

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL
CONSORCIO EDUCATIVO LA INMACULADA, CHICLAYO 2018

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

ANNABELLA DEL ROSARIO ANTEZANA MANAY

ASESOR

LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2020

**DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL
CONSORCIO EDUCATIVO LA INMACULADA, CHICLAYO 2018**

PRESENTADA POR:

ANNABELLA DEL ROSARIO ANTEZANA MANAY

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente
PRESIDENTE

Rolando Eduardo Malca Correa
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche
VOCAL

Dedicatoria

A mis abuelos maternos, Esperanza y Ronald, por sus consejos y motivación para mi desarrollo personal y profesional.

A la memoria de mi papá Ronald Demetrio Manay Fernández.

A la memoria de mi tío Hermógenes Apaéstegui.

Agradecimientos

A Dios, por permitirme culminar con éxito la investigación.

Agradezco a mi asesora, por instruirme y aclarar cualquier duda a lo largo de la investigación.

A mi hermana Arabella, por su constante apoyo

Índice

Resumen	7
Abstract	7
I. Introducción.....	8
II. Marco teórico.....	10
Antecedentes	10
Bases teóricas	13
III. Metodología	22
IV. Resultados	31
V. Discusión	57
VI. Conclusiones	59
VII.Recomendaciones	61
VIII. Referencias	62
IX. Anexos	66

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables	24
Tabla 2. Alfa de Cronbach Liderazgo - Masiva	27
<i>Tabla 3.</i> Normalidad de datos	27
Tabla 4. Matriz de consistencia.....	29
Tabla 5. Ficha de observación- Liderazgo transformacional	31
Tabla 6. Ficha de observación- Liderazgo Transaccional.....	33
Tabla 7. Ficha de observación - Liderazgo Laissez Faire	33
Tabla 8 .Escala de Likert.....	35
Tabla 9. Comparación dimensional general	46
Tabla 10. Significancia Dimensional Personal docente y de apoyo	48
Tabla 11. Significancia dimensional cargo administrativo y docente.....	50
Tabla 12. Acciones de mejora	53

Lista de figuras

Figura 1. Percepciones Carisma	36
Figura 2. Percepciones Estimulación Intelectual	37
Figura 3. Percepciones Inspiración	38
Figura 4. Percepciones Consideración Individualizada	39
Figura 5 . Dimensión Liderazgo Transformacional	40
Figura 6. Percepciones Recompensa Contingente	41
Figura 7. Percepciones Dirección por excepción	42
Figura 8. Percepciones Ausencia de Liderazgo	43
Figura 9. Dimensiones de Liderazgo transaccional y Laissez Faire	44
Figura 10 Medias de los Estilos de Liderazgo	45
Figura 11. Percepciones dirección por excepción según los cargos	47
Figura 12. Percepciones dirección por excepción según cargos y escala	47
Figura 13. Comparación de medias ausencia de liderazgo	49
Figura 14. Comparación de medias ausencia de liderazgo- Apoyo y docentes, según escala .	49
Figura 15. Percepciones dirección por excepción según cargo administrativo y docente.	51
Figura 16. Comparación de medias de Dirección por excepción- Administrativo y Docente.	51

Resumen

El propósito de la presente investigación es determinar el estilo de liderazgo existente en el director del Consorcio Educativo La Inmaculada, de acuerdo con la percepción del personal docente, administrativo y de apoyo. Esta investigación se realiza con el fin de saber si el estilo de liderazgo aplicado por el director es el apropiado; cuyo papel en la escuela es el de un líder, que permitirá alcanzar objetivos educativos y satisfacer a la sociedad que está en constante cambio. Se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo CELID, de Castro, Nader y Casullo, basado en la teoría de Bernard Bass y se aplicó al total del personal del Consorcio. La investigación es de enfoque cuantitativo, tipo aplicado y nivel descriptivo, con diseño no experimental. Se determinó que en la gestión se desarrolla el estilo de liderazgo transformacional, predominando las características: carisma, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual. Además, presenta las características del liderazgo transaccional recompensa contingente y dirección por excepción de manera neutra; y se determina que no aplica el liderazgo de *laissez faire*, que es la ausencia de liderazgo.

Palabras clave: Líder, liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo *laissez faire*.

JEL: M 10, M 12, M19, M39.

Abstract

The purpose of the present investigation is to determine the leadership style existing in the director of the La Inmaculada Educational Consortium, according to the perception of the teaching, administrative and support staff. This research is conducted in the interest of knowing if the leadership style applied by the director is appropriate; whose role in the school is of a leader, which will allow the achievement of educational objectives and satisfy the society that is constantly changing. A questionnaire of CELID leadership styles of Castro, Nader and Casullo was used and applied to the total of the Consortium staff. The research is of quantitative approach, applied type and descriptive level, with non-experimental design. It was determined that in management the transformational leadership style is developed, predominating the characteristics: charisma, inspiration, individualized consideration and intellectual stimulation. In addition, it presents with the characteristics of the transactional leadership contingent reward and direction by exception in a neutral way; and it is determined that the *laissez faire* leadership, which is the absence of leadership, does not apply..

Keywords: Leader, leadership, transformational leadership, transactional leadership, *laissez faire* leadership.

I. Introducción

A lo largo de los años en la historia se distinguieron muchos líderes con distintos principios y estilos que influyen de manera positiva o negativa en los diversos grupos de la humanidad. Las organizaciones buscan líderes, para diversas situaciones: orientar, otras para controlar y en señaladas oportunidades para transformar. En la actualidad la investigación del liderazgo persigue el entorno educativo, Burns (1978). Actualmente los líderes son competentes para dirigir y adaptarse al cambio que las instituciones necesitan, para poder adecuarse en la sociedad y los centros educativos no son ajenos a ese cambio.

En el ámbito educativo podemos indicar que el liderazgo explica las competencias del equipo de dirección para lograr el progreso de las instituciones educativas, concibiendo un clima organizacional positivo alentando el trabajo, la capacidad de aprender del líder y como es transmitida a los docentes, expuesto por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2016).

Villacorta (2015), en América Latina se tiene como propósito que los directores de los centros escolares desarrollen competencias de liderazgo, esto fue aprobado por la Red de Liderazgo Escolar, que forma parte del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe.

La imagen de director de una I.E es considerada como líder en la presente investigación.

El Consorcio Educativo la Inmaculada cuenta con dos sedes ubicadas en el centro de Chiclayo y en La Victoria, la última mencionada es nueva inaugurada en el año 2016 y ambas son dirigidas por un director, que debe cumplir con la misión y visión para una excelente calidad educativa en ambas sedes que cuentan con tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. Debe afrontar los cambios que trae el crecimiento de la institución como el aumento de docentes, personal de apoyo, administrativo y alumnado y así responder de manera positiva a la sociedad, por lo que el liderazgo del director es clave para alcanzar las metas establecidas.

Así el problema de investigación fue: ¿Cuál es el estilo de liderazgo desarrollado en la gestión del Consorcio Educativo La Inmaculada en Chiclayo 2018 según la percepción de los docentes, personal administrativo y personal de apoyo?

Y como objetivo general: determinar el estilo de liderazgo existente en el director del Consorcio educativo La Inmaculada.; y como hipótesis: La dirección del Consorcio Educativo La Inmaculada aplica el liderazgo transformacional.

La investigación tiene 3 objetivos específicos: diagnosticar la situación actual del liderazgo en el Consorcio Educativo La Inmaculada a través del modelo de Bernard Bass, identificar las

características del liderazgo predominantes en el director del Consorcio Educativo La Inmaculada y plantear acciones de mejora de liderazgo para el Consorcio Educativo La Inmaculada.

Se realiza esta investigación por el interés de saber si el estilo de liderazgo que aplica el director es el adecuado; cuyo rol en el colegio es de un líder, lo cual permitirá el logro de los objetivos educativos y satisfacer a la sociedad que se encuentra en constante cambio.

La investigación empieza detallando los antecedentes de estudios dónde investigó sobre los estilos de liderazgo en I.E, en el siguiente capítulo se detallará las bases teóricas sobre las cuales se basa la investigación, seguido de la metodología que se utilizó para obtener los resultados. En el cuarto capítulo se describirán los resultados obtenidos y finalmente se responderán a los objetivos con las conclusiones.

II. Marco teórico

Antecedentes

Jiménez (2014), en su investigación, tuvo como finalidad establecer el vínculo dado entre motivación hacia el laburo, el liderazgo transformacional de los directores y el desempeño laboral de los profesores en una facultad de una universidad de Bogotá - Colombia. Es de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental, la población de 73 docentes de dicha institución, con 7 programas académicos. La motivación se midió con el cuestionario CMT, para el liderazgo transformacional se empleó el cuestionario CELID y para el desempeño laboral se utilizó un instrumento de la universidad. Fueron respondidos de manera electrónica. Como resultados se obtuvo que no existe correlación entre la motivación, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes.

Hermosilla, Amutio, Da Costa & Páez (2015), realizaron un estudio en cuatro distintas organizaciones del norte de España, con un total de 47 directivos y 107 colaboradores, y su objetivo fue identificar qué papel tiene el liderazgo en la satisfacción, motivación y efectividad. Se aplicó el MLQ 5X de Bass y Avolio con apartados diferentes para directivos y colaboradores. El resultado fue que el liderazgo transformacional se relaciona más que el transaccional con respecto a la satisfacción del líder y para los colaboradores la motivación a trabajar y la efectividad que perciben.

Petrasso (2015), en su estudio, tuvo como objeto demostrar que estilo de liderazgo aplican en la gestión de educación en una institución de nivel superior en Argentina y evaluar la aplicación del Coaching como herramienta organizacional para el desarrollo de líderes en la gestión. Es tipo descriptivo, con diseño transversal. La muestra fue de 6 directivos y 74 docentes. Se determinó que el estilo de liderazgo que predomina es transaccional con ciertas características del liderazgo transformacional, debido a que se enfocan más en el lado administrativo y que la aplicación del coaching es básica para las instituciones dado que ayuda poder desarrollar competencias específicas.

En la investigación realizada por Leal, Albornoz & Rojas (2016), efectuaron la relación entre liderazgo e innovación en el contexto chileno, la variable de liderazgo con 3 tipos: transaccional, transformacional y ausencia de liderazgo. Se aplicó un cuestionario

Multifactorial de liderazgo propuesto por Bass y Avolio y otro para medir la innovación, a 127 docentes de 14 instituciones de nivel secundario, predominando los estilos transformacional y transaccional, con una alta correlación para la innovación y el no liderazgo no tuvo correlación con la innovación.

Martínez (2013), en su estudio, que tuvo por objetivo reconocer que características del liderazgo transformacional se encuentran en un director de una institución del sector público. Se realizó una investigación descriptiva, tipo no experimental y modalidad de estudio definido por pautas de la realidad peruana. Suministro dos instrumentos: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s), para docentes y director; y la entrevista.

Obteniendo como resultado que los docentes de dicha institución contemplan determinadas características del liderazgo transformacional relacionadas al director y la interrelación con ellos; y coincidieron en que el directivo debe desarrollar el mejor trato al personal.

Centurión (2015), en su estudio, tuvo como objetivo en su investigación: identificar los principales factores que determinan el estilo de liderazgo de un director de una institución educativa nacional de la provincia de Piura. Su estudio fue empírico – analítico, aplicó un cuestionario a 44 docentes y al director. El cual obtuvo como resultado sobre el estilo de liderazgo según los docentes, el no liderazgo del director con un 65.91%, debido a la baja motivación y participación por parte del director, fortaleciendo que el director no influye en los docentes y no hace que los trabajadores se entusiasmen con el trabajo con un 70.4%, frente a la autoevaluación del director que destacó que aplica ciertas características transformacionales y transaccionales. Y los factores que determinaron el no liderazgo, fueron la motivación del poder y la participación de manera activa.

En la investigación realizada por Merino (2017), tuvo como objetivo principal conocer y describir que características de liderazgo predominan en la directora de una Institución del Callao, según las percepciones de los docentes. Se aplicó el cuestionario MLQX 5X de Bass y Avolio a 12 docentes del colegio, y se les aplicaron los instrumentos a 10 de estos, debido a la disponibilidad de tiempo. Según la percepción de los profesores predominó el liderazgo transformacional, resaltando las 4 características de este estilo. También consideraron ambas

características del liderazgo transaccional: recompensa contingente y dirección por excepción activa, y una no predominancia en la dirección por excepción pasiva.

Monteza (2017) efectuó un estudio sobre el liderazgo transformacional en instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El objeto de investigación es identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que destacan en los directivos, mediante la percepción de los docentes. El diseño es descriptivo simple, con modelo cuantitativo. Se utilizó un cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire conocido en sus siglas en inglés MLQ (form 5X– short)

Monteza señala como conclusión, el liderazgo transformacional es alto en los centros educativos de la Ciudad de Chiclayo, así lo manifestaron un 73.3 % de los docentes que fueron parte de la investigación. La dimensión que predominó fue motivación inspiracional con un 77.3 % de los docentes, destacando la forma en que el director ve el futuro y cómo es que se alcanzarán las metas. En conclusión, los directivos de los centros educativos de Chiclayo practican el liderazgo transformacional referente a sus docentes, inspirando confianza y respeto.

Bases teóricas

Concepto Liderazgo

Para Chiavenato (2006) el liderazgo debe estar presente en todas las organizaciones para un desarrollo óptimo; además es sustancial en las funciones de administración; debido a que los gerentes tienen que entender la motivación de las personas y sobre todo saber instruir las.

Bass (1990) es la interacción dada entre los integrantes de un conjunto humano. El líder se propone empezar y sustentar las expectativas y habilidades para solucionar los diferentes problemas y alcanzar los objetivos. (Citado por Carchi, 2014).

Bass y Avolio (1994) plantean que la definición de liderazgo está basada en que el líder debe tener el reconocimiento ante un grupo, por su manera de actuar, por la forma en que ve el mundo, la vida y las personas con las que interactúa, por lo que, sus valores influyen en la toma de decisiones (Citado por Parra, 2011).

Lussier y Achua (2011) definen el liderazgo como el procedimiento de influir tanto de líderes como seguidores para conseguir los objetivos de la organización interviniendo el cambio.

Según Freeman, Stoner y Gilbert (2009), el liderazgo es el proceso de influencia y dirección del desarrollo de cada una de las actividades de la organización en la que el grupo se sienta seguro al tomar decisiones.

Definición de líder

Chiavenato (2006) define al líder como una persona que toma decisiones correctas y ayuda a su grupo a que sepan tomarlas también. Además, sabe conducir a las personas e influir en ellas.

Según Kotter, líder es aquel que guía un determinado conjunto de hacia una misma dirección mediante métodos que no requieren fuerza, citado por Torres (2011).

Teorías del liderazgo

Chiavenato (2006) menciona que estas teorías se dieron por autores de las relaciones humanas y se dividiéndose en tres grupos:

Teorías de los rasgos de la personalidad; la cual nos dice que los líderes cuentan con rasgos especiales en su personalidad que los hace diferentes de las demás personas.

Rasgos físicos: estatura, peso, apariencia personal y energía.

Rasgos intelectuales: combatividad, entusiasmo, autoestima y adaptabilidad.

Rasgos relacionados con el trabajo: tendencia a la realización, perseverancia e iniciativa.

Por tanto, los líderes deben de inspirar siempre confianza, ser perceptivo, inteligente y sobre todo saber liderar con éxito.

