie de rasgos de los buenos líderes el cual distinguen de un ineficiente líder, es entonces que, en los años 30 y 40, la lista de rasgos era un requisito que cumplir, entre ellas: estatura física, conocimiento, energía entre otros. Si bien no se halló una serie de atributos que aseguren la victoria del liderazgo, si se identificaron rasgos relacionados con el buen desempeño de los líderes. (Author, 2017).

Producto de estos estudios se crea la Ohio State University donde se continúa el análisis de los factores de éxito o fracasos del liderazgo, es así que en la Universidad Estatal de Ohio llegan a la conclusión que los líderes tienen tendencia hacia los procesos y las relaciones, (AECOP, 2006 citado por Giraldo & Naranjo, 2014. p. 21).

Para Chiavenato, (2009), afirma que esta teoría tiene algunas limitaciones: (a) no existe evidencia de un rasgo universal que permita prever el liderazgo, (b) los rasgos no permiten predecir el comportamiento en ambientes rígidos, (c) no existe claridad, en si el líder confía en si mismo o es el éxito lo que le brinda autoconfianza, y (d) los rasgos no son útiles para diferenciar los líderes eficaces de los ineficaces, (Chiavenato citado por Cartagena & Quintero, 2016).

2.3.3. Enfoque de Comportamiento (Actitud - Conducta)

Estudio enfocado en cómo estos actúan respecto a sus seguidores, sus teóricos son Lewin, Lippit y White, (1939); Lippit y White, (1943), plantean diferentes comportamientos como: lo autoritario – explotador, autoritario – benévolo, consultivo y participativo, (Cruz, Salanova, & Martínez. 2013), el que observa un comportamiento adecuado puede ser un buen líder; es más fácil aprender a través de los comportamientos, que los rasgos el cual permite que el liderazgo este al alcance de todos, (Daft, 2006 citado por Giraldo & Naranjo. 2014).

Se puede encontrar tres tipos de liderazgos dentro de esta teoría:

Liderazgo Autocrático: El líder se centra en la autoridad, tiene el poder de controlar los premios y a coaccionar a sus seguidores, (Giraldo & Naranjo. 2014).

Liderazgo Democrático: Un líder democrático delega autoridad a otros, fomenta la participación entre los colaboradores para cumplir objetivos, se basa en el respeto; para ejercer influencia en el grupo, (Giraldo & Naranjo. 2014).

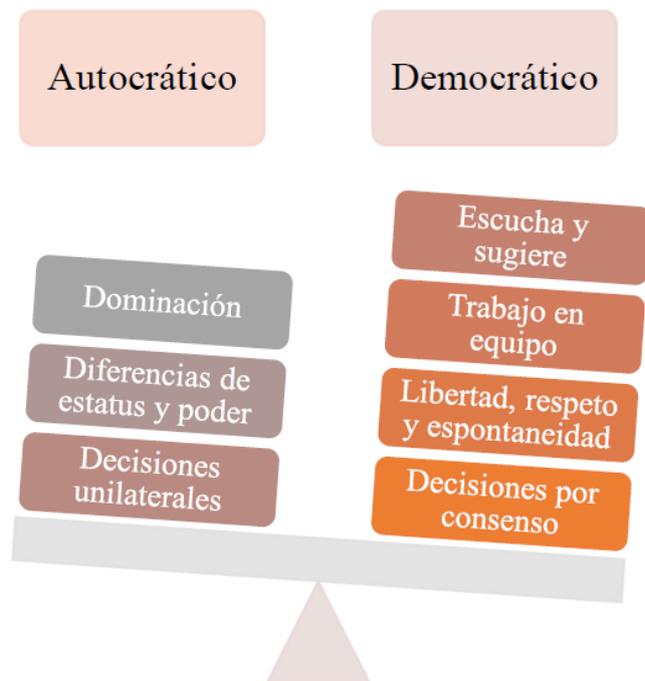


Figura 12. Diferencias entre el liderazgo Autocrático y Democrático

Nota: Tomado de Hernández et al., (s.f.), citado por Giraldo & Naranjo, 2014 p. 27

Liderazgo Liberal (laissez - faire): es aquel líder que participa poco, supervisa de manera distante y da libertad a su equipo para tomar decisiones, si hubiera errores la responsabilidad es exclusivamente del subordinado, (Cartagena & Quintero. 2016).

Como conclusión es posible decir que ambos estilos de liderazgos incluyendo un estilo de liderazgo laissez - faire fueron estudiados por la Universidad de Iowa teniendo como resultado final que el estilo del liderazgo democrático es el más eficaz, (Avenecer. 2015).

2.3.3.1. Estudios de la Universidad de Ohio

Las intenciones del estudio realizado por esta universidad era medir la percepción del equipo de trabajo sobre sus superiores, en el cual se medían dos tipos de dimensiones (a) la consideración por la persona y (b) el enfoque en la estructura del trabajo; el cual dicho estudio tuvo como conclusión que ciertos líderes que toman la importancia en los sentimientos del personal dan prioridad a los empleados; generando así un clima laboral agradable, en tanto que, los líderes que se enfocan en la estructura del trabajo solo se preocupan por el cumplimiento de responsabilidades y tareas que solo le interesa por la producción, (Cartagena & Quintero. 2016).

2.3.3.2. Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios se enfocaron en la identificación de aquellos líderes que producían un desempeño eficaz en los colaboradores; por el cual se valieron de varios grupos con alto y bajo rendimiento el cual fueron entrevistados y los resultados fueron: un liderazgo centrado en el empleado el cual se base en las relaciones interpersonales y un liderazgo centrado en la producción el cual se enfoque es obtener resultados en las tareas, (Cartagena & Quintero. 2016).

2.3.3.3. Red Gerencial

Malla Gerencial o Rejilla Gerencial es un modelo producto de varios estudios realizados, considerando la teoría del Gran Hombre y la teoría de los Rasgos sus precursores

Robert R Blake y Jane Mouton, presidente y vicepresidente de *Scientific Methods, Inc*, el cual combina una matriz donde se enfoca en los procesos y las relaciones personales el cual surge cinco estilos de gestión: (a) Gestión empobrecida; se caracteriza por tener poca importancia en las tareas (procesos) como en las personas. Estos gerentes buscan mantenerse al margen de los problemas y, por lo tanto, no ser responsables de los errores sucedidos evitando ser degradados o despedidos, (Fundación Wikimedia, Inc, 17). Con este este estilo de liderzgo no le preocupa si sus seguidores estan satisfechos o sus objetivos se lograron lo unico que le preocupa es mantener su trabajo, (Giraldo & Naranjo, 2014); (b) Gestión club campestre; este estilo tiende hacia las relaciones personales no le gusta las confrontaciones en muchas oportunidades puede no cumplir con sus objetivos por qué se preocupa más a tener una atmosfera y ritmo de trabajo amistoso. La regla es "nada de discuciones de trabajo durante los descansos", (Consultants, 1984: p. 3), la gente trata de evitar los desacuerdos directos o las críticas entre unos y otros para evitar conflictos; (c) Gestión a medio camino; es un equilibrio entre el interés por la producción como también por las personas, en el cual el foco principal es la productividad; pero sin descuidar la satisfacción de los seguidores ellos son participes de tomar ciertas decisiones; (d) Gestión autoritaria; estilo de gerencia preocupada más por las tareas que por las personas, herramientas para lograr este objetivo de producir (producir o perecer) es la influencia legítima y coercitiva para presionar a los subordinados para que cumplan las metas de producción planificadas; la debilidad de esta gestión es que los seguidores no son participes en las tomas de decisiones, (Giraldo & Naranjo, 2014), y finalmente (e) una gestión de equipo; es el estilo más eficiente y recomendable, representa un fuerte enfoque en ambos aspectos importantes como lo son los procesos para lograr objetivos como en las personas para crear un agradable ambiente de trabajo fomentando la crítica edificativa busca el desarrollo tanto a nivel personal como grupal, (Daft, 2006 citado por Giraldo & Naranjo, 2014). Se busca integrar a la gente alrededor de la producción, es así que la moral se encuentra relacionado el trabajo,

(Consultants, 1984), los líderes que usan este tipo de gestión intentan establecer un trabajo en equipo y fomentar sentimientos de compromiso entre los trabajadores.

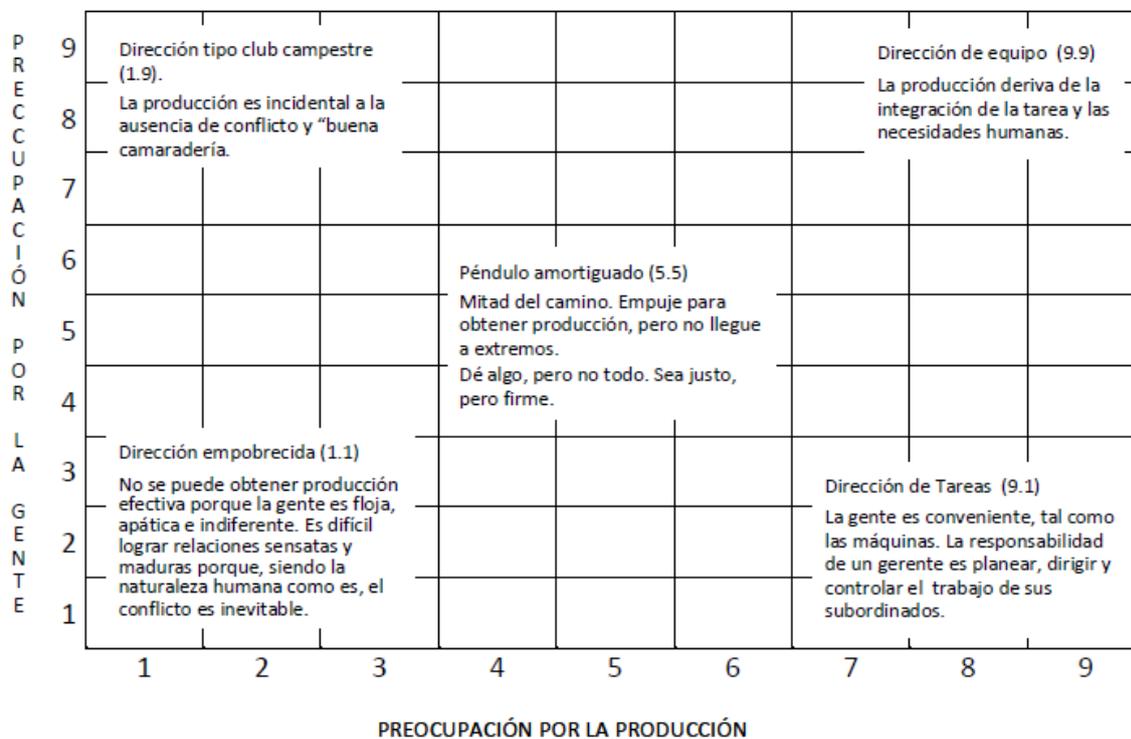


Figura 13. Red Gerencial de Blake y Mouton

Nota: Tomado de Blake y Mouton, 1964 citado por Barredo, 2016, p.22.

2.3.3.4. Sistema de Administración de Likert

Mientras que Likert, dentro de su extenso trabajo propone cuatro sistemas para dar explicación a los estilos de liderazgo estos son: (a) Autoritario explotador: consiste en aquellos líderes que están en los niveles altos solo pueden tomar las decisiones, basado en el temor y las amenazas; (b) Autoritario Paternal: se consideran las participaciones de los colaboradores el cual es motivado mediante recompensas pero a la vez se realiza un control de políticas establecidas; (c) Consultivo: las decisiones y la información son fluibles de arriba hacia abajo y viceversa, el flujo de información se transforma en comunicación; (d) Participativo y democrático: es un sistema donde se promueve la toma de decisiones a través de los procesos grupales.

2.3.3.5. Teoría X & Y

Tabla 1

Diferencias entre la Teoría X e Y

La teoría X sustenta lo siguiente	La teoría Y sustenta lo siguiente
- Solo los colaboradores miran al trabajo como algo para la supervivencia.	- Dan toda la energía física y mental al trabajo como también al juego.
- No son ambiciosos.	- Los objetivos a alcanzar son su pasión.
- En su mayoría pueden evitar trabajar si tuvieran la primera oportunidad lo harían.	- Necesitan ser responsables para poner en funcionamiento su creatividad, su innovación e ingenio para resolver problemas.
- Necesitan de un responsable por evitar los problemas personales.	- Uno de las satisfacciones es el trabajo y son capaces de realizar las actividades de manera correcta.
- Carecen de motivación intrínseca.	

2.4. Enfoque de Contingencias – Situacionales

Los autores como, (Evans, 1970; Fridler, 1967; House, 1971; House & Mitchell, 1974), se basan en que no existe un estilo único de liderazgo, sino que depende de la situación en que este líder opera, (Cruz, Salanova, & Martínez. 2013).

La teoría del comportamiento aporta dos escenarios: (1°) la cualidad del líder y (2°) la relación personal que tiene con el seguidor y la Teoría de la Contingencia conocido también como Situacional; agrega a estos dos campos un tercero (3°) el entorno en el que se desarrollan, (Giraldo & Naranjo. 2014).

“Bajo este enfoque, el líder eficaz es el que exhibe la conducta que mejor corresponde con lo que la situación demanda”, (Reza. 2012. p. 52).

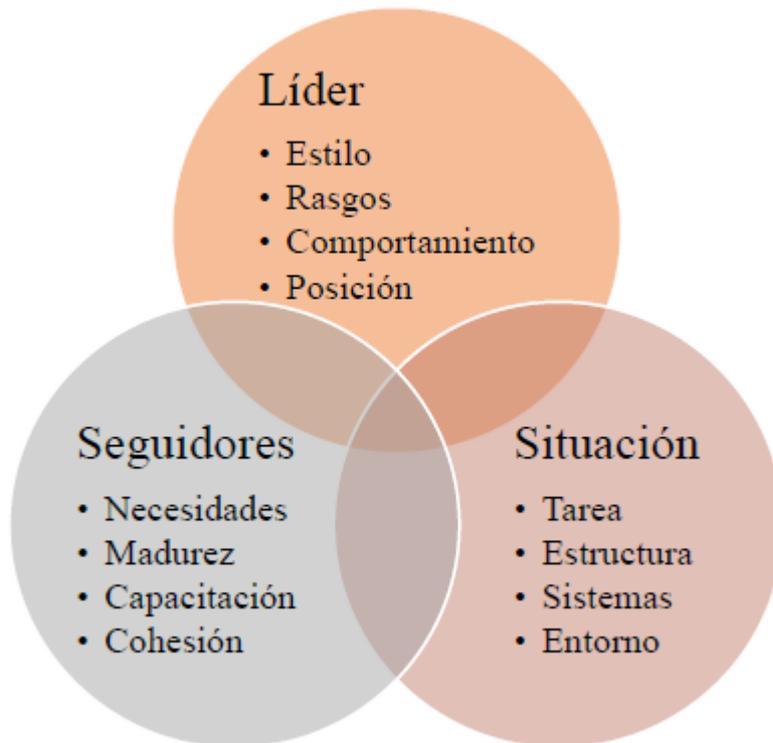


Figura 14. Interrelación entre el líder, el seguidor y la situación

Nota: Tomado de Daft, 2006, p. 83 citado por Giraldo & Naranjo, 2014

2.4.1. Continuidad del Comportamiento del Líder de Tannenbaum y Schmidt

Estos autores presentaron un modelo de liderazgo donde es variable a lo largo de un eje continuo y que al alejarse del extremo autocrático; la importancia de la participación de los seguidores en la forma de decisiones aumenta. También señalaron que en este mismo tipo de liderazgo que se representa en el extremo democrático del eje continuo se encuentra raramente en las organizaciones formales.