Teorías de estilos de liderazgo

Se estudia el liderazgo, de acuerdo a como se comporta el líder delante de sus subalternos.

Liderazgo autocrático: el líder toma todas las decisiones y dice lo que se hace al grupo.

Liderazgo liberal: el líder encomienda al grupo la toma de decisiones.

Liderazgo democrático: el líder impulsa al grupo a la colaboración, conduce y orienta.

Teorías situacionales de liderazgo

Chiavenato (2006), contempla que el liderazgo no posee rasgos ni características únicas de un líder. Chiavenato citando a Tanenbaum y Schmidt, sostiene que un líder toma distintas posiciones frente a sus subordinados o puede asumir distintos patrones de liderazgo frente a una sola persona, depende del líder el delegar tareas de acuerdo con su eficiencia al realizar las tareas.

Lupano, M y Castro, A (2006), exponen que un grupo de teorías integra este enfoque, poniendo énfasis en las diferentes conductas que pueden presentarse positiva o negativamente en las diversas situaciones, pero que una no es mejor que otra.

Teoría de la contingencia, según Fiedler (1967,1978), indica que, para obtener un liderazgo efectivo, hay tres variables situacionales que destacan. Las variables son, el vínculo entre líder y seguidores, la organización de las labores y el poder que ejerce el líder (Citado por Lupano y Castro, 2006).

Teoría de las metas, según Evans y House (1971), describen que los líderes tienen la capacidad de convencer a sus subordinados, que haciendo un esfuerzo notable se obtienen productos eficaces, de esta manera, el líder tiene la capacidad de dirigir a sus subalternos para alcanzar las metas (Citado por Lupano y Castro, 2006).

Teoría de los sustitutos del liderazgo, según Kerr y Jermier (1978), sostienen que existen ciertos elementos de acuerdo con el entorno que causan que, en determinadas situaciones, el liderazgo parezca superfluo. Varios de estos son: destreza y competencias de los colaboradores, tener precisas las tareas o distribución de la estructura por lo que el liderazgo es innecesario (Citado por Lupano y Castro, 2006).

Teoría de la decisión normativa, según Vroom y Yetton (1973), plantean diferentes recursos para la toma de decisiones que provienen de normas objetivas según la trama que se desarrolle.

Teoría de los recursos cognitivos, según Fiedler y García (1987), investigan la probabilidad que ciertas variables situacionales: estrés interpersonal, dificultad de las tareas y dificultad de las labores, intervienen en determinados requerimientos del aprendizaje (habilidades, métodos, conocimientos y hábitos) perjudiquen el desempeño de la agrupación.

Teoría de la interacción (líder, ambiente y seguidor), según Wofford (1982), las intenciones de la forma de proceder de un líder sobre el desenvolvimiento del grupo se encuentran influenciados por cuatro variables: capacidad para desempeñar las labores, motivación orientada a las labores, actuación clara y la presencia o ausencia de restricciones ambientales.

El liderazgo para la formación de directores

Huber (2010), señala que los directores de las I.E desarrollan diferentes funciones como la gestión, guiar a los docentes, las políticas etc. Por lo tanto, el liderazgo efectúa un papel significativo para la jerarquía de una institución. (Citado por Aas, M, Brandmo, C, 2016).

Castro, Nader y Casullo (2004) expresan que el liderazgo es importante en las instituciones educativas, pero pocas personas tienen conciencia de aplicar algún estilo de liderazgo. Esto se demuestra cuando surge un problema, es por esto por lo que quien desarrolla el rol de director debe contar con las capacidades para distribuir sus conocimientos, ayudar a lograr el cambio, aceptar responsabilidades y utilizar los modos de toma de decisiones asertivamente, enfocándose en las áreas estratégicas. Debe poseer habilidades con capacidad analítica e integradora, ser capaz de solventar disputas y guiar las relaciones humanas.

Berkovich (2016), indica que el liderazgo en el medio educativo es un tema que es de amplio interés por los directivos, resaltando el liderazgo transformacional como modelo para los directivos, debido a la manera en que inspiran a sus seguidores, por lo que este modelo de liderazgo es adecuado para la educación.

Enfoque de Bernard Bass

Mendoza y Ortiz (2006), Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, por más de 20 años estuvo enfocado en las organizaciones y cómo es que se muestran las diversas posiciones, concentrándose en el comportamiento de los individuos. Fue en 1985 que publicó su libro Leadership and

performance Beyond Expectation, empezó a entablar el estilo de liderazgo transformacional. Villacorta (2015), este modelo tiene su origen en las ideas de Burns que inicialmente ejecutó los conceptos en contextos militares, empresariales, áreas de salud y finalmente desarrollarlo en el medio del sector educación, Los estilos de liderazgo del enfoque de Bernard Bass son: Liderazgo transaccional, Liderazgo transformacional y Liderazgo Laissez Faire.

Liderazgo transaccional

El concepto del liderazgo transaccional indica que el líder desarrolla intercambios con sus seguidores, puede ser como recompensa o castigo. Villacorta (2015) resalta que se le llama transaccional debido a que la entidad paga a sus trabajadores a cambio del desempeño laboral.

Fischman (2005), sostiene que se da interacción interesada entre líder y subordinado, en la cual ambos intentan satisfacer sus necesidades. Este estilo de liderazgo es más objetivo que el laissez faire, pero no es el deseado.

Dimensiones Liderazgo Transaccional

Recompensa contingente:

Thieme (2002), es galardonar o sancionar las actuaciones de los seguidores. Algunos líderes brindan recompensas a sus seguidores de acuerdo con su desempeño y expectativas en las labores que se les encomiendan. Una recompensa puede ser un aumento salarial, cupones, etc. Bass (1985) por otro lado están las sanciones que se dan cuándo el seguidor no cumple con la labor asignada. La conducta de brindar recompensas y castigar es peculiar de los líderes transaccionales; ya que resaltan la eficiencia en los procesos. (Citado por Rojas, 2012).

Dirección por excepción:

Fischman (2005), en el cual el líder busca de manera pasiva o activa, una solución a los problemas que identifica en su personal o los que estos denotan, es decir busca una solución solo cuándo existe una necesidad, a cambio de mayor productividad.

Es seguir el trabajo de los seguidores y se responde a sus aciertos o equivocaciones, se da en dos aspectos pasivo y activo, dependiendo del líder

Activa: el líder se desenvuelve activamente vigilando las equivocaciones de los seguidores.

Según Mendoza y Ortiz (2006), el líder presta atención a algunos problemas y toma el control de las alertas que se le presenta. Esta dimensión genera desempeño regular de los seguidores.

Pasiva: el líder espera con serenidad las equivocaciones de sus seguidores con respecto a sus normas y deciden una acción correctiva.

El líder interviene cuándo se presenta una situación o problema dónde se requiera de su participación.

Según Álvarez (2010), el estilo transaccional en el ámbito educativo evoca a la mejora del desempeño docente, indicando como realizar las labores, verificando el proceso que los docentes persiguen y controla los resultados. El líder transaccional presta apoyo siempre y cuando los docentes alcancen los objetivos y cumplan con sus tareas, de lo contrario increpa a los que no alcanzaron los objetivos (Citado por Monteza, 2017).

Liderazgo transformacional

Bass conceptualiza al liderazgo transformacional como aquel que incentiva a los individuos a lograr cosas que pensaron no eran capaces de hacer, mejorando así el grupo, la organización y la sociedad (Citado por Mendoza y Ortiz, 2006). De tal manera Bass citado por Yukl manifiesta que el líder puede transformar a los seguidores.

Willman y Velasco (2011), el liderazgo transformacional persigue la motivación de las personas guiándolas a un objetivo común, apoyándose en la creatividad, incitando el aprendizaje y la competencia para cumplir con estos aspectos (citado por Jiménez ,2014).

Fishman (2005), el liderazgo transformacional es el más auténtico y eficaz. Manifiesta con acciones la fe en sus palabras, demostrando un buen ejemplo a sus seguidores. Incita a que cada uno de lo mejor mediante reconocimientos, encomendando el poder, manteniendo una comunicación continua con los seguidores y retándolos a seguir vías creativas. Por lo que Trógolo , Pereyra y Spontón (2013) indican que es aquel liderazgo que logra hacer cambios en los seguidores concientizándolos sobre las consecuencias de ejecutar las actividades estipuladas y haciendo que trasciendan sus necesidades poniendo como base los objetivos de la organización.

Diaz (2014) enfatiza que en la actualidad se habla del liderazgo transformacional, que basa su desarrollo en liderar mediante significados; ya sea visión, cultura, compromiso, etc.; de tal manera que todos participen involucrándose en cada propósito de la organización. Según Leithwood es el estilo de liderazgo adecuado para organizaciones que aprenden, beneficiando al logro de metas comunes y compartidas, resaltando el compromiso organizacional para prácticas más efectivas y eficientes para realizar los procesos.

Por lo expuesto por Leithwood y Jantzi (1999) este liderazgo es el ideal para las instituciones que se preparan constantemente, debido a que beneficia las metas colectivas y compartidas. Impulsando el compromiso común orientado a un cambio en los objetivos y valores de la organización, fomentando procesos más efectivos y eficientes para realizar los procedimientos (Citado por Medina, 2010).

Dimensiones del liderazgo transformacional

Influencia idealizada o carisma

Los líderes transformacionales se desenvuelven de una manera positiva para que sean prototipos para seguir de su conjunto. Son respetados e infunden confianza, de esta manera los seguidores se identifican con el líder, quién se preocupa por los requisitos personales de sus seguidores y personales, demuestra elevadamente la ética y la moral.

Bass y Avolio (1994) mencionan que se relaciona con los atributos y el comportamiento, que influyen en la conducta de sus seguidores. Bass 1985 lo considera como el elemento más significativo en el liderazgo, menciona que si bien es cierto se ha considerado en contextos político y religiosos; es posible localizarlo en grandes empresas, directivos de instituciones educativas, militares etc., (Citado por Thieme, 2005)

En esta dimensión destacan Mendoza y Ortiz (2006), que se encuentran los líderes carismáticos, son considerados como personas que brindan confianza, son íntegros y tienen un alto nivel de moralidad. Celebran el éxito de la organización con toda la gente.

Inspiración motivacional

Pedraja et al. (2016), refieren que los líderes transformacionales motivan a sus seguidores con la capacidad de brindar un significado intrínseco a su labor. De esta manera experimentan que cada uno es valioso para el trabajo y para el equipo, y en un todo a la organización. Generando un ambiente de cooperación, guiados por un plan, creando un futuro grato y con un compromiso y desempeño destacado en cada uno de sus seguidores.

Consideración individualizada

Pedraja et al. (2016) dijeron que los líderes transformacionales cumplen el papel de guiadores al repartir las funciones entre cada uno de sus seguidores, brindándoles la posibilidad de crecer y reajustes en el desarrollo del trabajo. Cada uno es estimado como individuo importante para realizar las labores que demanda empeño individual y grupal.

La consideración individual compromete una conducta de constante apoyo, estímulo y disposición para guiar a los seguidores, logrando el desarrollo de una vinculación interpersonal entre el líder y sus seguidores.

Por lo expuesto por Mendoza y Ortiz (2006), el líder escucha activamente y comunica constantemente, obteniendo así un mejor desempeño de los seguidores, proponiendo retos y oportunidades a los demás.

Estimulación Intelectual

Bass argumenta que los líderes alientan el ánimo de sus subordinados a la creatividad e innovación, reconsiderar las dificultades y analizarlas con un nuevo panorama. (Citado por Fischman, 2005).

Mendoza y Ortiz (2006) exponen que la estimulación intelectual conlleva al líder a empoderar a sus seguidores a razonar sobre los problemas y así aumentar sus habilidades.

Liderazgo Laissez-faire

Según Rojas (2012), el líder evita ejercer el cargo que le corresponde, no se compromete con el conjunto de personas y permite que se desenvuelvan de acuerdo a sus iniciativas.

Fischman (2005) indica que este estilo de liderazgo es el ausente o el dejar de hacer y resalta que es cuando el líder ese encuentra físicamente presente, sin embargo, no hay ningún tipo de relación con la gente. No toma decisiones, no visualiza, ni emplea autoridad. Están enfrascados en su universo y alejados de la realidad, donde creen que cumplen un rol. Conforme a varios estudios es el estilo de liderazgo menos objetivo.

El no liderazgo, cuando atraviesa momentos difíciles, traslada a los docentes a sentir un sentimiento de rechazo y por consiguiente consideran ineficaz la acción del directivo (Villacorta, 2015).

Instrumentos

Multifactor Leadership Questionnaire

Renombrado en siglas con MLQ, es una herramienta propuesta por Bass y Avolio, cuya finalidad es evaluar las variables del Modelo de Rango Total, planteado por Bass en 1985, compuesto por 45 ítems que calculan las dimensiones de cada uno de los constructos del modelo. (Vega y Zavala, 2014).

Está organizado por los constructos en orden: liderazgo transformacional, transaccional y el liderazgo laissez faire (evitador). Los dos primeros se relacionan, mientras que el último es autosuficiente.

Liderazgo transformacional: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Liderazgo transaccional: recompensa contingente y dirección por excepción.

Liderazgo evitador: no liderazgo.

Las variables del modelo se miden con escala de Likert y mediante la percepción y actitudes de los seguidores hacia el líder y lo que ocasiona en ellos.

Cuestionario de estilos de Liderazgo CELID

Castro, Nader y Casullo (2004) con el fin de medir los diferentes estilos de liderazgo desarrollaron y aplicaron el temario CELID. Es una versión española actualizada del MLQ de Morales y Molero (1995), que evalúa la teoría de Bernard Bass. El cuestionario es autoadministrado en conjunto o individualmente (Schettini, 2013). La prueba admite una determinada puntuación para cada uno de los estilos de liderazgo y sus subdimensiones:

1. Liderazgo Transformacional: tiene 4 subdimensiones:

- a) Carisma o influencia idealizada.
- b) Inspiración.
- c) Estimulación intelectual.
- d) Consideración individualizada.

2. Liderazgo Transaccional: tiene dos subdimensiones:

- a) Recompensa contingente.
- b) Manejo por excepción.

3. “Laissez faire”.

Definición de términos básicos

Liderazgo transformacional: Bass conceptualiza al liderazgo transformacional como algo que incentiva a un conjunto de individuos a lograr cosas que pensaron no eran capaces de hacer, mejorando así el grupo, la organización y la sociedad (Citado por Mendoza y Ortiz, 2006).

Liderazgo transaccional: Fischman (2005), menciona que es una interrelación de forma interesada del líder y su seguidor, en dónde intentan cubrir sus carencias individuales, es más efectivo que el laissez faire, pero no es el óptimo.

Liderazgo Laissez Faire: Fischman (2005) coinciden en que este estilo de liderazgo es el ausente o el dejar de hacer.

III. Metodología

Tipo y nivel de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo; ya que el objeto de esta es determinar el estilo de liderazgo que tiene el director de un colegio privado mediante la calificación de los docentes, considerando las dimensiones de cada estilo de liderazgo según Bernard Bass.

Es de tipo aplicada y el nivel es descriptivo se reconocerá ciertas características del estilo de liderazgo que predomine en el director de un colegio privado en la ciudad de Chiclayo, recolectando los datos de los docentes acerca del liderazgo según Bernard Bass que posee el director de dicha institución.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental; ya que la información se obtendrá sin manipular los constructos, se analizará y observará la realidad del liderazgo del director del consorcio educativo La Inmaculada.

La investigación es prospectiva y transversal porque se desarrollará en un contexto determinado y se dará a conocer el estilo de liderazgo predominante en el director.

Población y muestra

Para el estudio se consideran todos los docentes, personal administrativo y personal de apoyo del Consorcio Educativo La Inmaculada, de ambos sexos y por ser una muestra reducida, se estudia el total de la población. El total de personal administrativo y de apoyo es de 25 personas y el personal docente es un total de 45 personas. Por la tanto se aplicará la encuesta a la totalidad de la plana docente, administrativa y de apoyo 2018 del Consorcio Educativo La Inmaculada.

Criterios de selección

Se seleccionó el Consorcio Educativo La Inmaculada, debido a su tiempo dedicado en el rubro educativo, el cual fue fundado en el año 1947. Y ha crecido constantemente en alumnado, docentes y organización.

Desde el año 2010 es que se encuentra gestionando el colegio la dirección que se estudiará en esta investigación. Cuenta con dos sedes dentro del departamento de Lambayeque que son dirigidas por un mismo director.

Operacionalización de variables

Para desarrollar esta investigación se utilizó el cuestionario CELID, que ayuda a identificar el estilo de liderazgo según la teoría de Bernard Bass. La técnica de la ficha de observación sirvió para el diagnóstico y está basada en el cuestionario con sus respectivas subdimensiones e indicadores, apoyados en la teoría antes mencionada, el cuestionario presenta una escala de Likert de 5 puntos, por lo que sirvió de base para trabajar la misma escala en la ficha de observación.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Técnica
Liderazgo	El líder debe tener el reconocimiento ante un grupo, por su manera de actuar, por la forma en que ve la vida, el mundo y las personas con las que se relaciona, por lo que, sus valores influyen en la toma de decisiones. Bass y Avolio (1994)	Liderazgo Transformacional	Carisma	Respeto hacia el líder, que genera imitación por parte de sus seguidores.	3, 21, 33, 34	Escala de Likert	Cuestionario y Ficha de observación (diagnóstico)
			Estimulación intelectual	Promueve la práctica del raciocinio y el sentido común en el arreglo de problemas. Fomenta ideas innovadoras y creativas que admiten observar los problemas como una coincidencia para aprender. Propicia el diálogo y el debate para generar nuevas ideas que permitan solucionar problemas.	4, 15, 23, 25, 28, 29, 30		
			Inspiración	Grado en que inspira a sus seguidores a tener objetivos y propósitos.	19, 22, 24		
		Liderazgo Transaccional	Consideración Individualizada	Atiende las necesidades individuales de desarrollo de sus seguidores, con tolerancia y empatía.	13, 14, 17		
		Recompensa Contingente	Interacción dada entre el líder y seguidor guiada por los objetivos que se cumplan. El líder reconoce las necesidades de sus seguidores y negocia recompensas personales como grupales.	8, 10, 11, 12, 16			
		Dirección por excepción	Monitorea el cumplimiento de los procedimientos y reglamentaciones. El líder se interpone cuando hay que modificar el comportamiento de sus seguidores.	2, 5, 7, 9, 18, 26			
		Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	El líder pasa desapercibido. Evita responsabilizarse y tomar decisiones.	1, 6, 20, 27, 31, 32		

Autor: Castro, Nader y Casullo (2004)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de Estilos de Liderazgo. CELID de Castro, Nader y Casullo, (2004)

Es un cuestionario conformado por 34 reactivos que identifican la teoría de Liderazgo según Bernard Bass, para determinar que estilo de liderazgo prevalece en el líder y que dimensiones lo componen. Castro et al., esquematizaron una versión argentina guiándose de una adecuación española del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) elaborado por Morales y Molero (1995). Las respuestas de esta versión se miden con escala tipo Likert, de cinco alternativas que van de 1 (en total desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), (Citado por Castro y Nader, 2009).

Igualmente muestra niveles de fiabilidad apropiados (Alpha de Cronbach entre 0.60 y 0.75 dependiendo de la dimensión) así como pruebas de su validez. Está conformado por las siguientes dimensiones:

1. Liderazgo Transformacional: tiene 4 subdimensiones:

- a) Carisma o influencia idealizada.
- b) Inspiración.
- c) Estimulación intelectual.
- d) Consideración individualizada.

2. Liderazgo Transaccional: tiene dos subdimensiones:

- a) Recompensa contingente.
- b) Manejo por excepción.

3. “Laissez faire”.

El cuestionario CELID, consta de dos diseños para su aplicación: la forma A (Auto percepción), el individuo a evaluar responde acorde a su percepción, esto quiere decir que debe responder sobre sí mismo. La segunda forma S (Superior) el individuo a evaluar debe identificar qué características presentadas acerca del liderazgo percibe de su superior.

La ficha de observación que será el instrumento de apoyo para el diagnóstico sobre la situación actual del liderazgo de la dirección del Consorcio Educativo La Inmaculada.

Prueba Piloto

Se realizó una prueba piloto a 15 personas entre personal docente, administrativo y de apoyo de una institución educativa privada en la ciudad de Chiclayo, con los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. El cuestionario constó de 34 ítems, y tuvo una duración de 15 minutos aproximadamente.

Esta prueba sirvió de ayuda para poder rediseñar alguno de los ítems del cuestionario aplicado. En la subdimensión estimulación intelectual, los ítems a rediseñar son los números 15 y 25; así mismo en la subdimensión consideración individualizada, el ítem 14. A continuación se detallará el rediseño:

Ítem 14: La dirección centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.

Rediseño: Pone énfasis en los casos que no se alcanzan las metas esperadas.

Ítem 15: La dirección dice que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver problemas.

Rediseño: Nos dice que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver problemas.

Ítem 25: La dirección nos hace pensar sobre viejos problemas de forma diferente.

Rediseño: Nos hace pensar de forma diferente sobre los viejos problemas.

Análisis de Fiabilidad

DeVellis, en el año 1991 en su libro *Scale Development. Theory and Applications*, detalla la apreciación en cuanto a confiabilidad del alfa de Cronbach, se explica de la siguiente manera en el anexo 4.

Análisis de fiabilidad Liderazgo - Prueba Piloto

Teniendo en cuenta los supuestos planteados por DeVellis, se tiene que las confiabilidades del instrumento aplicado en el personal docente, administrativo y de apoyo sobre la percepción del liderazgo de la dirección de la I.E (ver en el anexo 5).

Análisis de Fiabilidad – Masiva

Tabla 2. Alfa de Cronbach Liderazgo - Masiva

Dimensiones	Subdimensiones	Alfa de Cronbach	Apreciación
Liderazgo Transformacional	Carisma	0.840	Buena
	Estimulación intelectual	0.847	Buena
	Inspiración	0.808	Buena
	Consideración individualizada	0.644	Mínimamente aceptable
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	0.761	Muy respetable
	Dirección por excepción	0.533	Mínimamente aceptable
Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	0.636	Mínimamente aceptable

Normalidad de datos

La población total de encuestados es de 70 personas entre personal administrativo, docente y de apoyo, por tanto, la prueba de normalidad elegida es Kolmogórov-Smirnov. Las medias de las dimensiones de la variable liderazgo, en su mayoría, demuestran una significancia menor a 0.05, indicando así que sus datos no se distribuyen normalmente.

Tabla 3. Normalidad de datos

Dimensiones	Subdimensiones	Normalidad - Kolmogorov-Smirnov
Liderazgo Transformacional	Carisma	0.000
	Estimulación intelectual	0.007
	Inspiración	0.000
	Consideración individualizada	0.000
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	,200*
	Dirección por excepción	0.000
Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	,200*

Procedimientos

Para el desarrollo de la presente investigación se usó la técnica del cuestionario, que se aplicó a la totalidad de la plana docente, administrativa y de apoyo del Consorcio Educativo La Inmaculada. La captura de la información se dio de la siguiente manera: primero se conversó con el director para coordinar horarios de los docentes, dónde se les pueda aplicar el cuestionario sin que pierdan clases con el alumnado. Se les explicó que el instrumento consta de 34 ítems, dividido en 3 dimensiones, fue autodirigido en físico, con una escala tipo Likert que van de 1 (en total desacuerdo) hasta el 5 (totalmente de acuerdo), tiene una duración de 15 minutos. Con la finalidad de recoger la información detallada que tienen respecto al estilo de liderazgo que aplica el director de dicha institución. En el cuestionario se presentó el objetivo de dicha investigación. Las respuestas son anónimas para evitar incomodidades por parte de los docentes.

La ficha de observación que será el instrumento de apoyo para el diagnóstico sobre la situación actual del liderazgo de la dirección del Consorcio Educativo La Inmaculada. Se asistió al colegio durante dos semanas, días intercalados de acuerdo a la disponibilidad del investigador.

Plan de procesamiento y análisis de datos

En la presente investigación el tratamiento estadístico que se aplicará es descriptivo. La prueba de confiabilidad del instrumento se dará mediante el Alfa de Cronbach. Se ingresarán los datos obtenidos a Excel, para analizar los estadísticos descriptivos: medidas de tendencia central, percentiles, medidas de dispersión (desviación estándar); reduciendo la información captada en cuadros, gráficos, histogramas para una mejor comprensión y vista de los resultados.

Se utilizará el programa SPSS.

Para el diagnóstico, se utilizó la ficha de observación, basada en la teoría y el cuestionario CELID, con las mismas subdimensiones y evaluada con escala de Likert del 1 al 5. Se obtuvo un promedio en el programa Excel para identificar el estilo de liderazgo predominante.

Matriz de consistenciaTabla 4. *Matriz de consistencia*

Problema Principal	Objetivos	Hipótesis principal	Dimensiones	Subdimensiones	Metodología
	<p align="center">General</p> <p>Determinar el estilo de liderazgo existente en el director del Consorcio Educativo La Inmaculada.</p>		Liderazgo Transformacional	<p>Carisma</p> <p>Estimulación intelectual Inspiración Consideración individualizada</p>	<p>Enfoque, tipo y nivel Cuantitativa, aplicada y descriptivo</p> <p>Diseño de investigación No experimental y transversal.</p>
¿Cuál es el estilo de liderazgo desarrollado en la gestión del Consorcio Educativo La Inmaculada en Chiclayo 2018 según la percepción de los docentes, personal administrativo y personal de apoyo?	<p align="center">Específicos</p> <p>Diagnosticar la situación actual del liderazgo en el Consorcio Educativo la Inmaculada a través del modelo de Bernard Bass.</p> <p>Identificar las características del liderazgo predominantes en el director del Consorcio Educativo La Inmaculada.</p> <p>Plantear acciones de mejora de liderazgo para el Consorcio Educativo La Inmaculada.</p>	El director del Consorcio Educativo La Inmaculada aplica el liderazgo transformacional.	Liderazgo Transaccional	<p>Recompensa contingente Dirección por excepción</p> <p>Ausencia de Liderazgo</p>	<p>Población Docentes, personal administrativo y de apoyo del Consorcio Educativo La Inmaculada.</p> <p>Pruebas Estadísticas Medidas de tendencia central (media, moda y mediana) Desviación estándar Excel</p> <p>Técnicas Encuesta y ficha de observación (diagnóstico)</p> <p>Instrumentos Cuestionario estilos de liderazgo CELID</p>

Consideraciones éticas

Para el presente estudio, el aporte de los docentes, personal administrativo y de apoyo del Centro Educativo La Inmaculada, se utilizó el consentimiento informado, resaltando el anonimato de la información obtenida, que fue con fines netamente académicos.

IV. Resultados

Diagnóstico (Ficha de observación)

Según lo observado sobre la dirección del Consorcio Educativo La Inmaculada, con respecto a las subdimensiones del liderazgo transformacional:

Tabla 5. Ficha de observación- Liderazgo transformacional

Subdimensión	ÍTEMS	Valoración	Promedio
Carisma	La dirección es un ejemplo a seguir.	4	4.5
	Inspira confianza y se identifican con la dirección.	5	
	Influye en la conducta de los seguidores.	5	
	Cuenta con alto nivel de moralidad.	4	
Estimulación intelectual	Alienta a sus seguidores a la creatividad y la innovación.	5	4
	Empodera a razonar.	4	
	Incrementa sus habilidades.	3	
Inspiración	Brinda un significado intrínseco a su labor.	4	4.3
	Hace que se sientan parte importante de la institución.	5	
	Compromete a sus seguidores a cumplir metas a una sola visión.	4	
Consideración Individualizada	Considera a cada miembro de la institución importante para el trabajo.	5	5
	Brinda constante apoyo a sus seguidores.	4	
	Tiene un vínculo interpersonal con sus seguidores.	5	
	Escucha activamente.	5	

Carisma, el personal del Consorcio Educativo La Inmaculada, encuentran en la dirección una guía para poder cumplir con los objetivos, además tienen plena confianza para comunicarse y tener una conversación, debido a que está dispuesta a reunirse e iniciar un dialogo con uno o un grupo reducido de todo el personal para poder atenderlos. La forma en que se comunica con ellos es coherente. Los motiva y estimula para lograr el bienestar en la comunidad educativa;

ya que el beneficio es individual y por lo tanto beneficia a la totalidad de la institución, como lo recalcó la directora a un docente.

La subdimensión estimulación intelectual, resalta el empoderamiento a razonar, en especial con el personal docente y el personal administrativo, que son los que directamente brindan el servicio y son piezas esenciales para el cumplimiento de la misión y la visión. Es importante también el incremento de las habilidades para el personal, por parte de la dirección, sin embargo, no se evidenció esto, debido a que lo hace cada bimestre escolar y por último está como la dirección alienta a sus colaboradores a la creatividad y la innovación, lo que se dio a notar, pero de manera neutra con el docente de música, al recomendarle que realice una clase fuera del aula, para que los alumnos puedan desarrollar distintas habilidades.

La tercera subdimensión es inspiración y se pudo observar que en la dirección predomina hacerlos sentir parte de la institución, reforzándolo con que les da un significado intrínseco a su labor, de tal manera que se sientan identificados, por ejemplo en la semana de aniversario, se desarrollaron distintas actividades internas y se percibió un excelente clima entre la dirección, personal docente, administrativo y de apoyo. Además, indica que cada uno es importante para lograr el bienestar de la institución, si ellos están bien el consorcio también lo estará. Otro ítem sobre como la dirección compromete a sus seguidores a cumplir las metas hacia una sola visión, lo tienen planteado desde inicio del año escolar y tienen que trabajar recordando cuales son las metas que tienen.

La última subdimensión del liderazgo transformacional es la consideración individualizada, se destacó la consideración que tiene la dirección con cada integrante de la institución sin distinción de cargos, tiene una excelente relación con el personal (referente al vínculo interpersonal), tienen confianza, los atiende y escucha a cada uno, es importante reconocer que la dirección pasa la mayoría del tiempo en la sede de Izaga, sin embargo pude conversar con algunos docentes de la sede Grau y perciben el constante apoyo profesionalmente de su parte.