Este modelo se centra en la forma en que se toman las decisiones y el estilo de liderazgo que se debe elegir según las variables: (a) el gerente toma una decisión y la anuncia, (b) el gerente vende la decisión, (c) el gerente presenta ideas y propicia preguntas, (d) el gerente presenta una decisión tentativa sujeta a cambios, (e) el gerente define los límites y pide al grupo que toma la decisión, (f) el gerente permite a los empleados funcionar dentro de los límites definidos por su superior.

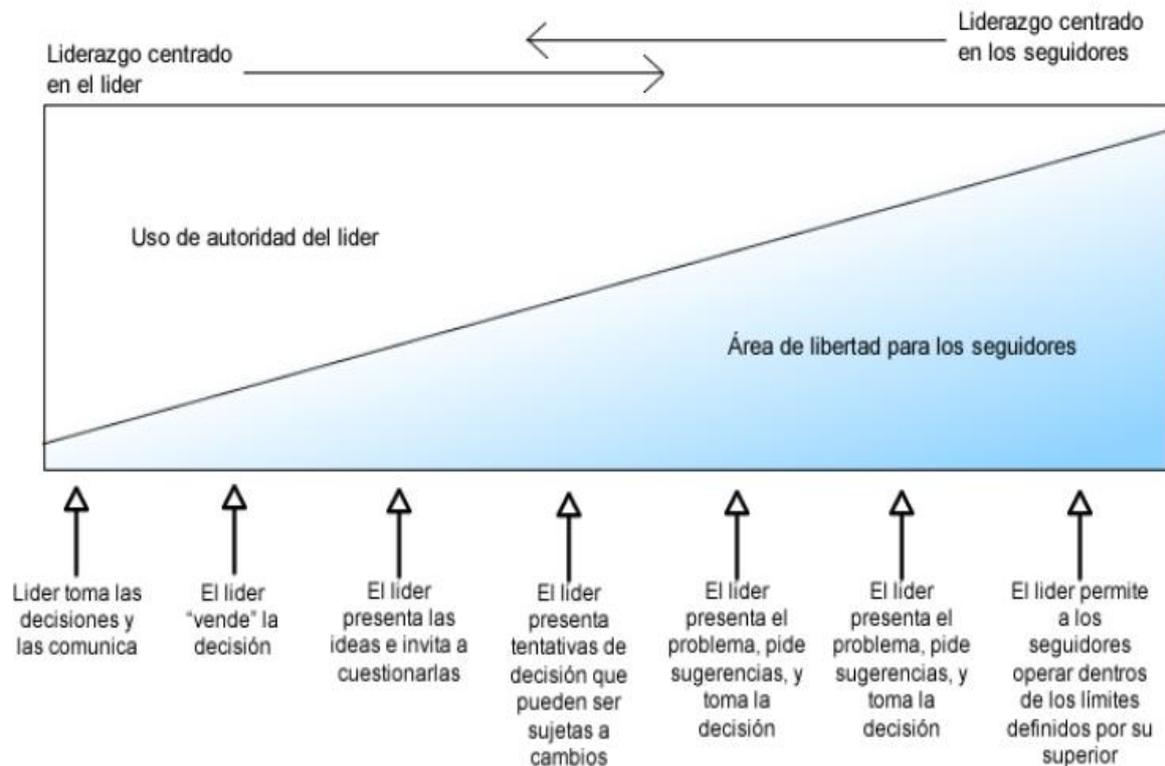


Figura 15. Modelo de Tannenbaum y Schmidt p. 27

Nota: Citado por Betancur Calderón, 2014, p. 21

Lo que aporta esta teoría fue brindar a los estudios del liderazgo un cambio en la perspectiva de análisis de los líderes, pasando de una visión de extremos a una visión de continuidad, (Betancur. 2014).

2.4.2. Modelo de contingencia de Fiedler

Modelo de Fiedler: Su objetivo es que el líder interactúe de una manera coordinada con el seguidor para lograr el desempeño eficaz sea cual sea la situación permitiendo al líder el control de la influencia, (Avenecer. 2015), busca identificar las tendencias de los líderes si es hacia las tareas o hacia las relaciones, (Giraldo & Naranjo, 2014).

En el modelo de Fiedler se centran en tres variables: (a) líder – seguidor: una relación existe entre el líder y seguidor debe basarse en la confianza, (b) estructuración de tareas: es el cumplir metas bajo un procedimiento dado para realizar las tareas correctamente teniendo en cuenta que dentro de estos procedimientos también se encuentran soluciones, corrección y

retroalimentación de errores existente, y; (c) el poder ejercido: un líder con un poder en la influencia esta listo para ejercer un poder de castigar y/o recompensar como tambien promover y/o degradar, (Giraldo & Naranjo, 2014). Finalmente, Fred Fiedler desarrolla el primer Modelo de Contingencia para el Lider, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Lider cierto instrumento de medición es llamado “Escala El compañero de trabajo menos deseado” (CMP). Conocido por sus siglas en ingles LPC (Least Preferred Co – Worker), (Comunidades de divulgación científico técnica. 2004).

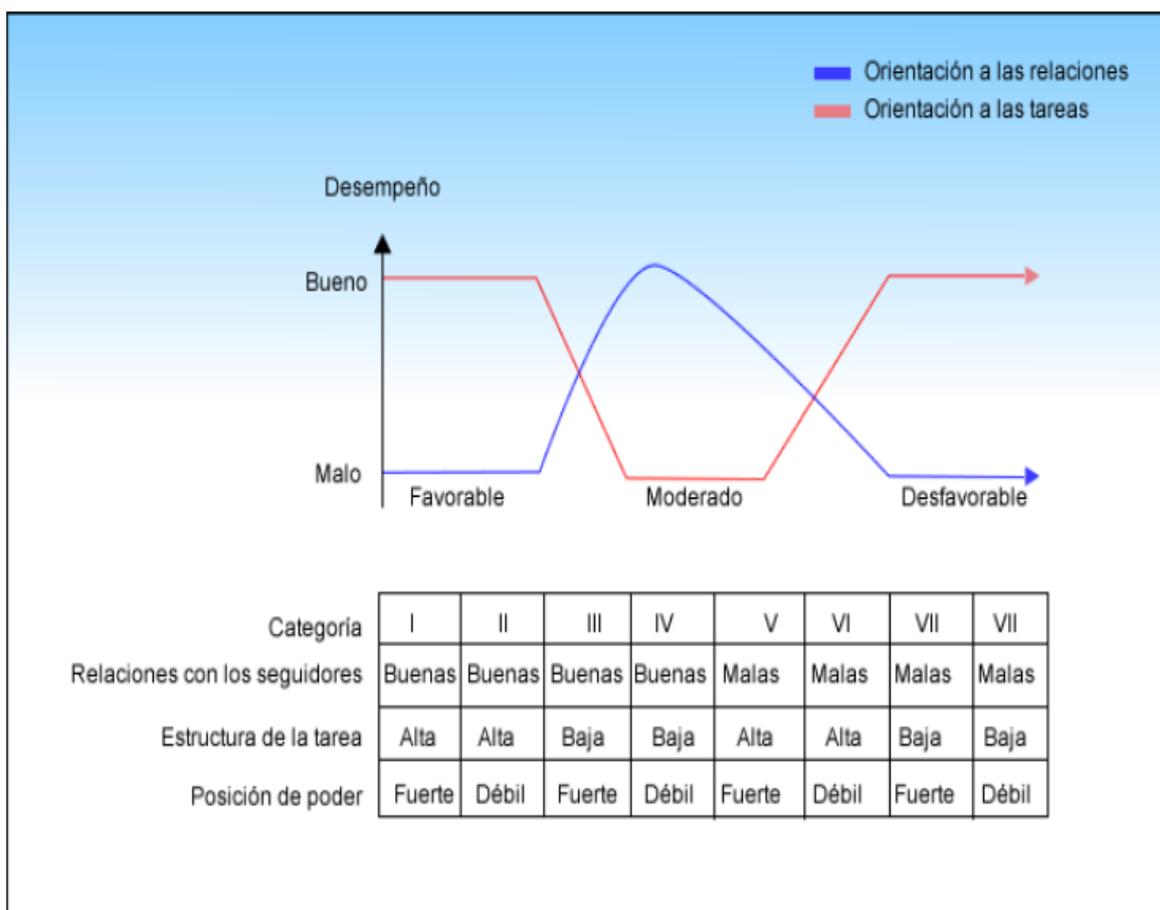


Figura 16. Modelo de contingencia de Fiedler
Nota: Citado por Betancur Calderón, 2014 p. 22

Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en las tareas del colaborador el cual indica que son más eficaces en situaciones extremas o un estilo centrado en las relaciones humanas.

2.4.3. Teoría de Path – Goal

Esta teoría se basa en la efectividad del líder y fue desarrollado por Robert House en 1971, toma en cuenta la motivación del líder en el trabajo el cual se divide en: (a) la teoría de la fijación de objetivos donde sugiere que una manera eficaz de motivar a la gente es dándoles metas desafiantes y las que logren cumplirlas recibirán una recompensa y (b) la teoría de las expectativas explica del porque la gente va a participar en comportamientos que conducen a la consecución de objetivos esto conduce a algo que valoran como: el salario, el estatus, etc., y el comportamiento es el camino para lograr la meta. Los líderes tienen dos maneras de ayudar a los colaboradores a lograr sus metas; (a) son facilitadores de información y de recursos para que logren las metas y (b) eliminando los posibles obstáculos que impidan a los colaboradores a cumplir sus metas.

Se puede concluir que gracias a la continua expectativa entre el accionar del líder y las recompensas entregadas a los seguidores fortalece el rol del liderazgo este rol se basa en situaciones en que el líder se ve obligado a operar, la crítica a esta teoría es que no logra definir cuáles son las responsabilidades y características de los seguidores, (Betancur. 2014).

2.4.4. Teoría de Hersey – Blanchard

Este modelo se enfoca en que el éxito del líder es la disponibilidad correcta de los seguidores, (Avenecer. 2015); es importante centrarse en las características de los seguidores para determinar la eficacia de su comportamiento como líder, (Giraldo & Naranjo. 2014).

Se puede concluir que este estilo de liderazgo tiene una base en la teoría de la malla gerencial ya visto anteriormente si un líder se inclina en dar importancia a los procesos estarían en la malla gerencia (9.1), Dirección de tareas; y si se inclina a la importancia de las personas estaría en la malla gerencia (1.9), Club Campestre, (Daft, 2006 citado por Giraldo & Naranjo. 2014). El estilo de liderazgo debe cambiar según varia la madurez de los subordinados, tomando en cuenta indicadores de competencia como: desempeño, experiencia, en otros.

2.4.5. Teoría de la Influencia: Su enfoque se centra en las cualidades y una personalidad llena de carisma, (Giraldo & Naranjo. 2014).

2.5. Enque Moderno

Son los estilos de liderazgo investigados por Burns, Bass y Avolio.

2.5.1. Liderazgo Transaccional

Los líderes transaccionales hacen uso de las herramientas como el premio a aquellos subordinados por haber cumplido con las orientaciones dadas, (Bass 1985; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1976 citado por Contreras & Barbosa, 2013).

2.5.2. Liderazgo Transformacional

Fue fundado por James M. Burns, (1978), estos líderes adoptan comportamientos como: Influencia idealizada atribuida, la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual, (Avenecer. 2015).

Luego aparecieron los autores siguientes investigadores: Bass y Avolio, (2006), Velásquez, (2006), Lerma, (2007), Leithwood, Mascal y Straus, (2009), para seguir con esta línea de investigación, en el cual marcarían como definición: “plantean que el mismo 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”, (Bracho & Garcia. 2013. p. 166).

Todas las demás teorías llevaron a una administración sea esta en los recursos humanos como en las tareas y/o procesos, pero nadie fomentaba un cambio., (Reza. 2012). “Se aprende a ser un líder siendo catalizador del cambio y la transformación”, (Deepak Chopra. 2005 citado por Toro. 2015. p. 13).

La elaboración de estas definiciones incluyendo la herramienta para medir el nivel de estilo de liderazgo transformacional corresponde a Bass, (1985) quien propuso la denominada

Teoría Multifactorial del liderazgo el cual se basa en tres factores: (1) el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez – faire., (Blanch, Francisco & Rodríguez. 2016). “Los líderes transformacionales son descritos como capaces de motivar a sus seguidores para que trasciendan sus propios intereses individuales, de modo que orienten su comportamiento a la consecución de metas colectivas”, (Blanch, Francisco, & Rodríguez, 2016. p. 3).

Según Avolio et al., (2004); Bass y Avolio, (1994); Ismail et al., (2010); Pillai et al., (1999), el liderazgo transformacional tiene cuatro importantes factores: (a) Influencia Idealizada Atribuida, (b) Influencia Idealizada Conductual, (c) Motivación Inspiracional y; (d) Estimulación Intelectual. El modelo completo de Bass y Avolio, (1997), está integrado por trece sub – escalas que corresponden a conductas que pueden presentar los líderes, seis corresponden al Liderazgo transformacional, (Mendoza & García. 2013).

2.5.3. Liderazgo Pasivo/Evitador:

Es un estilo de liderazgo donde el líder prefiere evitar tomar decisiones, renuncia a las responsabilidades y en muchas veces no utiliza su autoridad, en otros términos, el líder escoge no hacer, no accionar, es un estilo de liderazgo ineficiente que trae consigo un fracaso en formar nuevos líderes transformacionales, (Coronel, 2015). Pero este liderazgo se viene observando en nuestros días.

2.5.4. Liderazgo Carismático

Carisma: “Cualidad o don natural que tiene una persona para atraer a los demás por su presencia, su palabra o su personalidad... es la capacidad de ciertas personas de motivar y suscitar la admiración de sus seguidores gracias a una supuesta cualidad de magnetismo personal.”, (Fundación Wikimedia, Inc., 2017). Un estilo de liderazgo carismático es capaz de influenciar, inspirar y motivar a los seguidores para que realicen más de lo esperado, (Daft, 2006, citado por Giraldo & Naranjo. 2014).