Tabla 6. Ficha de observación- Liderazgo Transaccional

Subdimensión	ÍTEMS	Valoración	Promedio
Recompensa Contingente	Brinda recompensas de acuerdo a su desempeño.	3	3
	Sanciona al no cumplir con una labor.	3	
	Resalta la eficiencia de los procesos.	3	
Dirección por excepción	Soluciona problemas de sus seguidores cuando lo necesitan, a cambio de mayor productividad.	4	3.5
	Controla resultados.	4	
	Busca solución cuando existe necesidad.	3	

Con respecto a las subdimensiones del liderazgo transaccional, relacionado a recompensa contingente, se encontró que la dirección en una valoración neutra brinda recompensas de acuerdo al desempeño de cada seguidor, no se evidenció que les haya dado algo a cambio de su trabajo, del mismo modo la sanción por no cumplir con una labor, lo hace en las reuniones que se realizan por bimestre, pero más que una sanción es una recomendación para mejorar, el último referente a esta subdimensión se trató sobre si la dirección resalta la eficiencia de los procesos, lo cual se calificó de manera neutral, debido a que el personal tiene que cumplir con lo planteado a inicio de año, se los recalca, pero no les indica cómo.

La subdimensión dirección por excepción perteneciente también al estilo de liderazgo transaccional, destacó la solución de los problemas de sus seguidores cuando lo necesitan, a cambio de mayor productividad, por lo percibido por el beneficio de los estudiantes, seguido de la respuesta que tiene la dirección frente a los resultados del personal, los felicita y reconoce.

Tabla 7. Ficha de observación - Liderazgo Laissez Faire

Subdimensión	ÍTEMS	Valoración	Promedio
Ausencia de Liderazgo	No se compromete con los seguidores.	2	2.5
	No se relaciona con los seguidores.	1	
	La dirección está físicamente presente, pero no asume su cargo.	3	

Finalmente tenemos el estilo de liderazgo laissez faire, que es la ausencia de liderazgo, como primer punto, que la dirección no se compromete con los seguidores, lo cual no fue percibido, debido a que la dirección si se compromete con ellos, los escucha, tiene en cuenta, y para reforzar el segundo punto que se relaciona con la no relación entre dirección y personal, que

tampoco se evidenció, y por ultimo si la dirección está presente físicamente, pero no asume su cargo; con una percepción neutra; ya que por lo observado siempre está para atender a los docentes, en su horario y si es que la dirección se va a retirar de la institución se lo comunica a la secretaria y el personal administrativo más cercano.

Identificación de las características del liderazgo según la percepción del personal docente, administrativo y de apoyo

Liderazgo

Tabla 8 .*Escala de Likert*

Escala	Descripción
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Para la recopilación de datos, se usó el cuestionario de estilos de Liderazgo CELID, de Castro, Nader y Casullo, compuesto por 34 reactivos, medidos en una escala de 5 puntos, que van desde "Totalmente en desacuerdo - 1 a "Totalmente de acuerdo - 5". Todas las medias serán detalladas a continuación en orden del cuestionario aplicado. Se empezará detallando las subdimensiones del liderazgo transformacional, que obtuvo un promedio de 4.10 en las medias de los estilos de liderazgo que aplica la dirección del Consorcio La Inmaculada. El liderazgo transformacional logra que las personas trabajen guiadas por un objetivo en común y es el deseado por las organizaciones que se desarrollan constantemente. Consta de 4 subdimensiones:

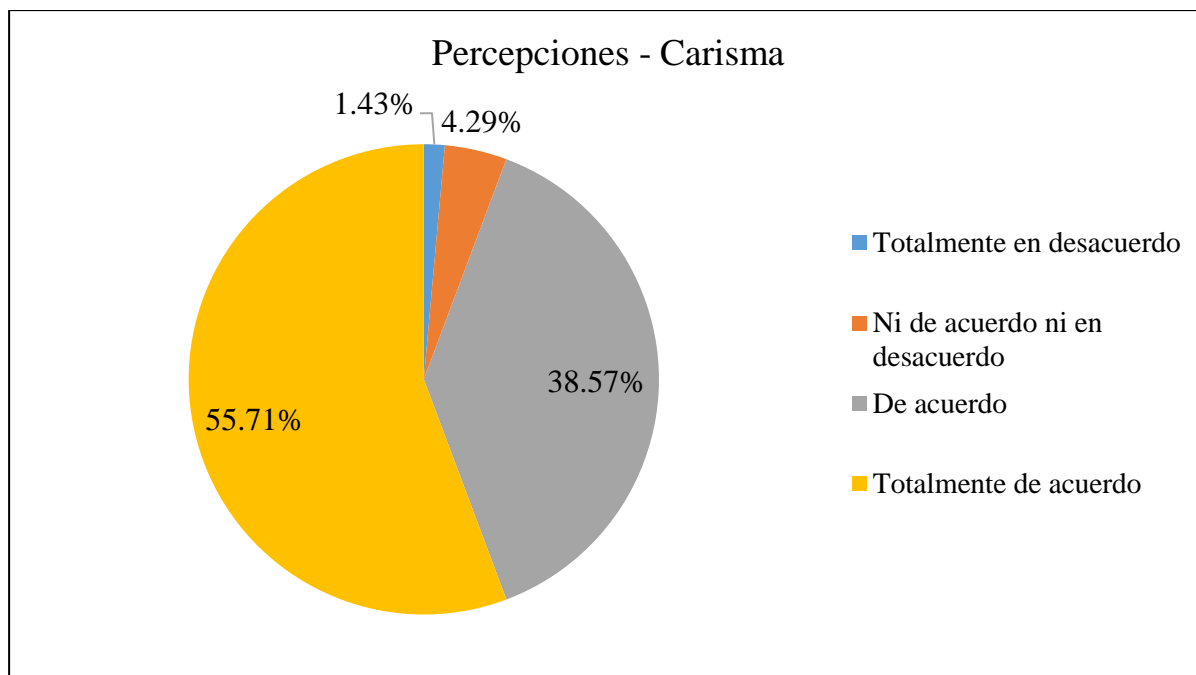


Figura 1. Percepciones Carisma

Las percepciones del personal del Consorcio Educativo La Inmaculada se encuentran entre totalmente de acuerdo y de acuerdo con respecto a los ítems mencionados en el cuestionario, siendo la primera percepción la más dominante.

En aspectos generales, tanto el personal docente, administrativo y de apoyo coinciden en estar totalmente de acuerdo con el carisma que tiene la dirección, debido a que manifestaron que se sintieron a gusto de trabajar con la dirección y tuvieron plena confianza en su capacidad para superar cualquier obstáculo, porque la dirección les brinda atención personalizada a cada integrante de la institución, sin distinguir el trato por cargos, por lo que el sentir orgullo de trabajar con la dirección se denota en la plena confianza que tienen. En los anexos 8, 9, 10 y 11, se observó resultados que refuerzan lo obtenido en esta subdimensión.

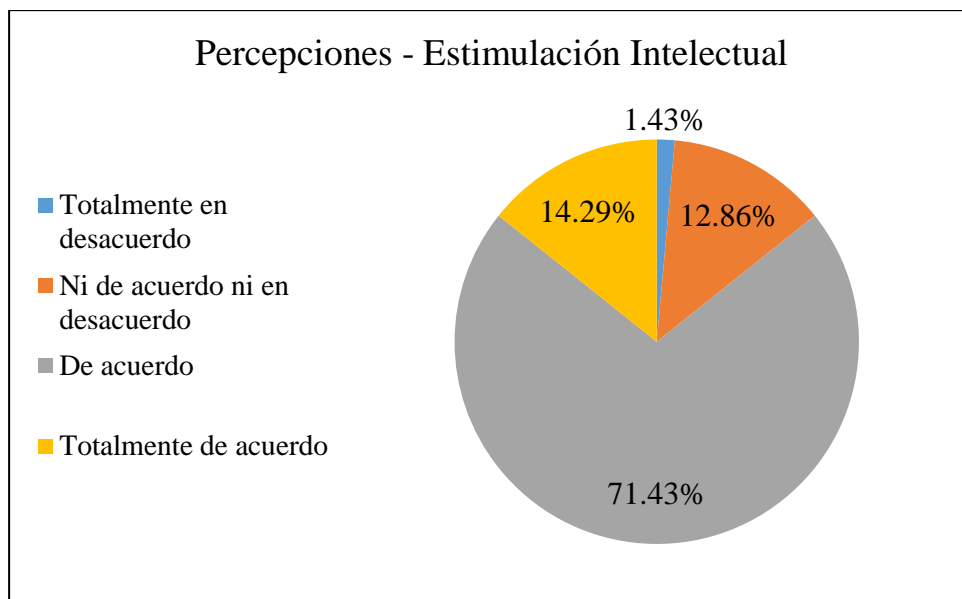


Figura 2. Percepciones Estimulación Intelectual

Por otro lado, la subdimensión estimulación intelectual muestra que el personal del Consorcio Educativo La Inmaculada está “De acuerdo” con un 71.43% y un 14.29% en estar “Totalmente de acuerdo” con las afirmaciones del cuestionario.

Debido a que la dirección pidió que cuando se presente un problema se enfocaran en solucionarlos de acuerdo con lo aprendido y planteado en sus objetivos que tengan por bimestre para que superen así los obstáculos y de esta forma los anima a agenciarse de características que fortalezcan sus habilidades, permitiéndoles ser flexibles y creativos respecto a las diferentes situaciones que se les presenten y solucionarlos con eficiencia y eficacia. Además, de esta forma los seguidores forman parte de la toma de decisiones y así se sientan parte de la institución, debido a que se les invita a razonar sobre la resolución de problemas por los que pasaron y por los que pasarán, siempre con creatividad.

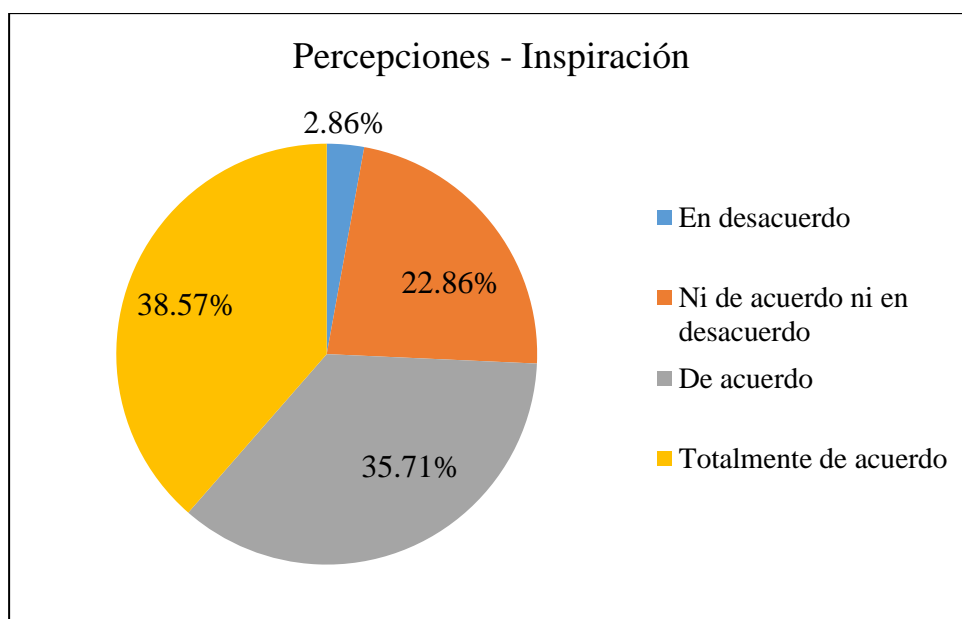


Figura 3. Percepciones Inspiración

Así mismo la inspiración que tiene que ver con cómo el líder inspira a sus colaboradores a alcanzar propósitos el total de los encuestados considera en un 38.57% que está “Totalmente de acuerdo” seguido por la categoría “De acuerdo” con un 35.71” y cabe recalcar que los colaboradores según los ítems relacionados a la inspiración están “En desacuerdo” con un 2.86%, apuntando a que la mayoría tiene una percepción positiva.

Esto se debe a que la dirección motivó al personal del Consorcio Educativo La Inmaculada, brindándoles charlas por bimestre, potenciando de esta forma el éxito individual y organizacional de la institución y buscó nuevos métodos para motivarlos, ya sea en talleres que se les ofrece cada dos meses, charlas, integraciones, actividades que ayuden a inspirarlos hacia objetivos.

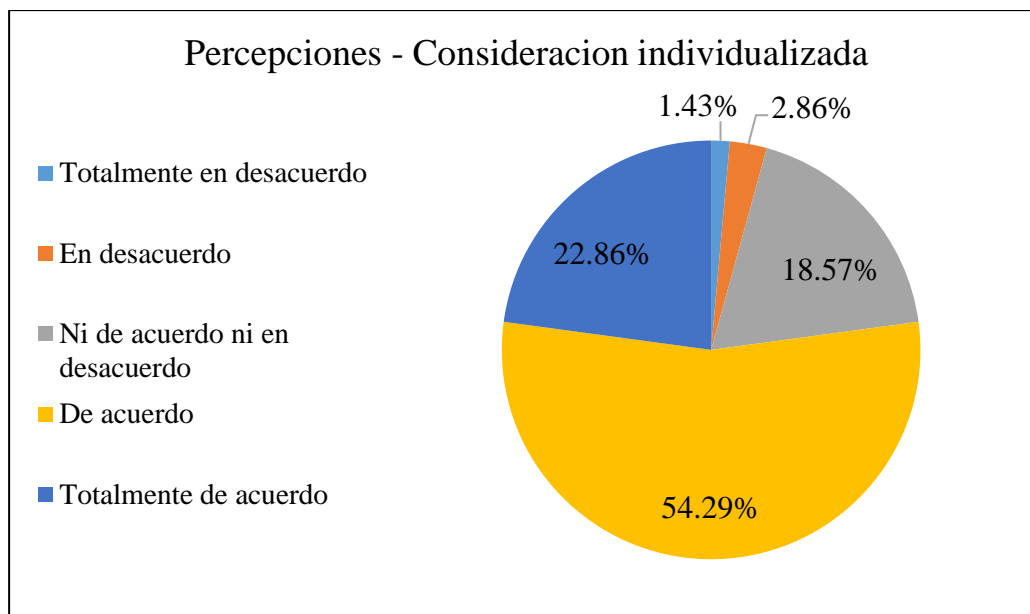


Figura 4. Percepciones Consideración Individualizada

El total de encuestados con un 54.29% percibe que la subdimensión consideración individualizada tienen una percepción positiva sobre la atención que brinda la dirección individualmente a cada uno de sus seguidores. Así mismo están totalmente de acuerdo un 22.86% y una percepción neutra no muy lejana con un 18.57% y una mínima parte está totalmente en desacuerdo con un 1.43% lo que significa que su percepción es negativa frente a las características de la consideración individualizada.

Esto se debe principalmente a que la dirección se preocupó de formar a los colaboradores que necesitaban incrementar sus habilidades, y se enfocó en aquellos que no consiguieron las metas. Además, mostró su entera disposición a enseñar a los que necesitan mejorar su desempeño laboral.