2.5.5. Liderazgo Inspiracional

Esta teoría también es una vertiente del liderazgo transformacional, Bass lo define como un factor secundario del carisma, si los seguidores siguen las metas del líder y no al mismo líder como persona entonces este líder es inspirador. Por otra parte, en estos líderes inspiradores se observan que son conocedores, enfocados y sensibles a los problemas que puedan ocurrir ayudando así a los seguidores a que los objetivos a llegar sean más deseables y la exposición de métodos para poder alcanzarlos. Un líder inspirador no siempre puede ser carismático pero un líder carismático tiende a ser muy inspirador, una debilidad de estas teorías es la falta de claridad conceptual, ya que abarca muchos aspectos como la motivación los agentes de cambio, la confianza, entre otros conceptos, (Betancur, 2014).

2.6. Modelos Positivistas del liderazgo

A continuación, se describen los diferentes modelos de liderazgo positivistas.

2.6.1. Liderazgo de Servicios

Este concepto fue iniciado por Greenleaf, (1977), se basó en la experiencia profesional y en las tradiciones cristianas, (Sendjaya y Sarros. 2002. citado por Blanch, Francisco, & Rodríguez, 2016). Se conceptualiza el servicio a los demás y el reconocimiento de que el papel de la organización es el que hacer posible la formación de individuos que pueden construir a la creación de un entorno organizacional positivo. “El líder sirviente es aquel que sitúa las necesidades, aspiraciones e intereses de sus seguidores por encima de los suyos; su elección deliberada es servir a los demás para de este modo lograr su desarrollo y el éxito de la organización” (Greenleaf, 1977. p. 171, citado por Blanchr, Francisco, & Rodríguez. 2016).

2.6.2. Liderazgo Espiritual

Este estilo de liderazgo surge en un marco en el que el liderazgo convencional no parece suficientemente para satisfacer las necesidades de las personas que se encuentran en el entorno organizacional. El concepto de espiritualidad es más amplio que el representado por cualquier

tipo de religión organizada con sus principios, dogmas y doctrinas, (Blanch, Francisco, & Rodríguez. 2016).

Siendo así que en 1996, Fairholm inspirándose en el modelo inicial de Greenleaf, (1977), desarrollo el primer modelo del liderazgo espiritual basándose en los intereses de ambas partes tanto líder como seguidor.

Estos líderes espirituales su visión está en ayudar a tomar decisiones sobre las áreas trascendentes de cada vida. “Esta teoría concibe el liderazgo como un vector que posibilita una transformación de la organización como entidad intrínsecamente motivado y orientada al aprendizaje continuo”, (Blanch, Francisco, & Rodríguez, 2016. p. 172).

2.6.3. Liderazgo Auténtico

El concepto de autenticidad tiene sus raíces en la filosofía griega sin embargo en la actualidad este término es usado por la psicología humana. Este líder auténtico tiene un profundo convicción en la moral cuyo comportamiento está firmemente inspirado por estos principios éticos para el beneficio del grupo., (Maslow. 1968 citado por Blanch, Francisco, & Rodríguez. 2016); estos líderes también poseen cualidades como la confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y fortaleza moral, (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004 citado por Blanch, Francisco, & Rodríguez. 2016).

Según Avolio y Gardner, (2005), definen los componentes con que un líder auténtico desarrolla: (a) tiene una psicología positiva, autoconocimiento y autorregulación del comportamiento, (b) contagia emociones basados en la reciprocidad y en la congruencia, (c) un desarrollo personal optimista y; (d) buscan interactuar para un logro positivo de carácter psicológico, (Luthans y Youssef. 2004 citado por Blanch, Francisco, & Rodríguez. 2016).

Se puede considerar a Jesús de Nazaret como el mejor modelo de líder auténtico. Según el libro de Mateo 20:28 “...así como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir y para dar su vida...”, (Sociedades Bíblicas Unidas, 1960).

2.6.4. Liderazgo Ético

Los autores Brown y Treviño, (2006), proporcionan estudios más convincentes acerca de este modelo de Liderazgo ético. El liderazgo ético trata de promover conductas apropiadas en los seguidores, a través de las acciones personales y de las relaciones interpersonales entre estos y el líder hace uso de un sistema de recompensas y con una comunicación transparente, (Frish y Huppenbouer, 2014 citado por Blanch, Francisco, & Rodríguez. 2016).

Concluimos que en este modelo de liderazgo están presente en los modelos de un liderazgo transformacional, sirviendo y especialmente en el liderazgo auténtico.

2.6.5. Liderazgo Positivo

Este estilo de liderazgo se halla vinculado con el liderazgo transformacional y al liderazgo auténtico, este tipo de liderazgo todavía se encuentra en proceso de afirmación. Los estudios realizados más convincentes son de Cameron, (2013), según este autor este liderazgo positivo se fundamenta en los principios de la psicología positiva y la psicología organizacional positiva, y sus componentes básicos son: (a) centralizada en las fortalezas y habilidades de las personas, (b) da énfasis en los resultados y reconoce el rendimiento individual y organizacional y; (c) toman en cuenta las virtudes esenciales de la condición humana, (Blanch, Francisco, & Rodríguez. 2016).

“Los líderes positivos son aquellos cuyas conductas muestran una orientación hacia el extremo positivo, mente positiva a pesar que la realidad diga otra cosa”, (Wooten y Cameron, 2010 citado por Blanch, Francisco, & Rodríguez, 2016. p. 173) en la actualidad sobre su medición igualmente son escasas y necesitan un mayor desarrollo, aun así se ha comprobado que el liderazgo positivo incrementa el rendimiento de los miembros de la organización y las relaciones interpersonales, creando así un clima laboral positivo y en este tipo de liderazgo existe una fuerte motivación por la innovación, (Cameron, 2013 citado por Blanch, Francisco, & Rodríguez. 2016).

2.2. Antecedentes

A continuación, se describen algunas investigaciones realizadas sobre los estilos de liderazgo a nivel nacional e internacional.

2.2.1. Nacionales

Un primer trabajo correspondiente a Quesada, (2014), quien presentó la tesis titulada: El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas Ramón Castilla y Túpac Amaru del distrito de comas, de la UGEL N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012, plantea como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional en las instituciones públicas, la población estuvo conformado por 99 docentes y 07 directivos, como diseño de la investigación es correlacional, la metodología de recolección de datos se usó la técnica de la encuesta, concluye la investigación en que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional de igual manera existe una relación directa entre las dimensiones: dirección por dirección pasiva y activa y por contingencia en las instituciones públicas de Ramón Castilla y Túpac Amaru del distrito de comas, de la UGEL N° 04.

Un segundo trabajo de Martínez, (2014), en su tesis titulada: El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, plantea como objetivo reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de la institución educativa pública, la población está conformado por 19 docentes (2 varones y 17 mujeres), la metodología es reconocer ciertas características del liderazgo transformacional realizando dos tipos de estudio el tipo ex post facto y la modalidad estudio de casos, teniendo como resultado donde los docentes reconocen que el director tiene características como la influencia en el docente (91.5%), motivación en el docente (93.5%), estimulación del docente (96.10%). Dicho estudio tiene como conclusión que

los docentes percibieron por lo menos tres características del liderazgo transformacional, y sobre la atención por parte del director a los docentes es una característica a desarrollar por el cual es necesario mejorar el trato personal.

Un tercer trabajo conforme a Vidal, (2017), en su tesis titulado: “Estilos de Liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una Institución Educativa Pública de la Provincia Constitucional del Callao” para optar el título profesional de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, planteo como objetivo central conocer y describir cuáles son las características predominantes de liderazgo que perciben los docentes en la directora, la población estuvo conformado por 12 docentes y la muestra de 10 docentes, el instrumento que sirvió para recolectar información fue el Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5x, esta investigación obtuvo como resultado que la directora presenta características predominantes de un estilo de liderazgo transformacional (60%), transaccional (24 %), y autocrático.

2.2.2. Internacionales

Un primer trabajo de Rico, Alanis, & Lerma, (2015), en la revista titulado: “Estilo de Liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: evidencias en México” teniendo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo que emplean los Directivos y la percepción de su eficacia, identificar la influencia de los estilos de liderazgos transaccional y transformacional que se emplean los Directivos del Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, (CIIDIR), el estudio es de tipo Ex Post-facto teniendo como diseño del estudio no experimental en un total de 127 trabajadores, el instrumento de medición es el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial – MLQ versión “Visto por otros”, los resultados obtenidos se encontró que un 78% para el liderazgo transaccional moderado y la dimensión más alta es el Refuerzo Contingente con 1.68. mientras que para el liderazgo transformacional cuenta con un 34% en un nivel muy alto y la dimensión que se percibe más

es el de la Influencia Idealizada Atribuida con un 1.99. Concluye el estudio dejando como componente principal a las dos clases de conductas una pasiva y la otra activa generandose ciertos tipos de comportamiento para la primera conducta pasiva genera falta de confianza y de respeto mientras que para la conducta activa genera motivación y luego se complementan con las conductas transformacionales como creencia y valores personales e institucionales.

Un segundo trabajo de Mendoza & García, (2013), de título: “Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuela Normales” el objetivo general de dicha investigación fue identificar la correlación del estilo de liderazgo ejercido en una institución educativa frente al desgaste profesional considerandose como un factor importante de estudio el desgaste emocional, por el cual se aplicó como técnica la encuesta y el instrumento de recolección de datos el cuestionario, bajo el modelo de la “Aptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), a una muestra de 1,515 trabajadores. En dicho estudio se ha demostrando que que el liderazgo transaccional, transformacional tiene una influencia inversa en la baja realización personal, mientras que el laissez faire (liderazgo pasivo hace y dejar hacer), tiene una influencia positiva.

Un tercer trabajo de Soria, (2015), de título Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de Novaclinica S.A. Esta investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre los Estilos de Liderazgo y Factores de Liderazgo de los jefes, es una investigación correlacional no experimental, siendo la población un total de 28 colaboradores de los departamentos de administración, contabilidad, enfermería y farmacia, el instrumento que se uso para la recolección de datos fue el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5X, concluye la investigación en que existe una correlación directa entre el liderazgo transformacional con la satisfacción, efectividad y la obtención de esfuerzo extra.

Capítulo III: Metodología de investigación

En el presente capítulo se describirá el método, diseño, la población, la muestra y sus características, también se detallará la instrumentación, así como su respectiva validez y confiabilidad.

3.1. Método y Diseño de la Investigación

A continuación, se pasa a detallar el método y diseño de la investigación.

3.1.1. Método de la Investigación

El método general de la investigación es de carácter científico porque sigue un orden y una metodología, (Sabino, 1992). El método específico es analítico – sintético porque se estudió cada factor para comprender la dimensión general del liderazgo transformacional, (Bernal, 2006), y enseguida, con las dimensiones evaluadas, entender la percepción de los estilos de liderazgo.

3.1.2. Diseño de la Investigación

El tipo de investigación es básica porque se realiza un diagnóstico sobre una realidad y a la vez genera nuevas formas de comprender ciertos fenómenos, (Vara, 2012), su enfoque es cuantitativo porque se centra en los números arrojados para dar una respuesta generalizada cuando se ha realizado la debida codificación, (Gómez, 2012). El diseño de la investigación es un plan donde se describe los acontecimientos y hechos que ha de planificarse para llegar a la validez de la hipótesis planteada, (Hernández et al., 2010), en tal sentido, el diseño que lleva la investigación es no experimental debido a que no se manipulan ninguna de las variables en estudio, a la vez es transeccional, ya que se recolectó datos de manera electrónica en un solo momento y lugar de la investigación; su alcance es descriptivo debido a que se da lugar a características o perfiles importantes del personal administrativo y de servicio dentro de la institución educativa y se intenta explicar cómo se comporta una variable en función de otra, (Vara, 2012).

3.2. Población y Características de la muestra

En este apartado se describe la población y la muestra teniendo en cuenta características homogéneas.

3.2.1. Población

Para Vara, (2012), la población es el conjunto de todos los individuos a investigar teniendo en cuenta las características en común que variaran con el transcurso del tiempo. Se consideró trabajar con todos los colaboradores de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo, mas no se consideró al personal tercerizado; según el organigrama y documentos de gestión, la población del personal docente, administrativo y de servicio alcanza un total de 20 personas.

3.2.2. Muestra

La muestra utilizada en la presente investigación corresponde a 19 individuos, de la II.EE Héroes del Cenepa. Dicha muestra estuvo compuesta por colaboradores administrativos, docentes y de servicio. No se consideró al personal que labora bajo la modalidad de tercerización. Se aplicó la fórmula universal siguiente:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (z^2 * p * q)} \quad \text{Ecuación 1}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)

p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1 – p

Nota: Cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume

50% para p y 50% para q

N = Tamaño del universo

e = Error de muestra

n = Tamaño de la muestra

3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad

A continuación, se describe el consentimiento y confiabilidad de los datos obtenidos.

3.3.1. Consentimiento Informado de la Investigación

Según al Estándar número 8 del Código de Ética de la *American Psychological Association*, APA, (2010), se deben obtener los permisos y autorizaciones correspondientes de las instituciones y participantes que tendrán parte en la investigación, el consentimiento por parte del personal administrativo, docentes y personal de servicio de la II.EE Héroes de Cenepa fue de manera voluntaria.

3.3.2. Confidencialidad de la Investigación

La información recabada fue presentada de manera anónima, es decir, las respuestas de cada participante, se manejó con la confidencialidad debida y solo para fines académicos, no se darán a conocer la identidad de los intervinientes de la encuesta, (véase el Apéndice A).

3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez

En este apartado se pasa a detallar la instrumentación que se usó en la presente investigación, así también se verá la confiabilidad y validez de dicho instrumento.

3.4.1. Instrumentación en la Investigación

La estructura del instrumento involucra tres dimensiones que a continuación se describen: (a) Liderazgo Transformacional, (b) Liderazgo Transaccional, y (c) Liderazgo Pasivo/Evitador. La cuarta dimensión no es un estilo de liderazgo; sin embargo, el cuestionario incluye factores con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales y se asocian al Liderazgo Transformacional, estos son: (a) Efectividad, (b) Esfuerzo Extra y (c) Satisfacción., (Vega & Zavala, 2004). La forma estructurada del instrumento se muestra en la Tabla 2. El instrumento cuenta con 45 preguntas, los cuales, deben ser respondidos tomando en cuenta la siguiente escala:

Tabla 2.

Dimensiones y Factores del Liderazgo Transformacional

Dimensiones	Factores	Reactivos
Liderazgo Transformacional	Influencia	p10
	Idealizada (Atribuida)	p18
		p21
		p25
		P6
	Influencia Idealizada (Conductual)	P14
		p23
		P34
		P9
	Motivación Inspiracional	P13
P26		
P36		
Estimulación Intelectual	p2	
	P8	
	P30	
	P32	
Liderazgo Transaccional	Consideración Individualizada	p15
		p19
		p29
		p31
	Recompensa Contingente	p1
	p11	
	p16	
	p35	
Liderazgo Pasivo/Evitador	Dirección por Excepción (activa)	p4
		p22
		p24
		p27
	Dirección por Excepción (pasiva)	p3
		p12
		p17
		p20
	Laissez - Faire	p5
		p7
p28		
p33		
Resultados Organizacionales	Eficacia	p37
		p40
		p43
		p45
	Satisfacción	p38
		p39
	Esfuerzo Extra	p41
		p42
		p44

Dónde:

1 = Nunca

2 = Raras veces

3 = Algunas veces

4 = Bastante a menudo

5 = Siempre

Según Bass y Steidlmeier, (1999), las 45 preguntas han sido organizadas según factores por cada dimensión, haciendo que, no haya un orden correlativo de las preguntas.

3.4.2. Confiabilidad de la Instrumentación

La confiabilidad “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”, (Hernández, et al., 2011, p. 200), bajo esta declaración, se calculó el índice de confiabilidad utilizando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] \quad \text{Ecuación 2}$$

Dónde:

k = es el número de preguntas o ítems

S_i^2 = es la varianza del ítem

S_t^2 = es la varianza de los valores totales observados

Tabla 3.

Índice de confiabilidad por Alfa de Cronbach

Estilo de liderazgo	Alfa de Cronbach	N de elementos
Transformacional	.817	16
Transaccional	.701	8
Pasivo/Evitador	.705	12
Resultado Organizacional	.830	9

Siguiendo la afirmación de Bernal, (2006), quien menciona que, al medir los fenómenos o eventos con el mismo instrumento y si los resultados son los mismos o similares entonces el instrumento es confiable; luego de operar la fórmula indicada, se obtuvo un índice de confiabilidad general por Alfa de Cronbach de .830, mostrados en la Tabla 3

3.4.3. Validez de la Instrumentación

“La validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández et al., 2014, p. 201). En este caso el instrumento es válido debido a los resultados obtenidos en el Análisis Factorial; la matriz correlacional afirma que la matriz no es cierta positiva, con una determinante equivalente a .000, (véase el Apéndice B), lo cual indica una alta relación entre los reactivos del instrumento.

3.5. Recolección de Datos y Análisis de Datos

A continuación, se detalla la manera en que se recolecto los datos de los participantes y finalmente se analiza los datos obtenidos

3.5.1. Recolección de Datos

Se recolecto los datos a través de una encuesta elaborado en Excel, dicha encuesta cuenta con 45 preguntas, la encuesta fue instalada en el centro de cómputo de la institución para que los docentes, personal administrativo y de servicio puedan rellenar la encuesta en el tiempo que ellos disponen luego estos datos fueron tabulados en el software SPSS v. 23.

3.5.2. Análisis de los Datos

Para Hernández, et al., (2010), el proceso que se debe seguir para analizar los datos son: (a) evaluar la confiabilidad y validez del instrumento, para ello, se recurrió al índice de confiabilidad obtenido por Alfa de Cronbach y la validez por análisis factorial; (b) explorar los datos obtenidos, en la recolección de datos, para ello, se utilizaron los diagramas de cajas y bigotes; (c) analizar descriptivamente los datos por variable, a través de las medidas de tendencia central como la media, la moda, desviación estándar y varianza; (d) visualizar los

datos por variable, a través cada dimension y factores del estilo de liderazgo; y (e) analizar e interpretar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas, a través de pruebas paramétricas y no paramétricas, según el tipo de variable, para ello, se comprobó la normalidad de los datos y la homogeneidad de los mismos, según estos análisis, se seleccionó el tipo de prueba de contratación de hipótesis.

En el diagrama de caja y bigotes muestra la organización y análisis de datos por dimensiones y factores, (Véase el Apéndice C).

Capítulo IV. Presentación y Discusión de Resultados

En el presente capítulo se muestra los resultados obtenidos y la discusión de resultados realizando un contraste con los antecedentes mencionados.

4.1. Perfil de los Informantes

Tabla 4.

Perfiles de los encuestados.

Variable		<i>f</i> ^o	%
Género	Masculino	3	15.8
	Femenino	16	84.2
Edad	entre 21 y 25	1	5.3
	entre 26 y 30	4	21.1
	entre 31 y 35	3	15.8
	entre 36 y 40	3	15.8
	entre 46 y 50	4	21.1
	entre 50 y 55	4	21.1
Tiempo de Servicio	entre 1 y 4 años	4	21.1
	entre 5 y 9 años	7	36.8
	más de 15 años	8	42.1
Grado académico	Bachiller	11	57.9
	Magister	5	26.3
	Doctor	1	5.3
	Sin grado	2	10.5

En la Tabla 4, se muestra que, 84.2% de los que laboran en la I.I.EE Héroes del Cenepa son del género femenino; en tanto que, el género masculino está conformado por 15.8%; la edad promedio de los colaboradores está entre las edades de 26 hasta 30 años y de los 46 hasta los

55 años sumando un total de 63.3%; mientras que 42.1% labora en esta institución más de 15 años; finalmente, 57.9% de los colaboradores han obtenido el grado académico de bachiller; seguido por 26.3% los colaboradores que alcanzaron un grado académico en magister, y solo uno de ellos alcanzó el grado de doctor.

4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados

A continuación, se mostrarán las evidencias de los resultados obtenidos, para luego contrastar con las hipótesis descritas en un inicio y finalmente, se realiza las discusiones con los antecedentes.

4.2.1 Presentación de los Resultados

Los resultados se dividieron en tres dimensiones: (a) liderazgo transformacional, (b) liderazgo transaccional y por último (c) el pasivo/Evitador (*Laissez-faire*), los cuales estarán detallados pregunta por pregunta con sus debidas frecuencias.

El liderazgo transformacional obtiene, en promedio, 3.93 puntos lo cual indica que su cumplimiento entre los participantes de la institución se practica bastante a menudo (según escala de Likert presentada en el Capítulo 3). La Tabla 5 muestra que bastantemente a menudo, se percibe que el estilo de liderazgo está fundamentado en la conducta de las personas que son empáticas, motivan y promueven el cambio, este resultado se debe al puntaje de 4.14 obtenido en el factor Influencia Idealizada Conductual. Con similar frecuencia se valora el liderazgo fundamentado en desafíos y compromisos compartidos, así como en la práctica de la armonía, la caridad y las buenas obras, este resultado se debe al puntaje de 4.05 obtenido en el factor motivación inspiracional. Teniendo en cuenta la escala del instrumento utilizado, solo algunas veces los colaboradores de la institución educativa buscan propiciar la admiración y respeto para demostrar su liderazgo y pretender la imitación del resto, este resultado se debe al puntaje de 3.66 obtenido en el factor Influencia Idealizada Atribuida.

Tabla 5

Resultado de Liderazgo Transformacional por factor

Factor	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
Influencia Idealizada Atribuida	19	1	5	3.66	1.114
Influencia Idealizada Conductual	19	1	5	4.14	.875
Motivación Inspiracional	19	1	5	4.05	.798
Estimulación Intelectual	19	1	5	3.88	.848

El Liderazgo Transaccional obtiene, en promedio, 3.81 puntos lo cual indica que su cumplimiento entre los participantes de la institución se practica algunas veces (según escala de Likert presentada en el Capítulo 3). La Tabla 6 muestra que se percibe un estilo de liderazgo fundamentado en las recompensas o sanciones en función a los objetivos, este resultado se debe al puntaje de 4.00 obtenido en el factor Recompensa Contingente. Teniendo en cuenta la escala del instrumento utilizado, solo algunas veces los colaboradores de la institución educativa buscan identificar las necesidades individuales de desarrollo en profesional y las diferencias particulares que son reconocidas, este resultado se debe al puntaje de 3.61 obtenido en el factor Consideración Individualizada.

Tabla 6

Resultado de Liderazgo Transaccional por factor

Factor	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Consideración Individualizada	19	1	5	3.61	.994
Recompensa Contingente	19	1	5	4.00	1.046

El Liderazgo Pasivo/Evitador obtiene, en promedio, 2.78 puntos lo cual indica que su cumplimiento entre los participantes de la institución se practica raras veces, (según escala de Likert presentada en el Capítulo 3). La Tabla 7 muestra que se percibe un estilo de liderazgo fundamentado en controlar y buscar acciones correctivas inmediatas, este resultado se debe al

puntaje de 3.80 obtenido en el factor Dirección por Excepción Activa. Teniendo en cuenta la escala del instrumento utilizado, solo raras veces los colaboradores de la institución educativa buscan no tomar decisiones con el fin de evita responsabilidades, este resultado se debe al puntaje de 2.58 obtenido en el factor Laissez - Faire. En tanto que, el factor Dirección por Excepción Pasiva, el cual obtuvo un puntaje de 1.96, se práctica rara vez es decir que los colaboradores buscan intervenir en muchas de ellas con críticas negativas para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Tabla 7

Resultado de Liderazgo Pasivo/Evitador por factor

Factor	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
Dirección por excepción activa	19	1	5	3.80	1.211
Dirección por excepción pasiva	19	1	5	1.96	1.137
Laissez – Faire	19	1	5	2.58	1.214

Finalmente, el promedio global obtenido en el Liderazgo Transformacional es de 3.93 puntos, para el Liderazgo Transaccional es de 3.81 puntos y por último el Liderazgo Pasivo/Evitador obtuvo un promedio global de 2.78 puntos, es decir que, en la institución educativa algunas veces se practica un Liderazgo Transformacional/Transaccional y raras veces se practica un Liderazgo Pasivo/Evitador, (véase el Apéndice E).

4.2.2 Contrastación de los Resultados

A continuación, el proceso de comprobación de hipótesis inicia mostrando los datos obtenidos de la media por cada variable en estudio, luego se comprueba la normalidad de distribución de datos, en seguida se verifica la homogeneidad de varianzas; con estos resultados se elegirán pruebas paramétricas o no paramétricas para dar respuesta a la hipótesis planteada.

4.2.2.1. Comprobación de la hipótesis nula específica 1 (H_{0e1})

La primera hipótesis específica (H_{0e1}) señala que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido al género entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

Tabla 8

Media y Desviación Estándar según género

Género		Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
		Transformacional	Transaccional	Pasivo/Evitador
Masculino	Media	4.00	3.88	3.03
	Desv. estándar	.652	.947	1.253
Femenino	Media	3.92	3.79	2.73
	Desv. estándar	.975	1.055	1.435

En la Tabla 8, se observa que el liderazgo transformacional es el estilo preferido tanto por varones como por las mujeres; esta afirmación se logra por el resultado de 4.00 para el género masculino y 3.92 para el género femenino, encontrando una diferencia no significativa, los puntajes obtenidos por cada factor, (véase el Apéndice F).

Tabla 9

Prueba de Normalidad según género

Dimensiones	Shapiro-Wilk			Se acepta normalidad
	Estadístico	gl	Sig.	
Liderazgo Transformacional	.822	152	.000	No
Liderazgo Transaccional	.864	152	.000	No
Liderazgo Pasivo/Evitador	.864	152	.000	No

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 10

Prueba de homogeneidad de varianzas por género

Dimensiones	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad
Liderazgo Transformacional	10.560	1	302	.001	No
Liderazgo Transaccional	.325	1	150	.569	Si
Liderazgo Pasivo/Evitador	2.431	1	226	.120	Si

En la Tabla 9, se observa el resultado de la prueba de normalidad a través del estadístico de Shapiro-Wilk, el cual muestra valores de significancia menores a .00, este resultado comprueba una distribución no normal de datos. La Tabla 10, muestra los resultados de la prueba de homogeneidad a través del estadístico de Levene teniendo como resultado una significancia mayor a .05, resultado que acepta la homogeneidad de varianza de datos. Estos resultados indican que se debe realizar una prueba no paramétrica de comprobación de hipótesis, que, por ser de una variable dicotómica, corresponde la prueba U-de Mann Whitney.

Tabla 11

Prueba no paramétrica de U - de Mann Whitney

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo/Evitador
U de Mann-Whitney	6137.000	1500.000	3006.500
W de Wilcoxon	39033.000	9756.000	21534.500
Z	-.013	-.191	-1.267
Sig. asintótica (bilateral)	.989	.848	.205

a. Variable de agrupación: Género de la persona encuestada

Si el valor p es $<$ a .05, entonces se rechaza la hipótesis; por el contrario, si el valor p es $>$ a .05 entonces no se rechaza la hipótesis nula. La Tabla 11 muestra los resultados del estadístico de prueba, que para el caso fue, la prueba no paramétrica U de Mann Whitney cuyos resultados de significancia son: (a) Liderazgo Transformacional .989, por lo que no se rechaza la hipótesis; (b) Liderazgo Transaccional .848, por lo que no se rechaza la hipótesis; y (c)

Liderazgo Pasivo/Evitador .205; por lo que también no se rechaza la hipótesis. Estos resultados obtenidos llevan a concluir que no se rechaza la hipótesis nula específica 1 (H_{0e1}); es decir, se acepta que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido al género de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

4.2.2.2. Comprobación de la hipótesis nula específica 2 (H_{0e2})

La segunda hipótesis nula específica (H_{0e2}) señala que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la edad entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

Tabla 12

Media y Desviación Estándar según edad

Edad		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo/Evitador
entre 21 y 25	Media	3.50	3.75	2.42
	Desviación estándar	.966	1.165	1.379
entre 26 y 30	Media	4.00	3.53	2.50
	Desviación estándar	.642	1.016	1.255
entre 31 y 35	Media	3.69	3.17	3.03
	Desviación estándar	1.188	1.308	1.404
entre 36 y 40	Media	3.46	3.67	2.22
	Desviación estándar	.967	.702	1.149
entre 46 y 50	Media	4.30	4.19	2.98
	Desviación estándar	.810	.965	1.564
entre 50 y 55	Media	4.16	4.28	3.19
	Desviación estándar	.821	.729	1.439

En la Tabla 12, se observa que el liderazgo transformacional es el estilo preferido de los colaboradores de 46 hasta los 55 años de edad, esta afirmación se logra por el resultado de 4.15 en promedio, sin embargo, este mismo grupo opta por un liderazgo transaccional, encontrando una diferencia no significativa, los puntajes obtenidos por cada factor, (véase el Apéndice G).

Tabla 13

Prueba de Normalidad según la edad

Dimensiones	Shapiro-Wilk			Se acepta normalidad
	Estadístico	gl	Sig.	
Liderazgo Transformacional	.822	152	.000	No
Liderazgo Transaccional	.864	152	.000	No
Liderazgo Pasivo/Evitador	.864	152	.000	No

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 14

Prueba de Homogeneidad de varianza por Edad

Dimensiones	Estadístico de Levene			Sig.	Se acepta homogeneidad
		gl1	gl2		
Liderazgo Transformacional	6.174	5	298	.000	No
Liderazgo Transaccional	3.452	5	146	.006	No
Liderazgo Pasivo/Evitador	1.549	5	222	.176	Si

En la Tabla 13, se observa el resultado de la prueba de normalidad a través del estadístico de Shapiro-Wilk, el cual muestra valores de significancia menores a .00, este resultado comprueba una distribución no normal de datos. La Tabla 14, muestra los resultados de la prueba de homogeneidad a través del estadístico de Levene teniendo como resultado una significancia mayor a .05, resultado que acepta la homogeneidad de varianza de datos. Estos resultados indican que se debe realizar una prueba no paramétrica de comprobación de hipótesis, que, por ser de una variable politémica, corresponde a la prueba de estadístico de Kruskal Wallis, donde se obtendrán resultados de interpretación importante que contribuirán a la presente investigación.