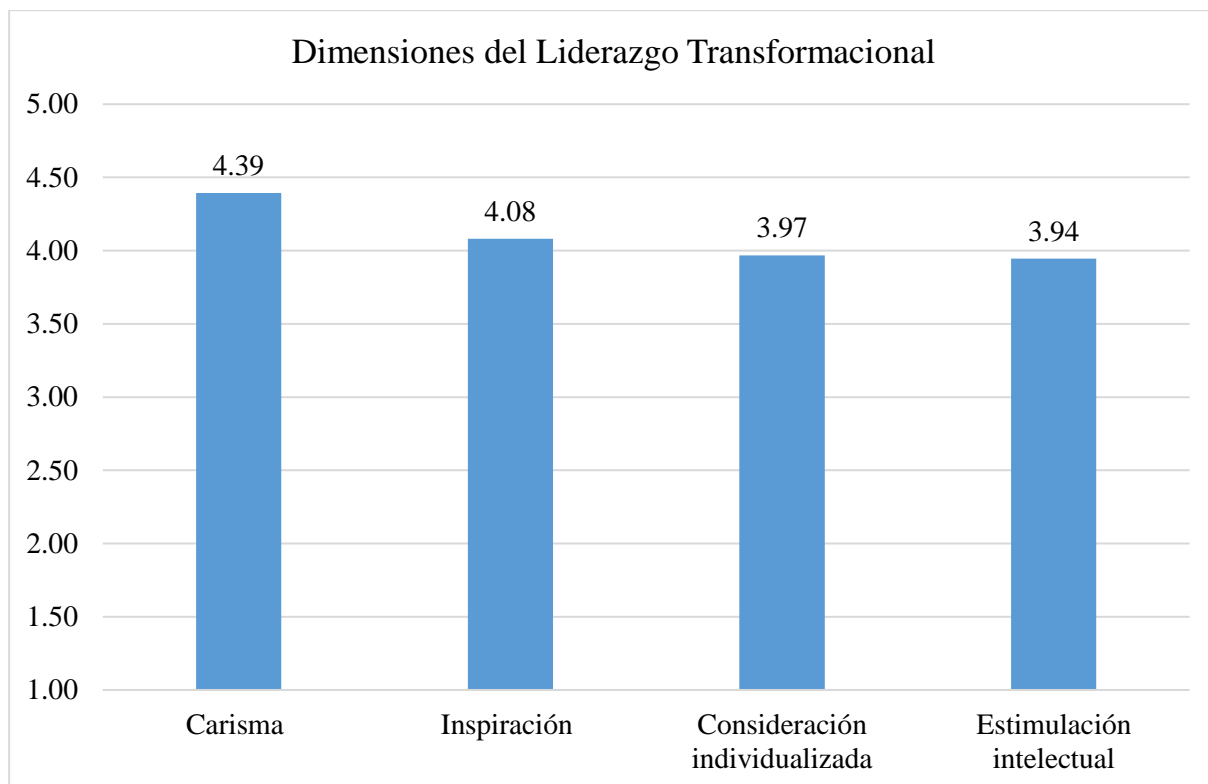


Figura 5 . Dimensión Liderazgo Transformacional

En la figura 5 se contempla que tanto la subdimensión Carisma e Inspiración del liderazgo transformacional muestran un mayor grado de aceptación por parte de la mayoría del personal de Consorcio La Inmaculada frente a las subdimensiones de estimulación intelectual y consideración individualizada.

Esto indica que los colaboradores tienen respeto hacia el líder siendo un ejemplo a seguir, inspirando confianza, por lo tanto, motiva a sus seguidores y resalta que cada uno es importante en el desempeño de sus labores sin tener en cuenta el cargo.

La estimulación intelectual y la consideración individualizada no tienen diferencia significativa respecto a las dos primeras subdimensiones dando a notar que la dirección del Consorcio Educativo La Inmaculada ejerce positivamente un liderazgo transformacional en la gestión, guiados por una misma misión y visión, cumpliendo los objetivos planteados.

A continuación, se detalla cada una de las subdimensiones del liderazgo transformacional en términos generales de la población total (personal docente, administrativo y de apoyo) de acuerdo a la percepción que tuvieron sobre el estilo de liderazgo de la dirección:

Siguiendo el orden del cuestionario, se analizó las percepciones del personal docente administrativo y de apoyo sobre las subdimensiones de los dos estilos de liderazgo restantes: Transaccional y Laissez Faire, con promedios de 3.26 y 2.24 respectivamente, se destacó que subdimensión fortaleció los resultados obtenidos.

El liderazgo transaccional es aquel que trabaja a base de recompensas y acorde al desempeño de las labores de los trabajadores, mientras que el Laissez faire (ausencia de liderazgo) es no ejercer el liderazgo, estar presente físicamente, pero sin embargo no toma decisiones.

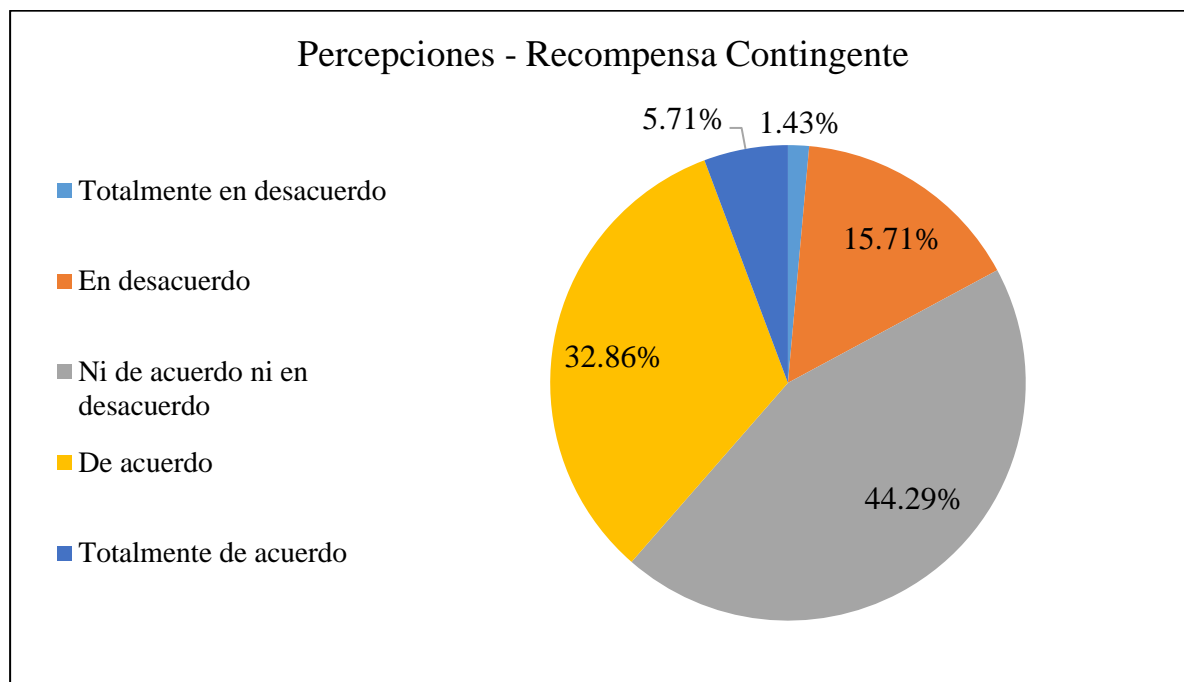


Figura 6. Percepciones Recompensa Contingente

En cuanto a recompensa contingente los encuestados indican en gran mayoría con un 44.29%, tener percepciones neutras con los ítems vinculados a este apartado, seguido de percepciones en estar de acuerdo con un 32.86% corroborando así la media general de la dimensión, siendo la primera la más dominante.

Esto se debe principalmente a que los colaboradores no percibieron de manera frecuente que la dirección haga intercambios con ellos si es que estos brindan su apoyo o cooperación.

Sin embargo se obtuvo varias respuestas entre las escalas 2 y 4 lo que hacen que el promedio sea neutro en los resultados, cómo se puede ver en los anexos 26 , 28 y34 resalta con escalas en estar de acuerdo con ciertas características, como por ejemplo que la dirección se asegura que haya relación entre lo que hagan y lo que obtendrán; ya que necesita saber que se están cumpliendo los objetivos de la institución, de la misma manera la dirección indica al personal docente, administrativo y de apoyo que pueden lograr lo que quieran si cumplen con las tareas pactadas.

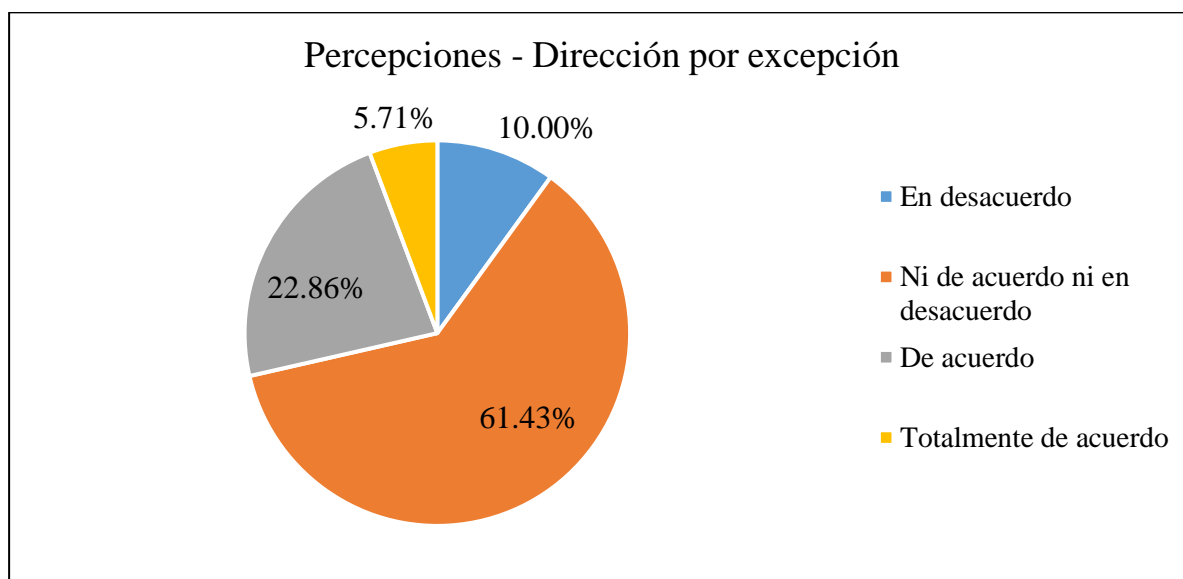


Figura 7. Percepciones Dirección por excepción

Por su parte “la dirección por excepción” correspondiente al liderazgo transaccional indica una tendencia significativa a estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, con un 61.43 %, teniendo la mayor parte de las percepciones de la población de estudio, reafirmando así la media obtenida en la Figura: Dimensiones de Liderazgo Transaccional & Laissez Faire, esto debido a que la población encuestada en su mayoría, marcaron en escalas que oscilan entre 2, 3 y 4 , obteniendo un promedio neutral en las percepciones.

Esto indica que la dirección no ejerce predominantemente este apartado del estilo de liderazgo transaccional, debido a que la dirección evita involucrarse en el trabajo de cada uno de los colaboradores del Consorcio e interviene solo cuándo no se consiguen los objetivos, probablemente se dé por las diversas situaciones que se presentan día a día, y al apoyo que la dirección les brinde en cada paso que den.

Una parte de la población con 5.71% indica que está totalmente de acuerdo en las características que aplica el director son pertenecientes a la dirección por excepción; ya que percibe que la dirección no se preocupa por cambiar las cosas mientras estas se desarrollen con éxito porque confía en que los colaboradores alcanzarán las metas establecidas.

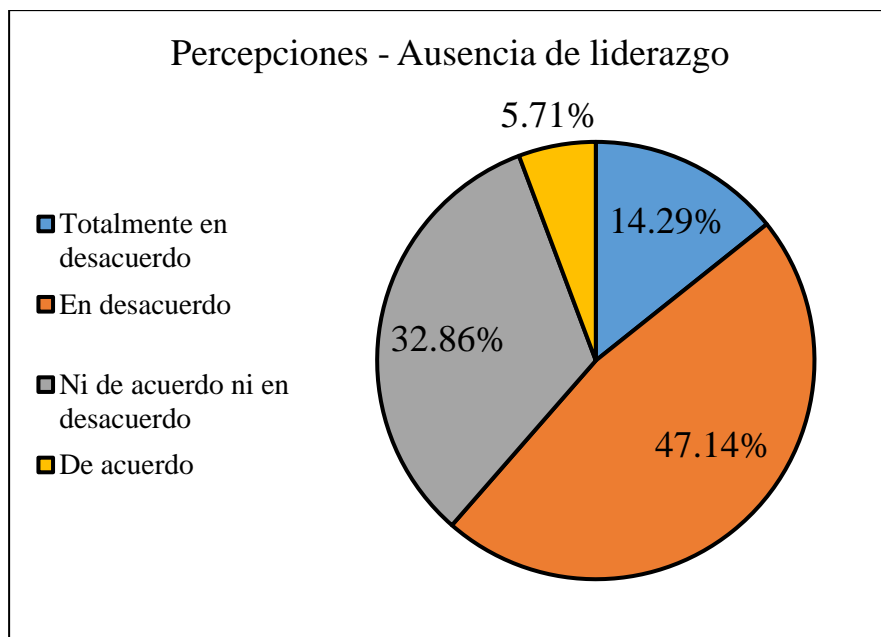


Figura 8. Percepciones Ausencia de Liderazgo

Finalmente, como se puede evidenciar el 47.14% del total de encuestados está en desacuerdo con respecto a la ausencia de liderazgo de la dirección en la gestión del consorcio Educativo La Inmaculada y un 5.71% del personal está de acuerdo con que aplique el no liderazgo.

Se puede deducir que para el personal docente administrativo y de apoyo perciben que la dirección no cuenta con las características del estilo de liderazgo Laissez Faire.

Las medias que reforzaron dicho resultado predominaron en que tener presente la figura de la dirección si tiene efecto en el rendimiento laboral de cada uno de los colaboradores por lo que refuerza que la dirección si se encuentra cuando se le necesita y que avisa las veces que se retirará, por otro lado que la dirección no evita tomar decisiones y si les dice cómo se tiene que hacer las cosas, de esta forma se reforzó que la dirección no aplica las características de liderazgo laissez faire.

Una minoría de la población con un 5.71%, está de acuerdo con que la dirección aplique este estilo de liderazgo y esto debido a que no sienten la figura del director presente en sus actividades, pudo ser por muchos factores, como por ejemplo el no coincidir en tiempos debido a sus tareas, por la ubicación de las aulas no saber si la dirección se encuentra en su escritorio.