Tabla 15

Prueba no paramétrica Kruskal Wallis

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo/Evitador
Chi-cuadrado	28.372	12.677	8.797
Gl	4	4	4
Sig. asintótica	.000	.013	.066

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Edad de la persona encuestada

Si el valor p es $< a .05$, entonces se rechaza la hipótesis; por el contrario, si el valor p es $> a .05$ entonces no se rechaza la hipótesis nula. La Tabla 15 muestra los resultados del estadístico de prueba, que para el caso fue, la prueba no paramétrica Kruskal Wallis cuyos resultados de significancia son: (a) Liderazgo Transformacional .00, por lo que se rechaza la hipótesis; (b) Liderazgo Transaccional .013, por lo que se rechaza la hipótesis; y (c) Liderazgo Pasivo/Evitador .066; por lo que no se rechaza la hipótesis. Estos resultados obtenidos llevan a concluir que se rechaza la hipótesis nula específica 2 (H_{0e2}); es decir, se acepta que existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las edades de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

4.2.2.3. Comprobación de la hipótesis nula específica 3 (H_{0e3})

La tercera hipótesis específica (H_{0e3}) señala que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido al tiempo de servicio entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

En la Tabla 16, se observa que el liderazgo transformacional y transaccional son los estilos preferidos tanto por los colaboradores con más de 15 años de servicio; esta afirmación se logra por el resultado de 4.23 para ambos estilos, encontrando una diferencia no significativa entre grupos, los puntajes obtenidos por cada factor, (véase el Apéndice H).

Tabla 16

Media y Desviación Estándar según el Tiempo de Servicio

Tiempo de servicio		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo/Evitador
entre 1 y 4	Media	3.78	3.16	2.46
	Desviación estándar	1.015	1.273	1.288
entre 5 y 9	Media	3.69	3.68	2.62
	Desviación estándar	.921	.855	1.316
más de 15	Media	4.23	4.23	3.08
	Desviación estándar	.815	.850	1.499

Tabla 17

Pruebas de normalidad para el Tiempo de Servicio

	Shapiro-Wilk			Se acepta normalidad
	Estadístico	Gl	Sig.	
Liderazgo Transformacional	.822	152	.000	No
Liderazgo Transaccional	.864	152	.000	No
Liderazgo Pasivo/Evitador	.864	152	.000	No

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 18

Prueba de homogeneidad de varianzas por Tiempo de Servicio

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad
Liderazgo Transformacional	1.063	2	301	.347	Si
Liderazgo Transaccional	5.669	2	149	.004	No
Liderazgo Pasivo/Evitador	2.172	2	225	.116	Si

En la Tabla 17, se observa el resultado de la prueba de normalidad a través del estadístico de Shapiro-Wilk, el cual muestra valores de significancia menores a .00, este resultado comprueba una distribución no normal de datos. La Tabla 18, muestra los resultados de la prueba de homogeneidad a través del estadístico de Levene teniendo como resultado una

significancia mayor a .05, resultado que acepta la homogeneidad de varianza de datos. Estos resultados indican que se debe realizar una prueba no paramétrica de comprobación de hipótesis, que, por ser de una variable politómica, corresponde la prueba de Kruskal Wallis.

Tabla 19

Prueba no paramétrica de Kruskal Wallis

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo/Evitador
Chi-cuadrado	.453	3.768	.470
Gl	1	1	1
Sig. asintótica	.501	.052	.493

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Tiempo de servicio en la Institución Educativa

Si el valor p es $< a .05$, entonces se rechaza la hipótesis; por el contrario, si el valor p es $> a .05$ entonces no se rechaza la hipótesis nula. La Tabla 19 muestra los resultados del estadístico de prueba, que para el caso fue, la prueba no paramétrica Kruskal Wallis cuyos resultados de significancia son: (a) Liderazgo Transformacional .501, por lo que no se rechaza la hipótesis; (b) Liderazgo Transaccional .052, por lo que no se rechaza la hipótesis; y (c) Liderazgo Pasivo/Evitador .493; por lo que no se rechaza la hipótesis. Estos resultados obtenidos llevan a concluir que no se rechaza la hipótesis nula específica 3 (H_{0e3}); es decir, se acepta que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido al tiempo de servicio de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

4.2.2.4. Comprobación de la hipótesis nula específica 4 (H_{0e4})

La cuarta hipótesis específica (H_{0e4}), señala que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido al grado académico entre los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

Tabla 20

Media y Desviación Estándar según el grado académico

Grado académico		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo/Evitador
Bachiller	Media	3.84	3.61	2.77
	Desviación estándar	.924	1.139	1.392
Magister	Media	4.29	4.20	3.13
	Desviación estándar	.783	.823	1.420
Doctor	Media	4.06	4.00	2.75
	Desviación estándar	.680	.756	1.485
Sin grado	Media	3.50	3.75	2.00
	Desviación estándar	1.136	.775	1.180

En la Tabla 20, se observa que el liderazgo transformacional y transaccional son los estilos preferidos tanto por los colaboradores que obtuvieron un grado de magister como de doctor; esta afirmación se logra por el resultado de 4.33 en promedio general para ambos estilos, encontrando una diferencia no significativa, los puntajes obtenidos por cada factor son las siguientes, (véase el Apéndice I).

Tabla 21

Pruebas de normalidad por Grado Académico

	Shapiro-Wilk			Se acepta normalidad
	Estadístico	Gl	Sig.	
Liderazgo Transformacional	.822	152	.000	No
Liderazgo Transaccional	.864	152	.000	No
Liderazgo Pasivo/Evitador	.864	152	.000	No

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la Tabla 21, se observa el resultado de la prueba de normalidad a través del estadístico de Shapiro-Wilk, el cual muestra valores de significancia menores a .00, este resultado comprueba una distribución no normal de datos.

Tabla 22

Prueba de homogeneidad de varianzas por Grado Académico

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad
Liderazgo Transformacional	1.949	3	300	.122	Si
Liderazgo Transaccional	3.850	3	148	.011	No
Liderazgo Pasivo/Evitador	.854	3	224	.466	Si

La Tabla 22, muestra los resultados de la prueba de homogeneidad a través del estadístico de Levene teniendo como resultado una significancia mayor a .05, resultado que acepta la homogeneidad de varianza de datos. Estos resultados dan lugar a realizar una prueba no paramétrica de comprobación de hipótesis, que, por ser de una variable politómica, corresponde la prueba de Kruskall Wallis.

Tabla 23

Prueba no paramétrica de Kruskall Wallis

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Pasivo/Evitador
Chi-cuadrado	14.786	7.670	2.869
Gl	2	2	2
Sig. asintótica	.001	.022	.238

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Grado académico más alto obtenido actualmente

Si el valor p es $<$ a .05, entonces se rechaza la hipótesis; por el contrario, si el valor p es $>$ a .05 entonces no se rechaza la hipótesis nula. La Tabla 23 muestra los resultados del estadístico de prueba, que para el caso fue, la prueba no paramétrica Kruskall Wallis cuyos resultados de significancia son: (a) Liderazgo Transformacional .001, por lo que se rechaza la hipótesis; (b) Liderazgo Transaccional .022, por lo que se rechaza la hipótesis; y (c) Liderazgo Pasivo/Evitador .238; por lo que se acepta la hipótesis. Estos resultados obtenidos llevan a concluir que se rechaza la hipótesis nula específica 4 (H_{0e4}); es decir, se acepta que existen

diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido al grado académico de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.

4.2.2.5. Comprobación de la hipótesis nula general (H_{0g})

Tabla 24

Resumen de validación de las hipótesis nulas específicas

Variable	Hipótesis nula	Estilo de Liderazgo			Resultado
		Transformacional	Transaccional	Pasivo/Evitador	
Género	Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido al género de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.	No Rechazar la hipótesis nula	No Rechazar la hipótesis nula	No Rechazar la hipótesis nula	No Rechazar la hipótesis nula
Edad	Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la edad de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.	Rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis nula
Tiempo de Servicio	Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido al tiempo de servicio de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula
Grado académico	Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido al grado académico de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo.	Rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis nula

La hipótesis general afirma que no existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo en la I.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo; para comprobar tal afirmación, se evaluaron y validaron las cuatro hipótesis nulas específicas, a través de ellas, es posible obtener como respuesta que se rechaza la hipótesis general; es decir, se acepta la existencia de diferencias de percepción en los estilos de liderazgo de la I.EE Héroes del Cenepa del distrito del El Tambo

4.2.3 Discusión de los Resultados

Esta investigación tuvo como propósito identificar y describir las diferencias de percepción que existen entre los colaboradores administrativos, docentes y de servicio dentro de la institución educativa Héroes del Cenepa, considerando: (a) el género, (b) la edad, (c) el tiempo de servicio y por último (d) el grado académico. A continuación, se pone a discusión los principales hallazgos de este estudio frente a los obtenidos en los antecedentes mencionados en el Capítulo II.

La primera discusión de resultado es frente al estudio realizado por Quesada, (2014), quien halló lo siguiente: en las escuelas Ramón Castilla y Túpac Amaru el 81.5% de los encuestados marcaron la frecuencia casi siempre en la escala del MLQ, lo cual indica que los docentes y directivos prefieren el estilo de dirección por excepción pasivo, es decir, esperan pasivamente los errores para luego tomar decisiones de solución, este factor pertenece a la dimensión del liderazgo transaccional. Los resultados de la presente investigación efectuada en la institución educativa Héroes del Cenepa del distrito del Tambo, reportan que algunas veces según la frecuencia obtenida en la escala del MLQ se practica un Liderazgo Transaccional, mientras que, con una frecuencia de raras veces en la escala del MLQ se practica un Liderazgo Pasivo/Evitador, (Véase el apéndice H). Es posible indicar que ambos estudios tienen una coincidencia en cuanto a que los docentes y personal de servicio perciben que se practica un liderazgo transaccional de manera significativa.

Una segunda discusión de resultados se da frente al estudio realizado por Vidal, (2017), quien halló lo siguiente: en la institución educativa pública de la Provincia Constitucional del Callao el 48% de los encuestados perciben el factor Estimulación Intelectual, es decir, se busca potenciar las capacidades y competencias de los seguidores; además, el 49%, perciben el factor Influencia Idealizada, donde el líder es modelo a seguir por su persistencia, en tanto que, el 54% de los encuestados marcaron la frecuencia a menudo según la escala del MLQ para el factor Motivación Inspiracional donde el líder busca lograr más de lo establecido, por lo tanto, los docentes identificaron características predominantes del Liderazgo Transformacional entre los líderes. Para la investigación en curso, se obtuvo como resultado que 42%, 52%, y 50% marcaron la frecuencia a menudo para el factor Influencia Idealizada, factor Motivación Inspiracional y el factor Estimulación Intelectual respectivamente, es decir que en ambas investigaciones se perciben características predominantes y coincidentes hacia el liderazgo transformacional entre los docentes y el personal de servicio, (véase el apéndice I).

Una tercera discusión de resultado es frente al estudio realizado por Soria, (2015), quien halló lo siguiente: en la empresa NOVACLINICA S.A en la jefatura administrativa se practica la dirección por excepción activa que indica que el líder participa activamente a solucionar los errores de manera rápida, tiene un puntaje promedio de 2.42, en la jefatura de contabilidad se practica una influencia idealizada conductual que indica que líder es modelo de conducta para el seguidor, tiene un puntaje promedio de 2.21, en la jefatura de enfermería se practica una influencia idealizada atribuida indica que el líder comparte la misión y visión de la empresa de manera que influye a los seguidores a cumplirlos, tiene un puntaje de 3.18, por último en la jefatura de farmacia se practica la recompensa contingente el cual indica que el líder hace uso de la recompensa y castigo en función a los objetivos tiene un puntaje en promedio de 2.94, en síntesis raras veces se percibe los tres tipos de liderazgo, (Transformacional, Transaccional y Pasivo/Evitador). Mientras que, en la presente investigación se halló que a nivel de la

institución educativa Héroes del Cenepa raras veces se percibe un Liderazgo Pasivo/Evitador el obtuvo un puntaje de 2.78, algunas veces se percibe un Liderazgo Transformacional/Transaccional el cual tuvo un puntaje de 3.93 y 3.80 respectivamente, (Véase el Apéndice J), por lo tanto, se puede decir que existe una diferencia significativa en cuanto a la percepción de liderazgo Transformacional/Transaccional y una similitud en cuanto a que se percibe un liderazgo Pasivo/Evitador en dichas organizaciones.

Conclusiones

1. El objetivo general de esta investigación buscó identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo en la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo; existen diferencias de percepción de los estilos de liderazgo entre los colaboradores, debido a que un grupo de colaboradores perciben la práctica de Liderazgo Transformacional en los desafíos y retos que despiertan el espíritu de trabajo en equipo, entusiasmo y optimismo creando expectativas inspiradores, estimulando en los demás nuevas formas de hacer las cosas y alentando la expresión de ideas y razones; mientras que otro grupo de colaboradores perciben la práctica de Liderazgo Transaccional percibiendo que los beneficios son otorgados en función a las metas logradas y que es una forma de ser reconocidos individualmente por sus esfuerzos.
2. El primer objetivo específico de esta investigación buscó identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo debido al género de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo; luego de someter los datos a pruebas estadísticas, con un nivel de significancia mayor a .5 ($p > .5$), se halló que no existen diferencias de percepción del estilo de liderazgo debido al género, pues; ambos géneros perciben la motivación interiorizada e individual de los colaboradores y del mismo modo la buena influencia a través del comportamiento percibido según la situación de la práctica laboral diaria.
3. El segundo objetivo específico de esta investigación buscó identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo según la edad de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo; luego de someter los datos a pruebas estadísticas, con un nivel de significancia mayor a .5 ($p > .5$), se halló que el colaborador que pasa de la juventud hacia la adultez su percepción va migrando de acciones transaccionales que están

enfocados en recibir recompensas otorgado por sus esfuerzos, hacia una percepción de ser agentes de influencia y motivación en los colaboradores más jóvenes.

4. El tercer objetivo específico de esta investigación buscó identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo debido al tiempo de servicio en los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo; luego de someter los datos a pruebas estadísticas, con un nivel de significancia mayor a .5 ($p > .5$), se halló que los jóvenes siempre están a la expectativa de percibir en su mayoría las recompensas por alcanzar las metas y lograr beneficio más altos que otros colaboradores, y al pasar el tiempo de servicio en la institución se van dando cuenta que las recompensas no lo son todo, sino que el trabajar guiados por una visión compartida, en equipo y con motivación pueden lograr alcanzar metas que desafían y retan hacer las cosas de manera diferente e innovador.
5. El cuarto objetivo específico de esta investigación buscó identificar las diferencias de percepción de los estilos de liderazgo debido al grado académico de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo; luego de someter los datos a pruebas estadísticas, con un nivel de significancia mayor a .5 ($p > .5$), se halló al iniciar un colaborador a trabajar con un grado de bachiller o sin ningún grado percibe en su primera instancia la motivación que inspira a lograr metas juntos y al pasar el tiempo y logran obtener otro grado académico más alto suman otro factor que es la consideración individualiza querer ser reconocidos individualmente, debido a que asumen cargos de dirección y las responsabilidades son aún mayores.

Recomendaciones.

Se recomienda a los integrantes de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito del El Tambo, que se debe incluir en los planes operativos programas Liderazgo Transformacional para hombres y mujeres, enfocado en orientación a la solución, gestión de cambio y re enfocar las cuestiones internas.

Se recomienda a todos los miembros de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito del El Tambo, realizar una gestión basada en recompensas dinámicas en función a los objetivos logrados para los colaboradores entre las edades de 21 a 27 años, mientras que, para los colaboradores de 30 a 50 años, realizar programas de integración y la confraternidad.

Se recomienda a todos los miembros de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito del El Tambo, reasignar puesto de responsabilidad para los colaboradores que tengas de 3 a 7 años de experiencia basado en el auto liderazgo, en tanto que, para los colaboradores con más de 10 años de experiencia buscar integridad en la organización como red de relaciones, conversaciones eficaces y productivas.

Se recomienda a todos los miembros de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito del El Tambo, para los colaboradores que están empezando a tener algún grado académico, elaborar un programa de cómo ser líderes creativos, mientras que, para los colaboradores que tengan un grado académico como magister o doctor buscar realizar puesto donde se delegan responsabilidades y funciones que conllevan al crecimiento institucional.

Sugerencias

Se sugiere realizar una investigación tomando en cuenta a los padres de familia y estudiantes de la institución en estudio, debido a que ellos perciben conductas dentro y fuera del colegio, con el fin de lograr vías de crecimiento y fortalecimiento en las metas institucionales.

Se sugiere realizar una investigación de características que posee el director de la institución, en este estudio se puede tomar en cuenta a los padres de familia de los estudiantes que pertenecen a aquella institución, a los pobladores de la zona, entre otros.

Se sugiere realizar estudios basado en la comparación del estilo de liderazgos se percibe en los colegios que se encuentren en la localidad, para identificar que colegio es el líder en la gestión basado en el liderazgo transformacional.

Referencias

- Abu Hussain, J. (2014). Leadership Styles and Value Systems of School Principals. *American Journal of Educational Research*, 2(12), 1267 - 1276.
- Ali Ortega, L., & Quintero Gil, V. (1996). *Estilo de Liderazgo de Acuerdo a la Teoría de Liderazgo Transformacional de M. Bass y su Relación con la Motivación según la Teoría de Necesidades de C. Alderfer*. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andres Bello, Caracas.
- Anibal Coronel, A. (2015). *Estilos de liderazgo político democrático: Argentina y España en perspectiva comparada*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid , Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Madrid.
- Arias Castilla, C. A. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horiz. Pedagóg*, 8(1), 9-22.
- Author Archive, R. (2017). *Trabaja con el fin en mente y trabaja hacia atrás*. (Archives) Obtenido de <https://selvv.com/editorial/>
- Avenecer, C. Y. (2015). *Liderazgo y Motivación*. Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Barredo Gonzáles, D. (2016). *La Evolución del Liderazgo en las Organizaciones*. León.
- Bass, B. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*.
- Bass, B. (1997). Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. United States of America.

- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *10*(2), 181- 217.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Betancur Calderón, D. (2014). *Un Estado del arte del Liderazgo en el Siglo XX*. Medellín.
- Blanch Javier, G., Francisco Antonio, M., & Rodríguez Muñoz, A. (Septiembre de 2016). Modelos de Liderazgo Positivo: Marco Teórico y Líneas de Investigación. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 37(3), 170-176.
- Bracho Parra, O., & Garcia Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.*, 15, 165-177.
- Cartagena García, A. M., & Quintero Velez, J. (2016). *Caracterización de los estilos de liderazgo de los líderes del áreas de producción y la motivación laboral de los empleados de la Compañía de Empaques S.A*. Medellín.
- Comunidades de divulgación científico técnica. (2004). *Elergonomista.com*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html>
- Consultants., R. (1984). Clásicos de la Gerencia. *Management Today en español*, 44-48.
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderzgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39), 152-164. Obtenido de <http://revistavirtual.ucn.edu.co>
- Cruz Ortiz, V., Salanova, M., & Martinez, I. (2013). Liderazgo Transformacional investigación actual y retos futuros. (U. d. Rosario, Ed.) *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.

- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 19-34.
- Estrada Mejía, S. (Mayo de 2007). Liderazgo a través de la Historia. *Scientia et Technica*, XII(34), 343-348.
- Fundación Wikimedia, Inc. (18 de Julio de 17). *Wikipedia* . Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Malla_gerencial
- Fundación Wikimedia, Inc. (13 de Julio de 2017). *Wikipedia - La enciclopedia libre*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Carisma>
- Fundación Wikimedia, Inc.,. (25 de Mayo de 2017). *Wikipedia*, 3.0. Recuperado el 29 de Agosto de 2017, de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_del_Gran_Hombre
- Ganga Contreras, F., & Navarrete Andrade, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*(67), 456-476.
- Giraldo Gónzales, D., & Naranjo Agudelo, J. (2014). *Liderazgo Desarrollo del concepto, Evolución y Tendencia*. Estudio Monográfico, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). D.C México, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Gómez, E. (24 de Noviembre de 2015). *Saber trabajar*. (E. Gómez, Productor) Obtenido de <http://sabertrabajarcuvidades.blogspot.pe/2015/11/teoria-del-gran-hombre-como-su-titulo.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2011). *Metodología de la Investigación*. México.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw - Hill Interamericana Editores. S.A. de C.V.
- Herrera Sotelo, L. (2005). Liderazgo y Dirección. *Liderazgo y Dirección*, 1-202. México.
- León Fandiño, J. (2013). *Aportes del Liderazgo, la comunicacion y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, Arauca.
- López Martínez , E. (2013). *La importancia del liderzgo en las organizaciones*. Barcelona.
- Martínez Contreras, Y. (2007). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución pública en el distrito de Santiago de Surco*. Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Martínez Contreras, Y. A. (2014). El liderzgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, XXIII(44), 7-28.
- Mendoza Martínez, I. A., & García Rivera, B. R. (2013). Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuelas Normales. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Sille*, 10(39), 1-16. Obtenido de <http://ojs.dpi.ulsu.mx/index.php/rci/rt/printerFriendly/75/189>
- Ministerio de Educación. (2008). *Proyecto Educativo Regional*. Región Junín, Dirección Regional de Junín, Huancayo.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directores construyendo escuela*. Lima.
- Molero Alonso, F., Recio Saboya, P., & Cuadrado Guirado , I. (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.

- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). *Influencia de los Valores sobre los Estilos de Liderazgo: Un análisis según el Modelo de Liderazgo Transformacional - Transaccional de Bass*.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (2017). *Miradas sobre la Educación en Iberoamérica: Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica*. Madrid, España.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2014). *El Liderazgo Escolar en América Latina y El Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la Región*. Santiago.
- Preciado Hoyos, Á., & Monsalve Gómez, M. F. (2008). *El Liderazgo en la Gestión de la empresa informativa*. Medellín.
- Quesada Susanibar, T. (2014). *El liderzgo transformacional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas "Ramón Castilla" y "Túpac Amaru" del distrito de comas, de la unidad de gestión educativa local N° 04, provincia y departamento de Lima, año 2012*. Tesis Magister, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- R. Salter, C., & H. Harris, M. (2014). *Bass & Avolio Full Range Leadership Model and Moral Development*. Texas.
- Ramírez Cardona, C. A., Calderón Hernández, G., & Castaño Duque, G. A. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(66), 911-940.
- Reza Tapia, H. (2012). *Modelo Teórico, Basado en la Motivación, Liderazgo y Gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos Organizacionales*. Tesis para optar el Grado de Licenciatura, Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal.

- Rico Pérez, C., Alanis Bañuelos, D. C., & Lerma Moreno, V. M. (2015). Estilo de Liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: evidencias de México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 39-52.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación* (Segunda ed.). Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sociedades Bíblicas Unidas. (1960). *Santa Biblia*. Brasil: Reina Valera. Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de www.labibliaweb.com
- Soria Pozo, Á. (2015). *Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de N. Quito*.
- Toro Suárez, L. Y. (2015). *La importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Actuales*. Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C.
- Vara Horna, A. A. (2012). *Siete Pasos para una tesis exitosa*. Universidad San Martín de Porras, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Lima.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno*. Santiago de Chile.
- Vidal Cancho, M. (2017). *Estilos de Liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una Institución Educativa Pública de la Provincia Constitucional del Callao*. Lima.
- Villalón Gamus, X. (2014). *El liderazgo Transformacional como agente motivador en un establecimiento Municipal*. Tesis Magister, Universidad de Chile.

Apéndice A

Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ - 5s)

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004)



		Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
		1	2	3	4	5
001	Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos					
002	Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas					
003	No intervengo hasta que los problemas se agravan					
004	Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)					
005	Evito involucrarme cuando surgen temas importantes					
006	Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
007	Estoy ausente cuando se me necesita					
008	Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problema					
009	Hablo de forma optimista sobre el futuro					
010	Hago sentir a los demás orgullosos/as de trabajar conmigo					
011	Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos					
012	Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir					
013	Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
014	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
015	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
016	Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos					
017	Muestro que soy partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo"					
018	Va más allá de mi propio interés por el bien del grupo					
019	Trato a los demás como individuos más que como miembro de un grupo					
020	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
021	Me he ganado el respeto del profesorado					
022	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas					
023	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo					
024	Hago un seguimiento de los errores detectados					
025	Demuestro un sentido de autoridad y confianza					
026	Presento una convincente visión del futuro					
027	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
028	Evito tomar decisiones					
029	Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes					
030	Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos					
031	Ayudo a los demás a mejorar mis capacidades					
032	Sugiero buscar nuevas formas de completar el trabajo					
033	Me demoro en responder los temas urgentes					
034	Enfatizo la importancia de una misión común					
035	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas					
036	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas					
037	Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros					
038	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias					
039	Incito al resto a hacer más de lo que yo tenía previsto					
040	Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás					
041	Trabajo con el resto de una forma satisfactoria					
042	Aumento en los demás sus deseos de tener éxito					
043	Consigo que la organización sea eficaz					
044	Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación					
045	Lidero un grupo que es efectivo					