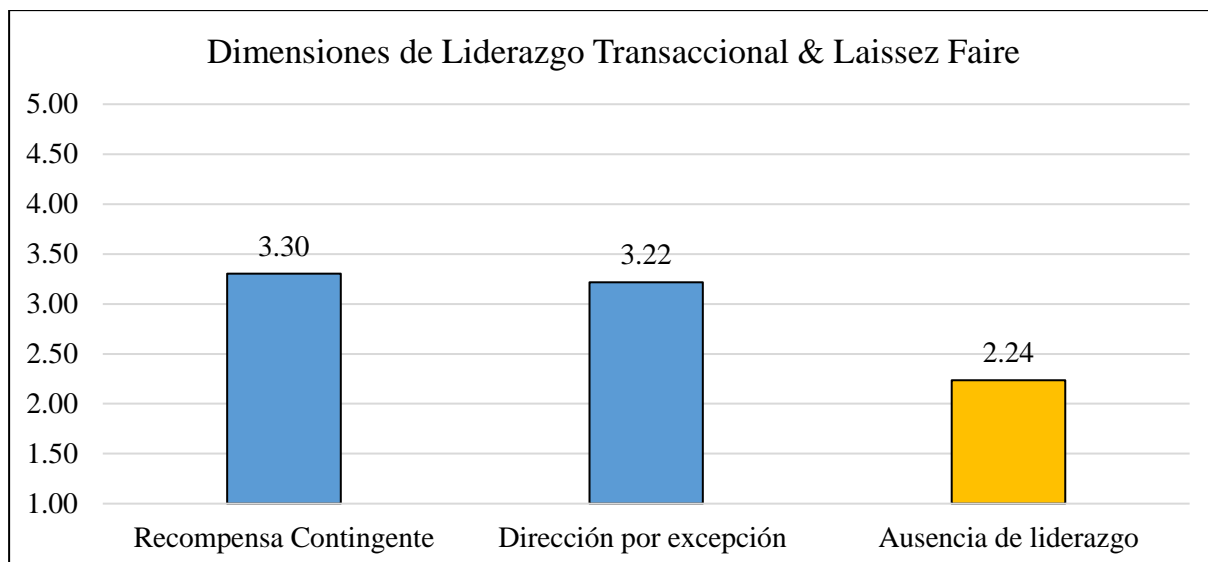


Figura 9. Dimensiones de Liderazgo transaccional y Laissez Faire

En la figura 9 se muestra dos dimensiones: el liderazgo transaccional (azul) y el liderazgo laissez faire (amarillo) y en términos generales se denota tendencia hacia la categoría neutra ni de acuerdo, ni en desacuerdo conforme a lo que perciben los colaboradores sobre la dirección del Consorcio Educativo La Inmaculada, predominando el liderazgo transaccional; que indica que el líder ejerce este estilo en base a intercambios que realiza con los seguidores, fortaleciendo lo mostrado en la figura 9, están los reactivos con mayor aceptación del liderazgo transaccional, subdimensión Dirección por excepción: “La dirección evita hacer cambios mientras las cosas marchen bien” y “La dirección nos deja hacer nuestro trabajo a no ser que sea necesario introducir algún cambio”.

Caso contrario con el estilo de liderazgo laissez faire que cuenta con poca aceptación de acuerdo con la percepción de los colaboradores que coincidieron que la dirección no ejerce este estilo de liderazgo debido a que si se responsabiliza y toma decisiones en la institución.

Las afirmaciones que tienen menor aceptación reforzando el resultado que la dirección no cuenta con las características de este estilo de liderazgo; ya que estuvieron con percepciones en estar “totalmente en desacuerdo” son: que es difícil encontrar a la dirección cuando se presenta un problema y que no se le encuentra cuando se le necesita, cabe recalcar que también se comprobó con las percepciones que la presencia de la dirección si tiene efecto en el desempeño laboral del personal.

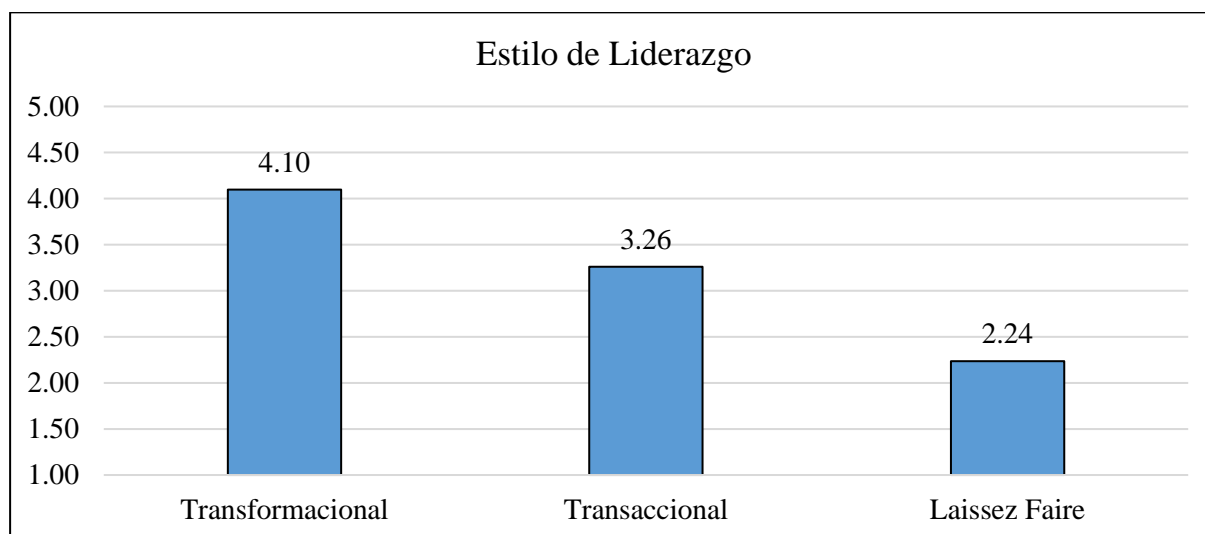


Figura 10 Medias de los Estilos de Liderazgo

El tamaño de la población encuestada fue de 70 personas entre personal docente, administrativo y de apoyo, y con respecto a la percepción que tienen sobre el estilo de liderazgo de la dirección hay predominancia en el Liderazgo transformacional, con una tendencia significativa hacia la categoría “De acuerdo”. Indicando que los colaboradores del Consorcio Educativo La Inmaculada tienen una percepción favorable correspondiente al estilo de liderazgo que aplica la dirección de acuerdo con el cuestionario CELID y notoriamente se ve reflejado en el promedio que es 4.10.

El estilo de liderazgo transaccional denota tendencia hacia la categoría “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3).

En cuanto al estilo de Liderazgo Laissez Faire las percepciones denotan concordancia en estar en “Desacuerdo” en relación con este estilo, por lo que no se encuentra presente en la gestión de la dirección.

Comparación y significancia de medias

Según cargos de la institución

Las medias de los datos recolectados muestran distribuciones no normales, por tanto, para la comparación de medias se utilizará la prueba H de Kruskal-Wallis para la comparación de 3 muestras independientes; y la prueba U de Mann-Whitney para la comparación de 2 muestras independientes.

En este apartado se comparó la significancia entre los cargos de la institución: personal docente administrativo y de apoyo para identificar que subdimensiones influyeron más en cada grupo. Primero se realizó una comparación general, luego según personal de apoyo y docente, seguido de personal administrativo y docente.

Con respecto a la comparación entre los cargos de personal de apoyo y personal administrativo, no se encontró datos significantes, por lo que no es relevante para los resultados de la investigación.

Tabla 9. Comparación dimensional general

Dimensiones	H de Kruskal-Wallis	Sig. Asintótica
Carisma	0.257	0.879
Estimulación intelectual	1.762	0.414
Inspiración	0.039	0.981
Consideración individualizada	1.512	0.470
Recompensa	3.172	0.205
Contingente		
Dirección por excepción	5.552	0.062
Ausencia de liderazgo	4.457	0.108

Realizando la comparación de las subdimensiones de los tres estilos del liderazgo presentes en el cuestionario CELID, la única subdimensión que demuestra características tendenciales en los colaboradores es la dirección por excepción perteneciente al liderazgo transaccional.

El mayor rango promedio de acuerdo con el cargo de los colaboradores del Consorcio Educativo “La Inmaculada”, proviene del personal administrativo con 3.55, frente al personal de apoyo y los Docentes, que poseen 3.33 y 3.08 respectivamente, de acuerdo a la subdimensión dirección por excepción del liderazgo transaccional (anexo 42).

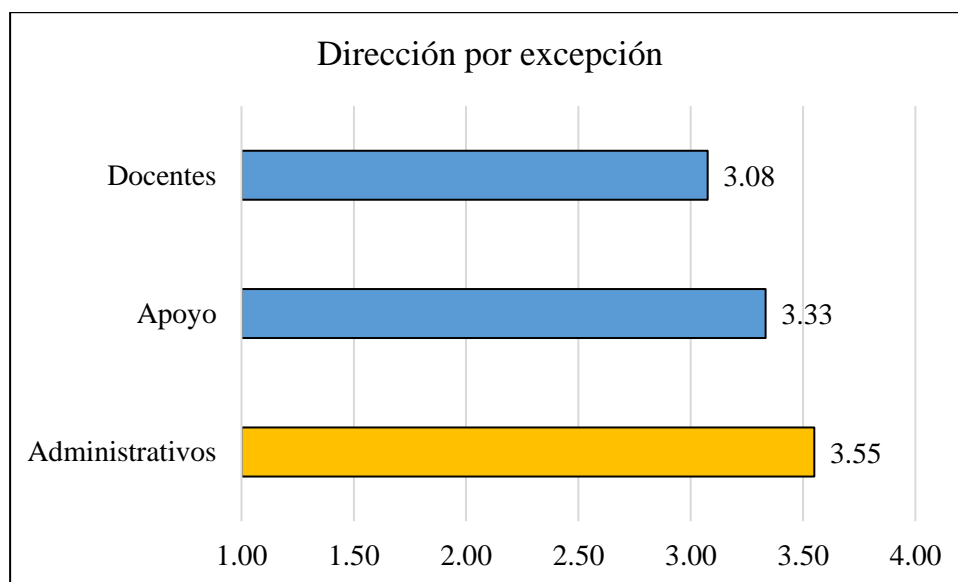


Figura 11. Percepciones dirección por excepción según los cargos

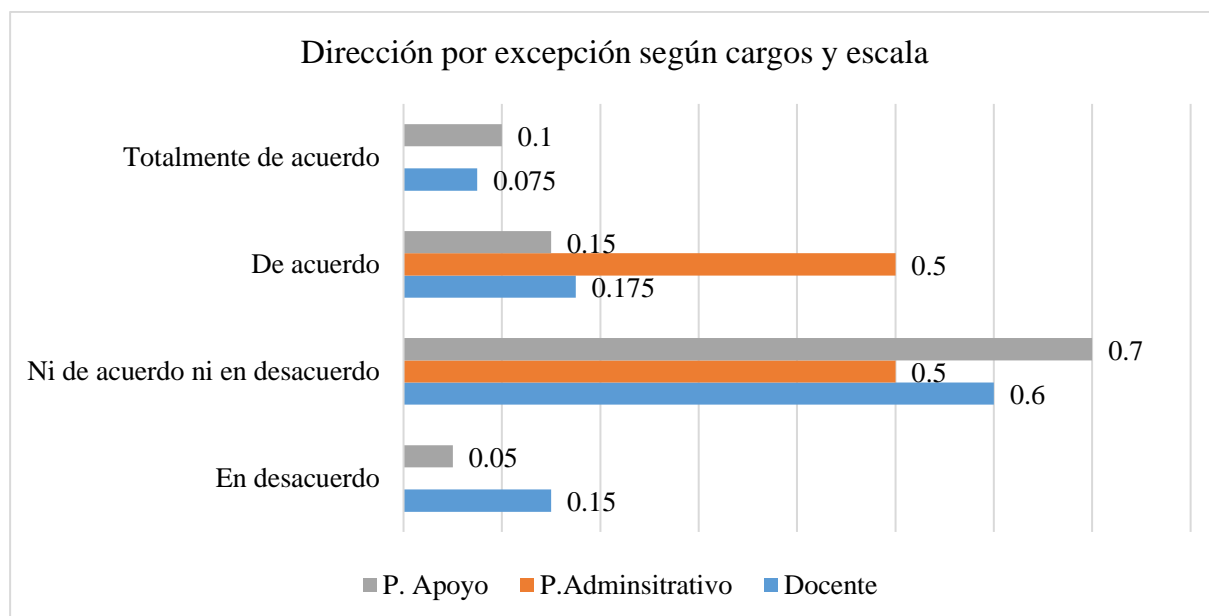


Figura 12. Percepciones dirección por excepción según cargos y escala

Como se puede ver en cuanto a las medias, en el gráfico la predominancia se encuentra en el cargo administrativo frente al personal docente y de apoyo con 3.55, lo que denota que, en el

personal administrativo, la subdimensión dirección por excepción es el que mayor influencia tiene respecto al personal de apoyo y docente.

Así mismo, y reforzando lo explicado en cuanto a la significancia que tiene el personal administrativo respecto al de apoyo y la plana docente, se observa en el Anexo 42, que en casi su totalidad, el personal administrativo demuestra tendencias a la neutralidad y el estar de acuerdo, en comparación al resto de personal que tienen discernimientos divididos o sin denotar alguna predilección en específico, esto debido a que la dirección evita involucrarse en el trabajo y cambiar las cosas mientras salgan bien, y solo realiza algún cambio cuando sea necesario.

Según percepciones del personal de Apoyo y Docente

Tabla 10. Significancia Dimensional Personal docente y de apoyo

Dimensión	U de Mann-Whitney	Sig. Asintótica
Carisma	375.500	0.694
Estimulación intelectual	321.000	0.213
Inspiración	394.500	0.930
Consideración individualizada	371.000	0.640
Recompensa Contingente	352.000	0.450
Dirección por excepción	297.500	0.103
Ausencia de liderazgo	279.500	0.058

Comparando entre los cargos de los docentes y el personal de apoyo del Consorcio Educativo La Inmaculada las subdimensiones de los estilos de liderazgo descritos en el cuestionario CELID, la subdimensión que tiene datos tendenciales es la ausencia de liderazgo, la subdimensión perteneciente a la dimensión del liderazgo Laissez Faire.

El mayor rango promedio de acuerdo con los cargos del personal de apoyo y los docentes del Consorcio Educativo “La Inmaculada”, se destaca el personal de apoyo frente a los docentes de acuerdo a la subdimensión ausencia de liderazgo del liderazgo laissez faire, denotando un rango promedio de 36.53 (anexo 43).

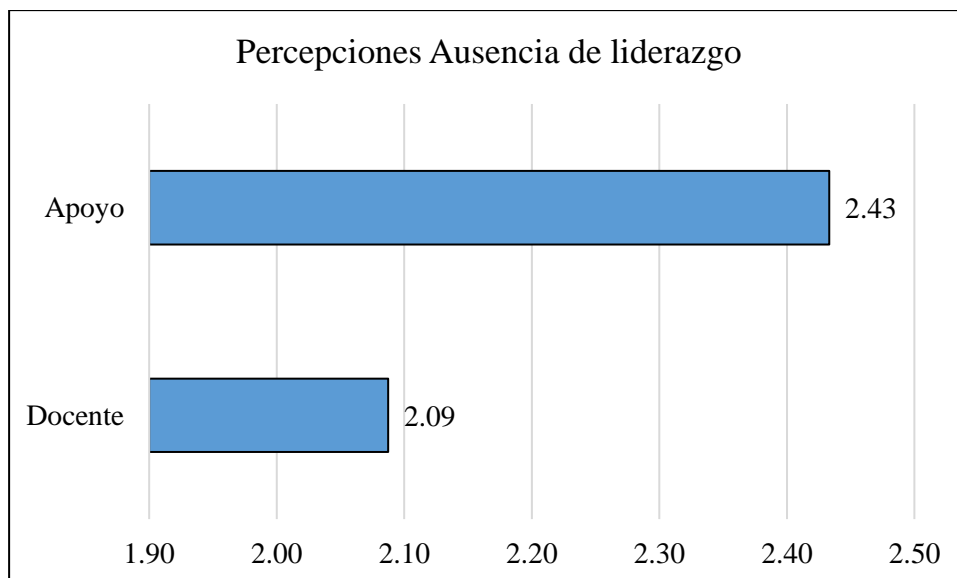


Figura 13. Comparación de medias ausencia de liderazgo

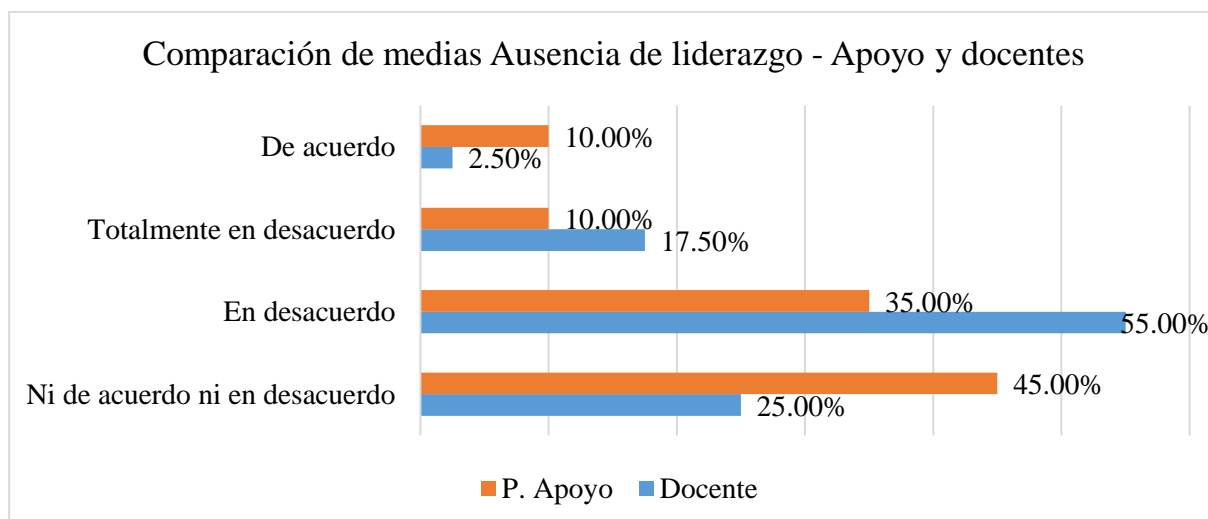


Figura 14. Comparación de medias ausencia de liderazgo- Apoyo y docentes, según escala

El mayor porcentaje en cuanto a las percepciones referentes a la Ausencia de liderazgo pertenece al cargo de personal de apoyo del Consorcio Educativo La Inmaculada, predominando con 2.43, indicando que están conforme con los reactivos del cuestionario y por lo tanto que la dirección no tiene las características de este estilo de ausencia de liderazgo.

Del mismo modo y fortaleciendo lo demostrado respecto a la significancia que tiene el personal de apoyo frente a los docentes del Consorcio Educativo La Inmaculada, se contempla en el Anexo 43, que el personal de apoyo percibió de una manera neutra-negativa las afirmaciones del cuestionario, mientras que los docentes tuvieron más percepciones negativas

de los ítems de esta subdimensión. Esto se debe a que los docentes por sus labores y tiempo de ver a la dirección se les hace difícil tener más cercanía con la dirección.

La ausencia de liderazgo es la poca presencia del líder frente a su grupo de trabajo, está presente físicamente, pero no se responsabiliza, dando a notar que afecta significativamente las percepciones conjuntas del personal de apoyo respecto a los docentes.

Según percepciones del personal de Administrativo y Docente

Tabla 11. Significancia dimensional cargo administrativo y docente

Dimensión	U de Mann-Whitney	Sig. Asintótica
Carisma	198.000	0.960
Estimulación intelectual	190.000	0.807
Inspiración	193.500	0.873
Consideración individualizada	164.500	0.378
Recompensa	138.000	0.131
Contingente		
Dirección por excepción	118.500	0.046
Ausencia de liderazgo	143.500	0.169

En relación con el cargo administrativo y docentes del Consorcio Educativo La Inmaculada, comparando las subdimensiones de los tres estilos de liderazgos, la única subdimensión significativa es la dirección por excepción correspondiente al liderazgo transaccional, que tiene relación con que la dirección interviene siempre y cuando sea necesario, debido al desenvolvimiento de los trabajadores.

Ejecutando la comparación entre el cargo administrativo y docente, el mayor rango promedio, procede del personal administrativo con 33.65, acorde a la subdimensión dirección por excepción competente al liderazgo transaccional.

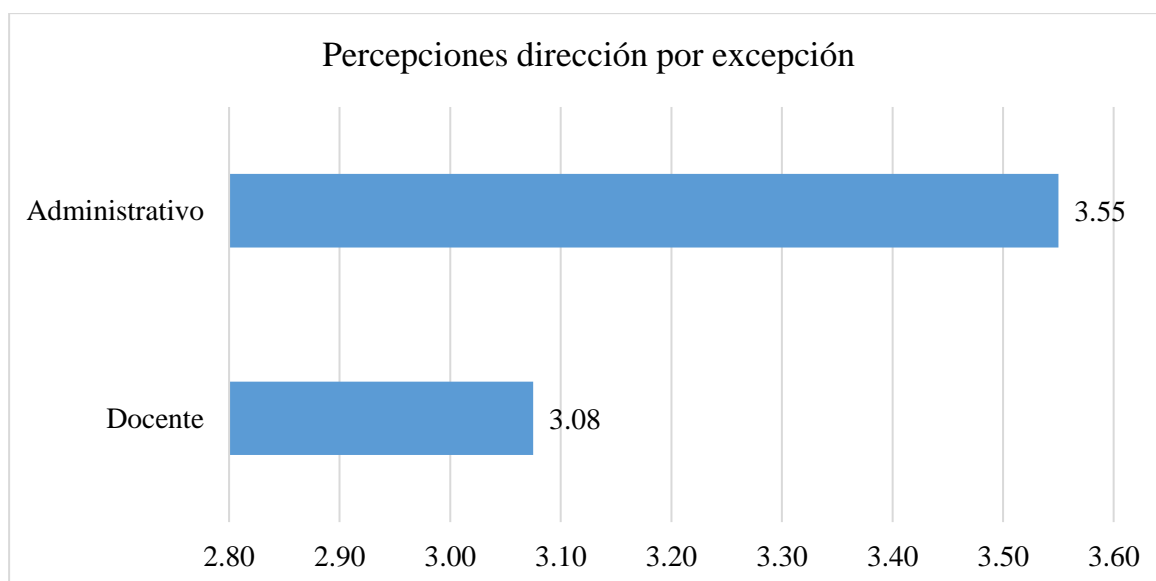


Figura 15. Percepciones dirección por excepción según cargo administrativo y docente.

Según las percepciones referentes a la dirección por excepción concierne al cargo administrativo, con mayor porcentaje destacando con 3.55 frente al cargo docente con 3.08, mostrando concordancia con los ítems del cuestionario, que implica el monitoreo del desempeño de los colaboradores y que el líder interfiere cuando ve que tiene que mejorar las prácticas de sus seguidores.

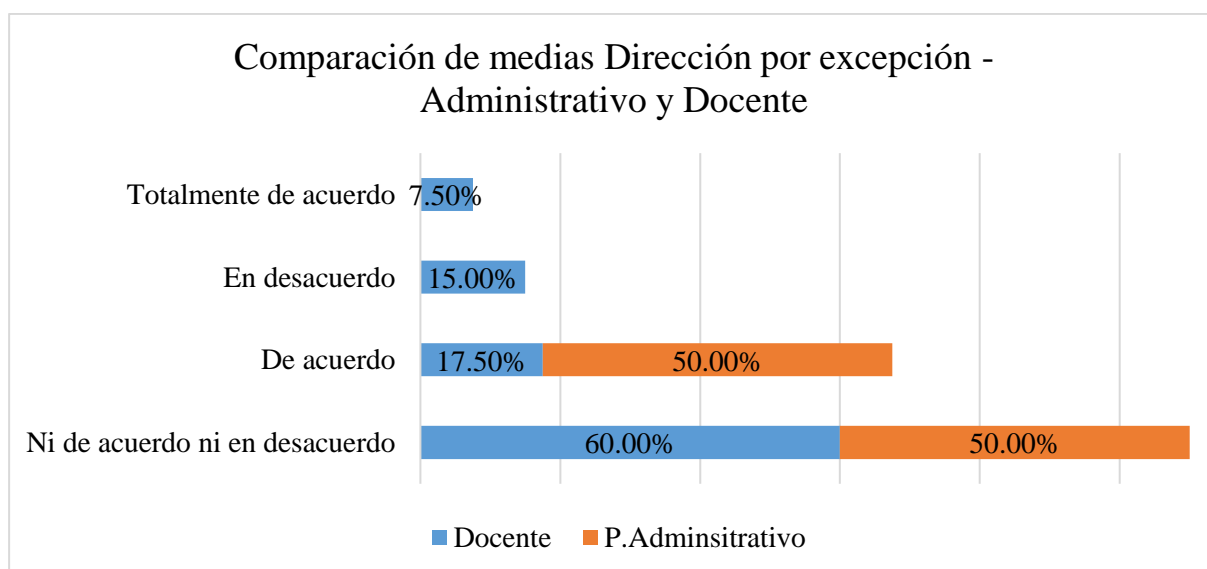


Figura 16. Comparación de medias de Dirección por excepción- Administrativo y Docente

Así mismo reforzando el resultado de la significancia del personal administrativo y docente, se denota que el personal administrativo tuvo percepciones que indicaron estar entre los rangos de “ de acuerdo “ y “ ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con esta subdimensión del liderazgo

transaccional , indicando que la dirección brinda apoyo si los colaboradores cumplen sus metas , esto debido a que los administrativos son los que más cerca están de la dirección para la gestión de la institución, por otro lado los docentes tuvieron mayor aceptación en estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, haciendo así que sus medias sean menores al administrativo, con una percepción neutra, respecto a las características que suman la dirección por excepción.

Según lo investigado y obtenido en el estudio que tuvo como objetivo determinar el estilo de liderazgo existente en la gestión del Consorcio Educativo La Inmaculada, según la percepción del personal docente, administrativo y de apoyo, se definió que se aplicó y predominó el estilo de liderazgo transformacional en la gestión de la I.E. No obstante, cabe indicar que también aplicó el estilo de liderazgo transaccional, resaltando recompensa contingente. Se determinó que, según las percepciones del personal administrativo, docente y de apoyo, la dirección no desarrolló el liderazgo laissez faire, que es la ausencia de liderazgo.

Luego de haber realizado el análisis y obtenido los resultados de la investigación se muestran a continuación acciones de mejora que se deben tener en cuenta, para que la dirección logre aplicar un adecuado estilo de liderazgo en la gestión de su I.E.

Tabla 12. Acciones de mejora

Dimensiones	Subdimensiones	Resultados	Acciones de mejora
Liderazgo Transformacional	Carisma	Fue la característica con mayor predominancia, debido al respeto que cada uno de ellos tienen hacia el líder. Se sienten a gusto de trabajar con la dirección, debido a la plena confianza que les brinda.	La dirección debe seguir reforzando la confianza y el respeto que cada uno de los colaboradores le tienen. Esto debido a la comunicación empática que desarrolla con cada uno de los ellos, y la imagen ejemplar, creencias y cultura que perciben por sus acciones. Así mismo comunicar y reforzar los objetivos que tienen en común para satisfacer las necesidades organizacionales, sociales y personales, por lo que la dirección tiene que estar comprometida y contribuir a la productividad positiva dentro de la institución.
	Estimulación intelectual	La dirección resalta el uso de la inteligencia y la razón para la resolución de problemas. Pide que sustenten con argumentos sólidos.	La dirección debe seguir dando el ejemplo al personal, de manera clara y coherente respecto a la resolución de problemas de manera positiva y creativa, incentivando a que los seguidores usen nuevos métodos para la solución de los mismos y desarrollen nuevas habilidades (cognitivas, comunicativas, de confianza, liderazgo, reflexión, creatividad, manejo de tecnología, planificación y metodológicas) que fortalecerán a la institución.

Inspiración	<p>Brinda charlas al personal para motivarlos y busca nuevas formas de hacerlo. Las charlas las da cada bimestre.</p>	<p>La dirección debe capacitarse constantemente para que pueda enseñar a sus colaboradores y de esta manera tengan propósitos y obtengan resultados a largo plazo. Capacitaciones que tengan como fin ayudar en su crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional: liderazgo, métodos de enseñanza, utilización de tecnología, metodología, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, toma de decisiones y comunicación. Al motivar a los colaboradores sentirán una atmósfera laboral positiva y agradable para trabajar y, por tanto, aumentará su rendimiento laboral. Seguir con las capacitaciones por bimestre.</p>
Consideración Individualizada	<p>La dirección forma a aquellos que lo necesitan y muestra su entera disposición de instruir cuando lo necesiten.</p>	<p>La dirección debe conocer y guiar a cada uno de sus colaboradores, teniendo en cuenta que todos son piezas fundamentales y deben percibir el apoyo constante cuando se presente algún problema, para alcanzar las metas institucionales. A su vez, debe tener en cuenta a los trabajadores que no cumplen las metas para alcanzar los objetivos establecidos, para poder ayudarlos en los aspectos que no cumplieron, así mejorar y contribuir a su desarrollo profesional y personal. Cabe recalcar que debe seguir escuchando activa e individualmente a cada miembro que conforma el personal cuando lo necesiten.</p>

<p>Recompensa Contingente</p> <p>Liderazgo Transaccional</p>	<p>De manera neutra, según la percepción del personal, la dirección da lo que quieren a cambio de su apoyo. Pueden negociar lo que hacen y obtienen por su esfuerzo.</p>
<p>Dirección por excepción</p>	<p>La dirección no cambia las cosas, mientras estas salgan bien. Se involucra en el trabajo. No cree en el dicho "Si funciona, no lo arregles".</p>

La dirección y el personal deben trabajar hacia un mismo objetivo, pero no debe centrarse en basar el esfuerzo en recompensas o castigos por el logro de alguno, ya que esto puede ocasionar que no se sientan identificados con la institución. Si es necesario aplicar recompensas, la dirección debe establecer reglas que tendrá en cuenta para evaluarlos, analizar la forma en que se darán para utilizarlas correctamente y de esta forma no afectar las utilidades del recurso humano de la organización. Las recompensas deben basarse en el reconocimiento, para fortificar el vínculo líder - seguidor.

La dirección debe generar continuo feedback/ retroalimentación, para identificar las fortalezas y debilidades presentes en cada integrante de la organización para actuar acorde a lo que está pasando y de esta manera mejorar el ambiente laboral. No debe esperar que un seguidor cometa un error para proceder. El estar en constante comunicación, contribuirá a que todos estén conectados para el logro de los objetivos.

Liderazgo
Laissez Faire

Ausencia de
liderazgo

Las características de este apartado no están presentes en la gestión de la dirección; ya que el líder está presente cuándo surge un problema e influye en el rendimiento laboral de los colaboradores. Sí toma decisiones.

La dirección debe seguir comprometida y presente en las distintas situaciones que se susciten día a día a los colaboradores, debido a que es una institución educativa que está en constante aprendizaje y necesitan a un líder que tome decisiones acertadas para poder cumplir los objetivos y tener buenos resultados con el recurso humano y sociedad. Debe tomar decisiones y permitir que los colaboradores participen de estas sin descuidar los objetivos. Resaltar a los colaboradores la importancia del rol de cada uno para la institución.