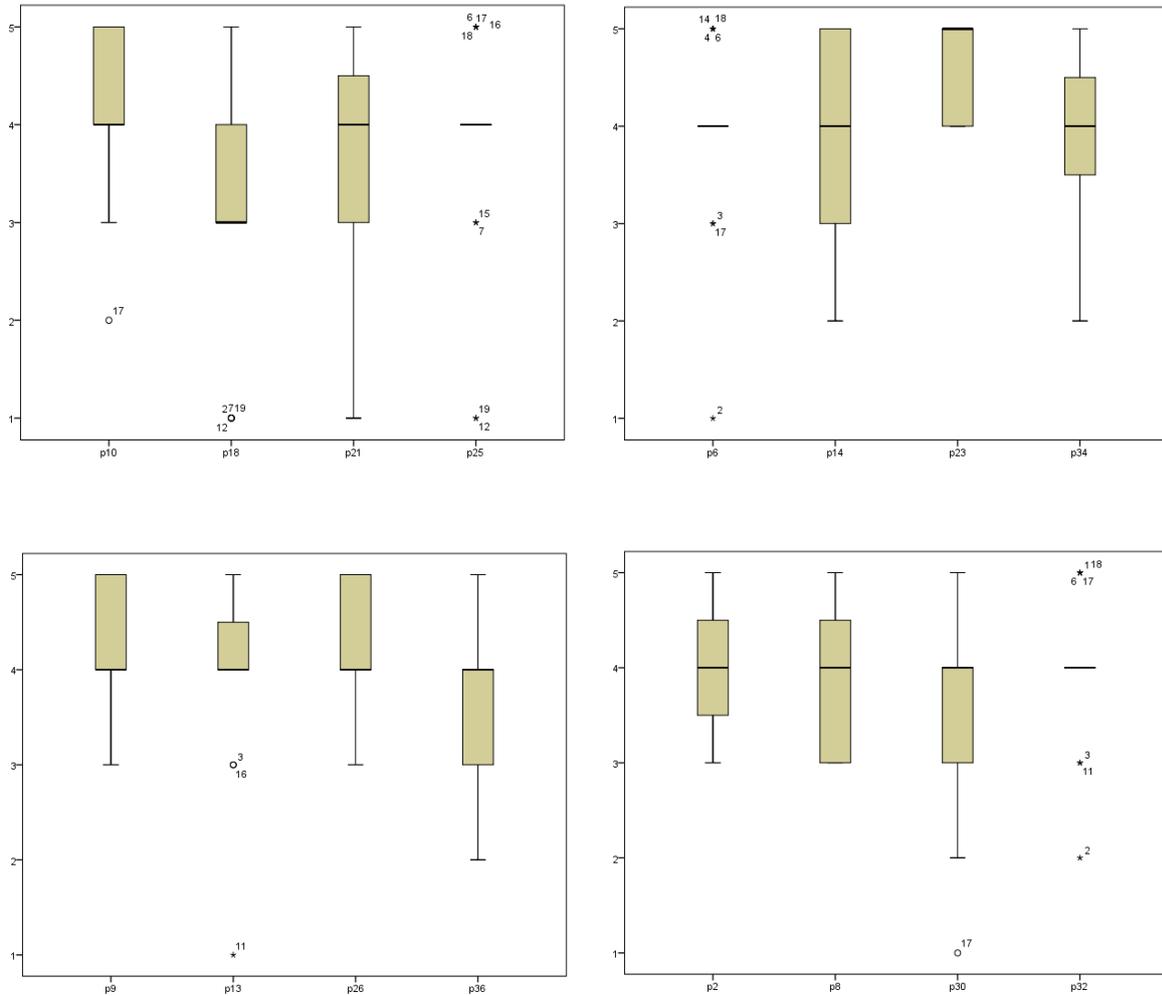
Apéndice B. Matriz Factorial

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45
p1	1.00	-.29	-.11	.12	-.12	.27	.11	-.05	.40	.63	.16	.20	.08	-.03	.45	.54	.26	.09	.08	.42	.69	.55	.34	.76	.06	-.33	-.05	.25	.46	.52	.14	-.19	.44	.29	.68	.69	.62	-.01	.37	.22	.84	.80	.15	-.05	.75
p2	-.29	1.00	.38	.27	.29	.08	.46	.48	.11	-.09	.27	-.06	.40	-.15	-.28	.13	.07	-.13	.12	.06	-.07	.11	.15	-.16	.20	.35	-.37	.44	.43	-.28	-.08	.40	.09	.35	-.09	-.17	-.23	.52	.00	-.17	-.24	-.09	.47	.45	.00
p3	-.11	.38	1.00	.15	.51	.13	-.13	.30	-.37	-.08	-.09	.12	.12	.33	-.29	-.02	-.21	-.14	.06	.52	-.21	-.11	-.30	.00	.41	-.11	-.30	.31	.18	-.03	-.02	.31	.21	.07	-.08	.15	.11	.58	.04	.03	-.05	.06	.00	.29	.08
p4	.12	.27	.15	1.00	.20	.43	-.01	.59	.37	.12	-.04	-.14	.29	.48	.31	.22	.28	.76	.00	.21	.40	.43	.14	.50	.72	.04	-.24	.40	.13	-.07	.11	.50	-.35	-.06	-.09	.19	.04	.54	.22	.38	.29	.24	.22	.23	.29
p5	-.12	.29	.51	.20	1.00	-.26	.41	.24	-.22	-.42	-.17	.45	.18	.10	-.13	-.26	.35	.09	.12	.51	-.13	.14	-.06	.18	.45	.01	-.45	.59	-.04	-.29	.27	-.06	.41	-.13	-.24	-.27	-.19	.47	.37	.36	-.18	-.15	.00	.33	-.01
p6	.27	.08	.13	.43	-.26	1.00	-.30	.07	.30	.31	.48	-.65	.19	.54	.20	.70	.28	.36	.38	.05	.11	.12	.08	.19	.04	.02	.27	.03	.25	.49	-.11	.65	-.23	-.08	.16	.54	.21	.15	-.04	.15	.38	.31	.13	-.08	.34
p7	.11	.46	-.13	-.01	.41	-.30	1.00	.22	.05	.06	.06	.44	.31	-.50	.17	.12	.36	-.11	.01	.02	.19	.31	.03	.05	.00	.09	-.45	.56	.39	-.24	.31	-.20	.47	.20	.01	-.26	-.26	-.01	.16	-.15	.00	.00	.31	.32	.17
p8	-.05	.48	.30	.59	.24	.07	.22	1.00	.36	.10	-.01	-.14	.38	.35	-.17	.21	.06	.36	-.19	.01	.12	.25	.09	.15	.61	.25	-.22	.31	.50	-.09	.03	.48	-.18	.42	.02	.14	.13	.68	.28	.28	-.08	.10	.60	.58	.07
p9	.40	.11	-.37	.37	-.22	.30	.05	.36	1.00	.47	.52	-.30	.27	.14	.13	.48	.31	.38	-.12	-.18	.58	.43	.66	.45	.23	.26	.17	.05	.47	.33	-.46	.23	-.16	.63	.39	.52	.38	.24	.52	.45	.41	.47	.54	.28	.40
p10	.63	-.09	-.08	.12	-.42	.31	.06	.10	.47	1.00	.08	-.02	.36	-.07	.39	.53	-.06	.01	-.08	-.12	.76	.45	.10	.44	.03	-.05	-.09	.08	.53	.50	-.21	.18	.04	.58	.37	.75	.43	.04	.22	.08	.75	.58	.29	.19	.68
p11	.16	.27	-.09	-.04	-.17	.48	.06	-.01	.52	.08	1.00	-.35	-.11	.10	-.12	.57	.31	.04	.01	-.02	.02	-.08	.29	.00	-.07	.05	.25	.06	.33	.36	-.60	.07	.01	.28	.33	.24	.24	-.11	.26	.06	.14	.33	.32	-.03	.20
p12	.20	-.06	.12	-.14	.45	-.65	.44	-.14	-.30	-.02	-.35	1.00	-.05	-.49	.28	-.35	.13	-.26	-.15	.44	.26	.30	-.06	.35	.06	-.27	-.59	.45	-.08	-.26	.24	-.64	.50	.04	.03	-.32	.11	-.10	.21	-.06	.12	.10	-.20	-.01	.09
p13	.08	.40	.12	.29	.18	.19	.31	.38	.27	.36	-.11	-.05	1.00	.11	.33	.40	.16	.15	.24	-.18	.23	.61	.00	.13	.00	.28	-.10	.42	.60	.11	.20	.55	.14	.35	.21	.27	-.09	.41	.27	.22	.19	.00	.13	.49	.07
p14	-.03	-.15	.33	.48	.10	.54	-.50	.35	.14	-.07	.10	-.49	.11	1.00	-.02	.26	-.10	.60	.14	.12	-.09	-.03	-.07	.11	.44	.15	.35	.05	.01	.32	-.08	.58	-.36	-.19	.11	.39	.23	.32	.23	.49	.12	.13	.00	.14	-.05
p15	.45	-.28	-.29	.31	-.13	.20	.17	-.17	.13	.39	-.12	.28	.33	-.02	1.00	.39	.33	.37	.14	-.06	.45	.63	-.07	.44	-.05	-.32	-.04	.31	.18	.13	.33	.00	.20	-.15	.25	.20	.09	-.23	.03	-.04	.55	.39	-.33	-.16	.18
p16	.54	.13	-.02	.22	-.26	.70	.12	.21	.48	.53	.57	-.35	.40	.26	.39	1.00	.30	.30	.28	-.09	.27	.36	.03	.25	.00	-.07	.24	.23	.72	.43	-.07	.45	.18	.25	.56	.67	.37	.06	.16	.04	.55	.65	.30	.25	.44
p17	.26	.07	-.21	.40	-.13	.11	.19	.12	.58	.76	.02	.26	.23	-.09	.45	.27	.10	.22	-.09	.19	1.00	.66	.38	.80	.34	-.01	-.39	.37	.34	.37	-.09	-.07	.06	.43	.37	.55	.44	.16	.54	.40	.84	.63	.34	.15	.77
p18	.09	-.13	-.14	.76	.09	.36	-.11	.36	.38	.01	.04	-.26	.15	.60	.37	.30	.26	1.00	-.05	-.03	.22	.16	-.04	.30	.57	.02	.25	.11	-.01	-.15	.07	.38	-.39	-.28	-.04	.20	-.02	.12	.18	.37	.25	.24	.00	.27	.15
p19	.08	.12	.06	.00	.12	.38	.01	-.19	-.12	-.08	.01	-.15	.24	.14	.14	.28	.24	-.05	1.00	.13	-.09	.24	.20	.14	-.24	.43	-.05	.27	.08	.12	.44	.42	.29	-.28	.11	.09	.14	.19	-.11	.07	.12	.08	.19	.12	.05
p20	.42	.06	.52	.21	.51	.05	.02	.01	-.18	-.12	-.02	.44	-.18	.12	-.06	-.09	.15	-.03	.13	1.00	.19	.13	.18	.59	.32	-.18	-.39	.39	.03	.05	.23	-.23	.33	-.09	.22	.09	.42	.28	.32	.30	.29	.30	.00	-.03	.43
p21	.69	-.07	-.21	.40	-.13	.11	.19	.12	.58	.76	.02	.26	.23	-.09	.45	.27	.10	.22	-.09	.19	1.00	.66	.38	.80	.34	-.01	-.39	.37	.34	.37	-.09	-.07	.06	.43	.37	.55	.44	.16	.54	.40	.84	.63	.34	.15	.77
p22	.55	.11	-.11	.43	.14	.12	.31	.25	.43	.45	-.08	.30	.61	-.03	.63	.36	.37	.16	.24	.13	.66	1.00	.37	.70	.17	-.03	-.41	.66	.47	.35	.26	.11	.34	.32	.46	.34	.28	.38	.48	.36	.59	.45	.18	.09	.32
p23	.34	.15	-.30	.14	-.06	.08	.03	.09	.66	.10	.29	-.06	.00	-.07	-.07	.03	.30	-.04	.20	.18	.38	.37	1.00	.48	-.05	.44	.02	.03	.15	.21	-.18	.00	.02	.48	.32	.15	.43	.24	.29	.30	.15	.24	.48	-.01	.20
p24	.76	-.16	.00	.50	.18	.19	.05	.15	.45	.44	.00	.35	.13	.11	.44	.25	.37	.30	.14	.59	.80	.70	.48	1.00	.42	-.09	-.39	.46	.26	.33	.13	-.08	.20	.21	.41	.47	.63	.33	.59	.58	.75	.66	.25	.07	.69
p25	.06	.20	-.41	.72	.45	.04	.00	.61	.23	.03	-.07	.06	.00	.44	-.05	.00	.00	.57	-.24	.32	.34	.17	-.05	.42	1.00	-.09	-.40	.43	.10	-.12	-.08	.20	-.12	.05	-.12	.22	.10	.63	.45	.48	.24	.33	.31	.43	.35
p26	-.33	.35	-.11	.04	.01	.02	.09	.25	.26	-.05	.05	-.27	.28	.15	-.32	-.07	-.08	.02	.43	-.18	-.01	-.03	.44	-.09	-.09	1.00	.05	-.03	.08	-.11	-.05	.47	-.30	.23	-.09	-.10	.09	.23	.08	.21	-.24	-.26	.56	.49	-.12
p27	-.05	-.37	-.30	-.24	-.45	.27	-.45	-.22	.17	-.09	.25	-.59	-.10	.35	-.04	.24	-.13	.25	-.05	-.39	-.39	-.41	.02	-.39	-.40	.05	1.00	-.68	-.07	.07	-.22	.19	-.29	-.09	.20	.19	.02	-.44	-.32	-.18	-.17	-.04	-.29	-.11	-.31
p28	.25	.44	.31	.40	.59	.03	.56	.31	.05	.08	.06	.45	.42	.05	.31	.23	.33	.11	.27	.39	.37	.66	.03	.46	.43	-.03	-.68	1.00	.36	.14	.27	.05	.50	.07	.19	.05	.03	.43	.52	.29	.36	.30	.23	.26	.28
p29	.46	.43	.18	.13	-.04	.25	.39	.50	.47	.53	.33	-.08	.60	.01	.18	.72	.07	-.01	.08	.03	.34	.47	.15	.26	.10	.08	-.07	.36	1.00	.28	.01	.32	.39	.65	.63	.57	.39	.38	.35	.10	.40	.53	.51	.53	.41
p30	.52	-.28	-.03	-.07	-.29	.49	-.24	-.09	.33	.50	.36	-.26	.11	.32	.13	.43	.00	-.15	.12	.05	.37	.35	.21	.33	-.12	-.11	.07	.14	.28	1.00	-.23	.07	.11	.28	.53	.65	.45	.02	.43	.38	.56	.37	.11	-.33	.32
p31	.14	-.08	-.02	.11	.27	-.11	.31	.03	-.46	-.21	-.60	.24	.20	-.08	.33	-.07	.17	.07	.44	.23	-.09	.26	-.18	.13	-.08	-.05	-.22	.27	.01	-.23	1.00	.00	.34	-.49	-.03	-.22	-.19	.04	-.22	-.07	-.02	-.13	-.13	.01	-.04
p32	-.19	.40	.31	.50	-.06	.65	-.20	.48	.23	.18	.07	-.64	.55	.58	.00	.45	.00	.38	.42	-.23	-.07	.11	.00	-.08	.20	.47	.19	.05	.32	.07	.00	1.00	-.34	.09	-.09	.34	.00	.52	-.14	.11	.00	.00	.32	.45	.00
p33	.44	.09	.21	-.35	.41	-.23	.47	-.18	-.16	.04	.01	.50	.14	-.36	.20	.18	.23	-.39	.29	.33	.06	.34	.02	.20	-.12	-.30	-.29	.50	.39	.11	.34	-.34	1.00	.13	.38	.12	.10	.08	.19	-.09	.24	.36	.00	.09	.22
p34	.29	.35	.07	-.06	-.13	-.08	.20	.42	.63	.58	.28	.04	.35	-.19	-.15	.25	-.06	-.28	-.28	-.09	.43	.32	.48	.21	.05	.23	-.09	.07	.65	.28	-.49	.09	.13	1.00	.40	.43	.42	.35	.37	.11	.20	.33	.56	.38	.29
p35	.68	-.09	-.08	-.09	-.24	.16	.01	.02	.39	.37	.33	.03	.21	.11	.25	.56	-.12	-.04	.11	.22	.37	.46	.32	.41	-.12	-.09	.20	.19	.63	.53	-.03	-.09	.38	.40	1.00	.60	.66	-.01	.41	.16	.58	.69	.14	.05	.29
p36	.																																												

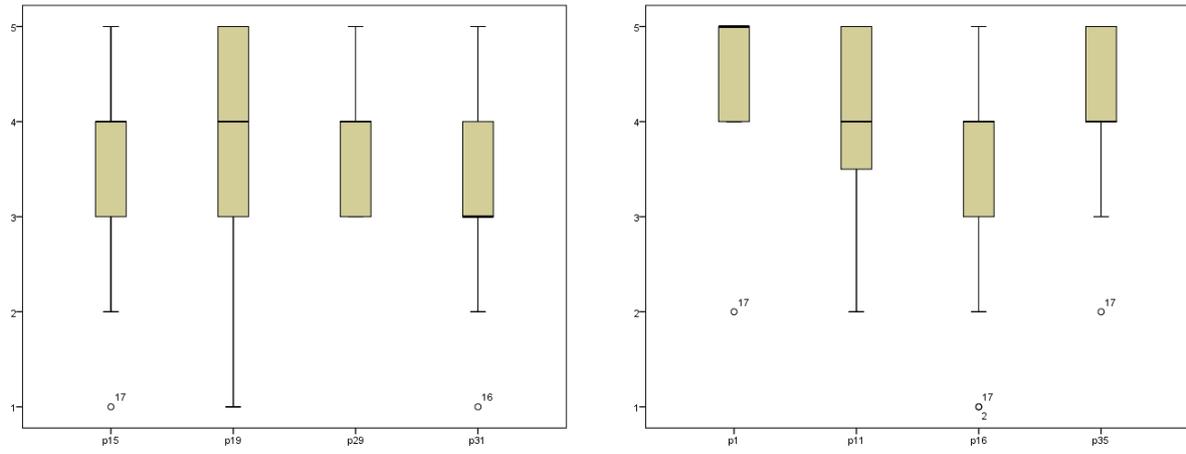
Apéndice C

Diagrama de caja y bigotes según factores de liderazgo

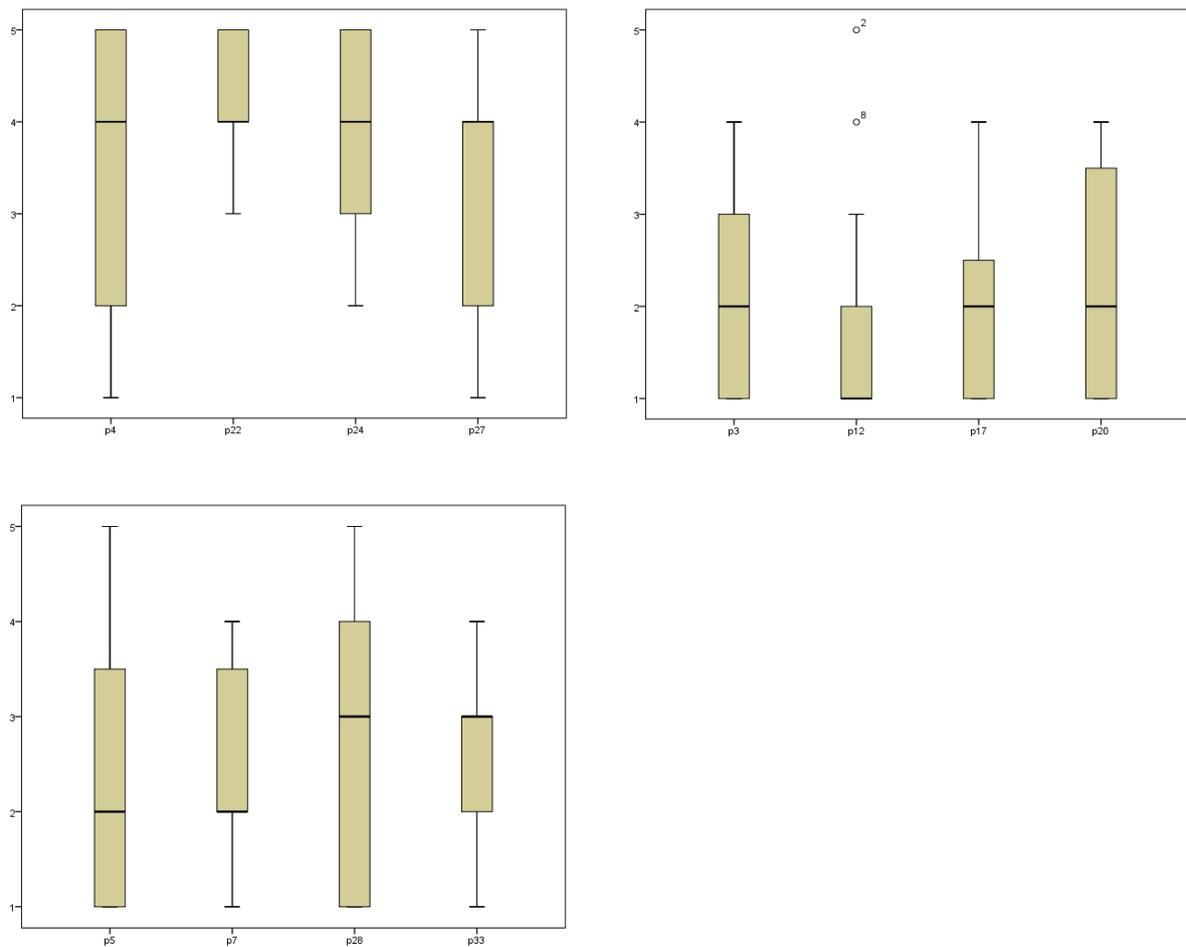
(a) Factores del Liderazgo Transformacional



(b) Factores del Liderazgo Transaccional



(c) Factores del Liderazgo Pasivo / Evitador



Apéndice D

Resultados por pregunta según escala de calificación

Nro. Preg.	Descripción	Escala	f°	%
p2	Proporciono a las demás formas nuevas de enfocar problemas	3	5	26.3
		4	9	47.4
		5	5	26.3
p6	Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	1	1	5.3
		3	2	10.5
		4	12	63.2
		5	4	21.1
p8	Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas	3	6	31.6
		4	8	42.1
		5	5	26.3
p9	Hablo de forma optimista sobre el futuro	3	2	10.5
		4	10	52.6
		5	7	36.8
p10	Hago sentir a los demás orgullosos/as de trabajar conmigo	2	1	5.3
		3	2	10.5
		4	10	52.6
		5	6	31.6
p13	Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	1	1	5.3
		3	2	10.5
		4	11	57.9
		5	5	26.3
p14	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber	2	1	5.3
		3	6	31.6
		4	3	15.8
		5	9	47.4
p18	Va más allá de mi propio interés por el bien del grupo	1	4	21.1
		3	9	47.4
		4	5	26.3
		5	1	5.3
p21	Me he ganado el respeto del profesorado	1	1	5.3
		3	6	31.6
		4	7	36.8
		5	5	26.3
p23	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo	4	7	36.8
		5	12	63.2
p25	Demuestro un sentido de autoridad y confianza	1	2	10.5
		3	2	10.5
		4	11	57.9
		5	4	21.1

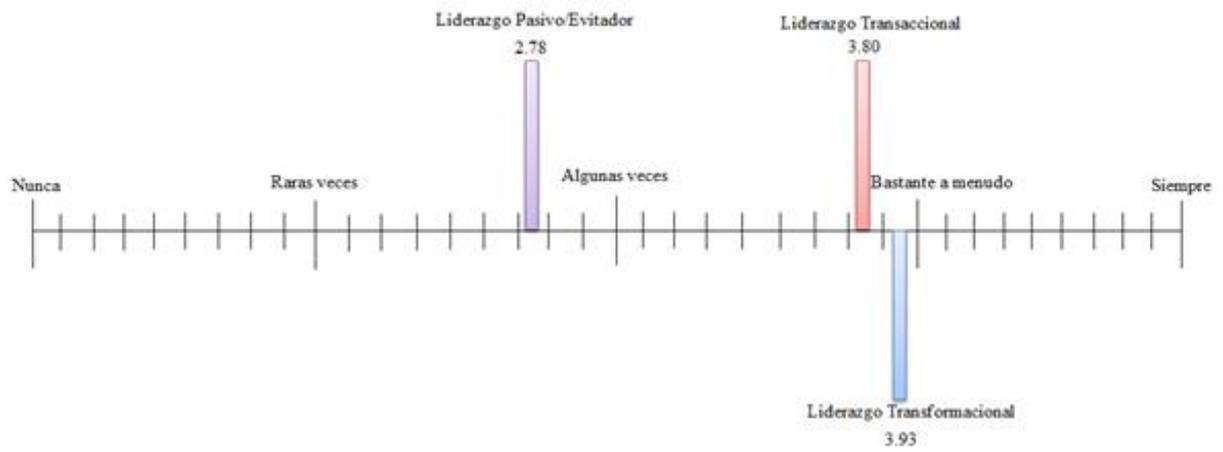
p26	Presento una convincente visión del futuro	3	2	10.5
		4	11	57.9
		5	6	31.6
p30	Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos	1	1	5.3
		2	2	10.5
		3	4	21.1
		4	9	47.4
		5	3	15.8
p32	Sugiero buscar nuevas formas de completar el trabajo	2	1	5.3
		3	2	10.5
		4	12	63.2
		5	4	21.1
p34	Enfatizo la importancia de una misión común	2	1	5.3
		3	4	21.1
		4	9	47.4
		5	5	26.3
p36	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas	2	1	5.3
		3	7	36.8
		4	7	36.8
		5	4	21.1
p10	Hago sentir a los demás orgullosos/as de trabajar conmigo	2	1	5.3
		4	7	36.8
		5	11	57.9
p11	Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	2	4	21.1
		3	1	5.3
		4	8	42.1
		5	6	31.6
p15	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	1	1	5.3
		2	2	10.5
		3	6	31.6
		4	7	36.8
		5	3	15.8
p11	Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	1	2	10.5
		2	1	5.3
		3	5	26.3
		4	8	42.1
		5	3	15.8
p29	Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes	3	6	31.6
		4	10	52.6
		5	3	15.8
p19	Trato a los demás como individuos más que como miembro de un grupo	1	1	5.3
		2	2	10.5
		3	5	26.3
		4	4	21.1

		5	7	36.8
p31	Ayudo a los demás a mejorar mis capacidades	1	1	5.3
		2	1	5.3
		3	8	42.1
		4	8	42.1
		5	1	5.3
p35	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas	2	1	5.3
		3	2	10.5
		4	8	42.1
		5	8	42.1
p3	No intervengo hasta que los problemas se agravan	1	7	36.8
		2	5	26.3
		3	6	31.6
		4	1	5.3
p4	Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto	1	3	15.8
		2	4	21.1
		4	3	15.8
		5	9	47.4
p5	Evito involucrarme cuando surgen temas importantes	1	6	31.6
		2	4	21.1
		3	4	21.1
		4	4	21.1
		5	1	5.3
p7	Estoy ausente cuando se me necesita	1	4	21.1
		2	7	36.8
		3	3	15.8
		4	5	26.3
p12	Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir	1	13	68.4
		2	3	15.8
		3	1	5.3
		4	1	5.3
		5	1	5.3
p17	Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”	1	8	42.1
		2	6	31.6
		3	2	10.5
		4	3	15.8
p20	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	1	9	47.4
		2	3	15.8
		3	2	10.5
		4	5	26.3
p22	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas	3	2	10.5
		4	9	47.4
		5	8	42.1
p24	Hago un seguimiento de los errores detectados	2	1	5.3
		3	5	26.3

		4	6	31.6
		5	7	36.8
p27	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos	1	1	5.3
		2	5	26.3
		3	3	15.8
		4	7	36.8
		5	3	15.8
p28	Evito tomar decisiones	1	7	36.8
		2	2	10.5
		3	4	21.1
		4	3	15.8
		5	3	15.8
p33	Me demoro en responder los temas urgentes	1	1	5.3
		2	7	36.8
		3	7	36.8
		4	4	21.1

Apéndice E

Resultado Global de los tres estilos de Liderazgo



Apéndice F

Medias por Estilo de Liderazgo según género

Media y Desviación Estándar para el Liderazgo Transformacional

Género		Liderazgo Transformacional			
		Influencia Idealizada Atribuida	Influencia Idealizada Conductual	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual
Masculino	Media	4.00	4.25	3.92	3.83
	Desviación estándar	.426	.866	.515	.718
Femenino	Media	3.59	4.13	4.08	3.89
	Desviación estándar	1.191	.882	.841	.875

Media y Desviación Estándar para el Liderazgo Transaccional

Género		Liderazgo Transaccional	
		Consideración Individualizada	Recompensa Contingente
Masculino	Media	3.75	4.00
	Desviación estándar	.965	.953
Femenino	Media	3.58	4.00
	Desviación estándar	1.005	1.069

Media y Desviación Estándar para el Liderazgo Pasivo/Evitador

Género		Liderazgo Pasivo/Evitador		
		Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva	Laissez - Faire
Masculino	Media	4.25	2.50	2.33
	Desviación estándar	.866	1.000	.888
Femenino	Media	3.72	1.86	2.63
	Desviación estándar	1.211	1.137	1.214

Apéndice G

		Liderazgo Transformacional			
Edad		Influencia Idealizada Atribuida	Influencia Idealizada Conductual	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual
entre 21 y 25	Media	3.25	4.25	3.25	3.25
	Desviación estándar	.500	.957	1.500	.500
entre 26 y 30	Media	4.00	4.13	4.00	3.88
	Desviación estándar	.730	.619	.516	.719
entre 31 y 35	Media	3.42	3.83	3.83	3.67
	Desviación estándar	1.379	1.337	.835	1.231
entre 36 y 40	Media	2.75	3.75	3.83	3.50
	Desviación estándar	1.357	.754	.718	.522
entre 46 y 50	Media	4.13	4.50	4.38	4.19
	Desviación estándar	.806	.816	.806	.834
entre 50 y 55	Media	3.81	4.31	4.31	4.19
	Desviación estándar	1.047	.704	.704	.750

		Liderazgo Transaccional	
Edad		Consideración Individualizada	Recompensa Contingente
entre 21 y 25	Media	3.00	4.50
	Desviación estándar	.816	1.000
entre 26 y 30	Media	3.13	3.94
	Desviación estándar	1.088	.772
entre 31 y 35	Media	3.17	3.17
	Desviación estándar	.937	1.642
entre 36 y 40	Media	3.67	3.67
	Desviación estándar	.888	.492
entre 46 y 50	Media	4.13	4.25
	Desviación estándar	.885	1.065
entre 50 y 55	Media	4.00	4.56
	Desviación estándar	.816	.512

		Liderazgo Pasivo/Evitador		
Edad		Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva	Laissez - Faire
entre 21 y 25	Media	3.50	2.00	1.75
	Desviación estándar	1.291	1.414	.957
entre 26 y 30	Media	3.81	1.56	2.13
	Desviación estándar	.834	.629	.957
entre 31 y 35	Media	3.58	2.58	2.92
	Desviación estándar	1.379	1.505	1.240
entre 36 y 40	Media	3.00	1.50	2.17
	Desviación estándar	1.206	.798	.937
entre 46 y 50	Media	4.50	1.88	2.56
	Desviación estándar	1.033	1.025	1.263
entre 50 y 55	Media	3.94	2.31	3.31
	Desviación estándar	1.289	1.302	1.302

Apéndice H

		Liderazgo Transformacional			
Tiempo de servicio		Influencia Idealizada Atribuida	Influencia Idealizada Conductual	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual
entre 1 y 4	Media	3.44	4.19	3.75	3.75
	Desviación estándar	1.153	.750	1.065	1.000
entre 5 y 9	Media	3.43	3.82	3.89	3.61
	Desviación estándar	1.230	.983	.567	.737
más de 15	Media	3.97	4.41	4.34	4.19
	Desviación estándar	.933	.756	.745	.780

		Liderazgo Transaccional	
Tiempo de servicio		Consideración Individualizada	Recompensa Contingente
entre 1 y 4	Media	2.81	3.50
	Desviación estándar	1.109	1.366
entre 5 y 9	Media	3.54	3.82
	Desviación estándar	.793	.905
más de 15	Media	4.06	4.41
	Desviación estándar	.840	.837

		Liderazgo Pasivo/Evitador		
Tiempo de servicio		Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva	Laissez - Faire
entre 1 y 4	Media	3.50	1.81	2.06
	Desviación estándar	1.033	1.047	1.124
entre 5 y 9	Media	3.50	1.89	2.46
	Desviación estándar	1.232	1.166	1.036
más de 15	Media	4.22	2.09	2.94
	Desviación estándar	1.184	1.174	1.318

Apéndice I

		Liderazgo Transformacional			
Grado académico		Influencia Idealizada Atribuida	Influencia Idealizada Conductual	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual
Bachiller	Media	3.70	4.05	3.93	3.68
	Desviación estándar	1.069	.914	.818	.857
Magister	Media	4.15	4.35	4.35	4.30
	Desviación estándar	.671	.875	.745	.865
Doctor	Media	3.50	4.50	4.00	4.25
	Desviación estándar	.577	.577	.816	.500
Sin grado	Media	2.25	4.00	4.00	3.75
	Desviación estándar	1.389	.756	.756	.463

		Liderazgo Transaccional	
Grado académico		Consideración Individualizada	Recompensa Contingente
Bachiller	Media	3.39	3.84
	Desviación estándar	1.039	1.200
Magister	Media	4.05	4.35
	Desviación estándar	.826	.813
Doctor	Media	3.50	4.50
	Desviación estándar	.577	.577
Sin grado	Media	3.75	3.75
	Desviación estándar	1.035	.463

		Liderazgo Pasivo/Evitador		
Grado académico		Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva	Laissez - Faire
Bachiller	Media	3.73	2.11	2.45
	Desviación estándar	1.208	1.224	1.210
Magister	Media	4.15	2.00	3.25
	Desviación estándar	1.137	1.076	1.164
Doctor	Media	4.50	1.50	2.25
	Desviación estándar	.577	1.000	.500
Sin grado	Media	3.00	1.25	1.75
	Desviación estándar	1.309	.463	.886