V. Discusión

La finalidad de la presente investigación es determinar el estilo de liderazgo existente en la gestión del Consorcio Educativo La Inmaculada, según la percepción del personal docente, administrativo y de apoyo. Así mismo la hipótesis “La dirección del consorcio educativo La Inmaculada aplica el liderazgo transformacional”, es comprobada por los resultados obtenidos en la investigación.

En la gestión del Consorcio se aplica el estilo de liderazgo transformacional; debido a que un porcentaje alto de la población de estudio calificó positivamente al director. Fischman (2005), el estilo de liderazgo más auténtico y positivo es el liderazgo transformacional que incita a que las personas logren las cosas que pensaron que no eran capaces de hacer, mejorando así el equipo de trabajo, la organización y la sociedad (Citado por Mendoza y Ortiz, 2006). La aplicación de este estilo de liderazgo según Berkovich (2016), para los directores de centros educativos que son instituciones que están en constante preparación, es el deseado para la educación, por lo tanto, el estilo de liderazgo que aplica la dirección es el adecuado para la gestión del Consorcio.

Coincide con los resultados de otros estudios, Monteza (2017), Merino (2017) y Martínez (2013), que detallan que los directores de instituciones educativas practican el estilo de liderazgo transformacional según las percepciones de sus colaboradores, beneficiando la relación que se da entre ellos, inspirándolos a tener objetivos en común, atendiéndolos individualmente, con paciencia y empatía. También se constata que aplica en un nivel neutro según la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo transaccional, el cual indica que el líder trabaja a base de intercambios con sus seguidores con recompensas o castigos, según Villacorta (2015). Comparando con lo obtenido por Petrasso (2015), que obtuvo que en una institución de nivel superior predomina el liderazgo transaccional debido a que se enfoca más por el lado administrativo de la institución, centrándose más en los resultados; y en el Consorcio se presenta, pero de manera neutra, porque el personal percibe que en determinadas situaciones aplica este estilo.

Y se puede afirmar que la dirección del Consorcio Educativo La Inmaculada no aplica el liderazgo *laissez faire*, debido a que los colaboradores aseguran que la dirección está presente cuando se le necesita; ya sea para solucionar un problema o para atenderlos en sus actividades diarias. Resultado distinto al de la investigación de Centurión (2015), que determina que la dirección si aplica este estilo de liderazgo y por lo tanto practica las características; debido a

que no toma decisiones de manera correcta y los colaboradores no sienten la presencia del director cuando se le necesita.

En lo referente a las características que predominan en la dirección son las 4 correspondientes al liderazgo transformacional, en aspectos generales, tanto el personal docente, administrativo y de apoyo coinciden. El carisma, que según Bass (Citado por Thieme, 2005) es la característica más importante de este estilo, relacionada con el respeto y la confianza que los seguidores tienen hacia el líder, es la que más predomina en la dirección del Consorcio, debido a que el personal se siente a gusto de trabajar con la dirección, por la plena confianza que tienen en ella; seguido por la inspiración, que se vincula con la forma que utiliza para motivarlos y los medios que busca para hacerlo, además de esta forma los motiva hacia el éxito en sus labores. Consideración individualizada, el líder siempre está dispuesto a enseñar a los que lo necesitan y pone énfasis en las metas no logradas. Y la última característica, estimulación intelectual, se preocupa por resolver los problemas con cuidado antes de actuar, por lo que pide que se basen en el razonamiento, y que aprendan de sus problemas para ver los nuevos de una manera diferente. Coincidiendo con los estudios de Monteza (2017), resalta que la característica que predomina en los directores de centros educativos es la motivación inspiracional; debido a que da seguridad para que los subordinados puedan lograr los objetivos establecidos, Merino (2017) en su investigación determina que la característica que más predomina es la estimulación intelectual, debido a que el líder potencia sus habilidades, fortaleciendo su progreso personal y profesional, mediante charlas o talleres, por último Martínez (2013), en cuanto a las características pertenecientes al liderazgo transformacional resalta la influencia ya que los docentes perciben que la dirección se preocupa por la tranquilidad en el ámbito laboral.

Sin embargo, tiene ciertas características del liderazgo transaccional que se identifican, cómo recompensa contingente que se relaciona con que el personal determina que la dirección hace saber que pueden lograr lo que deseen si desarrollan sus actividades de acuerdo a lo planteado y que manifiesta tener claro lo que hacen y lo que obtienen por el trabajo que realizan, lo cual puede ocasionar que se vuelva un intercambio rutinario entre líder y seguidor y conlleva a que no se sientan identificados con la organización y de este modo no alcanzar las metas a largo plazo.

Conforme a las características del *laissez faire*, que es la ausencia del liderazgo, no se encontraron en la gestión de la dirección del Consorcio; ya que no se percibe por parte del personal docente, administrativo y de apoyo.

VI. Conclusiones

Se concluye que la dirección del Consorcio desarrolla en su gestión según lo observado, las características del liderazgo transformacional: carisma y consideración individualizada (predominantemente), debido a que el personal se siente cómodo de trabajar con la dirección y por la plena confianza que tienen en ella, además se evidenció que el líder está dispuesto a escuchar a cada uno de sus seguidores sin distinción de cargos; también se observó las características de inspiración y estimulación intelectual, relacionadas a como los hace sentir parte de la institución y que cada uno es importante de esta, asimismo el empoderamiento a razonar y el desarrollo de sus habilidades y creatividad mediante charlas y capacitaciones que las realiza por bimestre.

Respecto al liderazgo transaccional resalta la característica de dirección por excepción, por la forma en que el líder actúa cuando se presenta un problema, es decir está atento cuando no se cumpla con alguno de los objetivos para tomar alguna medida correctiva. Y se observó que, debido a su desenvolvimiento y presencia en la institución, no desarrolla el estilo de liderazgo *laissez faire*.

Se identifica que las características, que más resaltan en el estilo que desarrolla la dirección del Consorcio, son las pertenecientes al liderazgo transformacional, cómo son: carisma, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual, respectivamente en ese orden, debido a que la dirección se preocupa por instruir a aquellos que lo necesitan y porque pide que resuelvan sus problemas basándose en el razonamiento.

Además, cuenta con ciertas características del liderazgo transaccional, destacando recompensa contingente seguido por un mínimo de diferencia de la dirección por excepción. De la totalidad de la población de estudio conformado por personal docente, personal administrativo y de apoyo, una parte muy mínima de la población percibe la aplicación de la ausencia de liderazgo y se fundamenta que la dirección no desarrolla el estilo de liderazgo *laissez faire*. Es importante recalcar que la subdimensión dirección por excepción, es la que mayor predominancia obtuvo en el personal administrativo, según la comparación de medias entre los 3 cargos.

En la dirección existe, según los resultados obtenidos del instrumento, la aplicación del estilo de liderazgo transformacional de manera predominante debido a que la mayoría de la población percibe positivamente cada una de las características que conforman este estilo. También se determina que aplica de manera neutra el liderazgo transaccional, en determinadas

situaciones y que no aplica el liderazgo laissez faire, debido a la percepción negativa de gran parte de la población.

VII. Recomendaciones

La dirección apoye más al personal con respecto a tener creatividad y capacidad de análisis para resolver problemas, además de reconocer el valor que cada uno de los integrantes posee para beneficiar a la institución.

Seguir reforzando la confianza y el respeto de seguidores a líder y viceversa, dar el ejemplo de manera clara y coherente al personal en relación a la resolución de problemas con creatividad

La dirección debe generar continuo feedback/ retroalimentación, para identificar los inconvenientes presentes en la organización y actuar de manera inmediata.

Seguir presente en cada una de las actividades que se desarrollen en la institución, para que el personal sienta un apoyo constante por parte de la dirección, y así mantener todo bajo control, respecto a cada una de las metas que se tengan que alcanzar.

Seguir investigando el estilo de liderazgo de la dirección con otras variables (satisfacción laboral, clima laboral, motivación) que ayuden a mejorar a la institución y fortalecer así el estilo que aplica.

Implementar talleres y capacitaciones sobre el liderazgo transformacional y cada una de sus características, en la dirección y en el personal del Consorcio, para que desarrollen habilidades orientados hacia un mismo objetivo.

Aplicar más estudios sobre el liderazgo en las instituciones del sector Educación de la región Lambayeque, debido a que están en constante aprendizaje y cambio para cumplir con el buen desarrollo de la comunidad educativa.

VIII. Referencias

- Aas, M, Brandmo, C (2016), "Revisando la dirección educacional y transformacional: El contexto noruego contemporánea de la dirección de la escuela", *Revista de Administración Educativa*, vol. 54 Iss 1 pp.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas*. Nueva York: la libertad.
- Berkovich, I (2016), "Los líderes escolares y la teoría de liderazgo transformacional: ¿la hora de separarse?", *Revista de Administración Educativa*, vol. 54 Iss 5 pp.
- Burns, M. J. (1978). *Liderazgo*. Nueva York: Harper & Row.
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona*. Universitat Rovira I Virgili. España.
- Carchi, A. (2014). *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso empresa industrial INDUGLOB*. Universidad de Azuay. Ecuador.
- Castro, A; Nader, M & Casullo, M (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina*. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Castro, A & Nader, M. (2009). *Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares*. *Anuario de Psicología*, 40 (2), 237-254.
- Centurión, J. (2015). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director de la I.E. Jorge Basadre del distrito 26 de Octubre de la provincia de Piura*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cuadra, A, Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Díaz, L. (2014). *El liderazgo transformacional en el colegio Parroquial San José de Fontibón, como un factor de mejoramiento de los procesos escolares*. Universidad libre de Colombia. Colombia.

- Escandón, A. (2012). Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la Red n°08 del Callao. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Fiedler, F. E., García, J. e. (1987). Nuevos enfoques para el liderazgo: recursos cognitivos y el desempeño organizacional. New York: Wiley.
- Fischman, D. (2005). El líder transformador I: Lima, Perú. UPC. Empresa editora El comercio S.A.
- Fischman, D (2005). El líder transformador II: Lima, Perú. UPC. Empresa editora El comercio S.A.
- Freeman, E. R., Stoner, J. A., & Gilbert, D. R. (2009). Administración. Madrid: Pearson.
- Hermosilla, D; Amutio, A; Da Costa, S & Páez, D (2015). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology* 32 (2016) 135–143.
- Huillca, B. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Idone, T. (2012). Estilos del liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Jiménez, C. (2014). Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una Universidad Católica de Colombia. Colombia.
- Kerr, S., Jermier, J. M. (1978). Sustitutos del liderazgo: su significado y medida. *Comportamiento organizacional y desempeño humano*. (22,) 375-403.
- Lupano, M, Castro, A (2006). Estudios del liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate Psicología*, (6), 107-122.
- Lussier, R y Achua, C. (2005). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México, DF: Internacional Thomson Editores S.A.
- Lussier R. y Achua, C. (2011). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (Segunda edición). México: Editorial Thompson.
- Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educ Med*, 288-295.

- Martínez, Y. (2013).. El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Leadership transformational and educational management in decentralized contexts. *Actualidades Investigativas en Educación*, IX, 1_27.
- Mason, C, Griffin, M , Parker, S, (2014), "El desarrollo del liderazgo transformacional", *Liderazgo y Organización Development Journal*, vol. 35 Iss 3 pp 174 -. 194
- Medina, P (2010). El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las empresas. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), 118-134.
- Monteza, M. (2017). Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del Distrito de Chiclayo- 2016. Liderazgo transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del Distrito de Chiclayo- 2016. Universidad de Piura. Lima.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: el liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. VI (3).
- Parra, R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista Científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales* (2), 54-72.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio. *Interciencia*, 748 - 756.
- Rámirez, A. (2015). Influencia del liderazgo del director en el buen desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Primarias de la red educativa Aychuyo - Yunguyo, 2015. Perú.
- Rojas, A. (2012). El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana. Universidad de Chile. Chile.

- Rueda, L. (2014). Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro. Universidad de Nariño. Colombia.
- Schettini, H. (2013). Estilos de Liderazgo en cadetes del último año de la escuela de Policía Federal Argentina. Universidad de Palermo. Argentina.
- Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile. Bellaterra. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 213-228.
- Trógolo, M., Pereyra, A. & Spontón, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Revista Ciencia & Trabajo*, 152 – 157.
- y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos
- Vega, Z., Zavala, G. (2014). Adaptación del cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MLQ forma 5X corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional Chileno. Universidad de Chile. Chile.
- UNESCO. (2006). Bases del liderazgo en educación. Bases del liderazgo en educación. Chile.
- Villacorta, C (2015). Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa Particular Santa Margarita de Lima. Universidad de Piura. Piura. Perú.
- Vroom, V, Yetton, P (1973). Liderazgo y toma de decisiones. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wofford, J. (1982). Una teoría integradora del liderazgo. *Journal of management*, 8, 27-4

IX. Anexos



Anexo 1:

Cuestionario de Estilos de Liderazgo Docentes, personal administrativo y de apoyo

El siguiente cuestionario tiene como fin obtener información sobre la percepción que usted tiene sobre la dirección de la institución educativa dónde labora. Por favor responda con sinceridad los siguientes ítems.

Agradezco de antemano su colaboración.

Instrucciones:

Para su cumplimiento rellena con una "X".

Cargo :.....

1	2	3	4		5		
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo		Totalmente de acuerdo		
			1	2	3	4	5
1.-La presencia de la dirección tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.							
2.- La dirección evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.							
3.- Nos sentimos orgullosos de trabajar con la dirección.							
4.-La dirección pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.							
5.- La dirección evita involucrarse en nuestro trabajo.							
6.-La dirección no dice dónde está (dentro del horario laboral).							
7.- Demuestra que cree firmemente en el dicho"Si funciona, no lo arregles".							
8.- La dirección nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.							
9.-La dirección evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.							
10.- La dirección se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.							
11.- Siempre que sea necesario podemos negociar con la dirección, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.							
12.- La dirección nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con ellos.							
13.-La dirección se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.							
14.-La dirección centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.							
15.- La dirección dice que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver problemas.							

	1	2	3	4	5
16.- La dirección trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17.- La dirección está dispuesta a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18.-La dirección evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19.- La dirección nos da charlas para motivarnos.					
20.- La dirección evita tomar decisiones.					
21.- La dirección cuenta con nuestro respeto.					
22.- La dirección potencia nuestra motivación de éxito.					
23.-La dirección trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24.-La dirección trata de desarrollar nuevas formas de motivarnos.					
25.- La dirección nos hace pensar sobre viejos problemas de forma diferente.					
26.-La dirección nos deja seguir haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos que sea necesario introducir algún cambio.					
27.-Es difícil encontrar a la dirección cuándo surge un problema.					
28.-La dirección impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29.- La dirección nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30.-La dirección nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31.-La dirección evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32.- La dirección está ausente cuando se le necesita.					
33.-Tenemos plena confianza con la dirección.					
34.- Confiamos en la capacidad de la dirección para superar cualquier obstáculo.					

Anexo 2

Ficha de observación

Subdimensiones	ÍTEMS	Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
Carisma	La dirección es un ejemplo a seguir.						
	Inspira confianza y se identifican con la dirección.						
	Influye en la conducta de los seguidores.						
	Cuenta con alto nivel de moralidad.						
Estimulación intelectual	Alienta a sus seguidores a la creatividad y la innovación.						
	Empodera de razonar.						
	Incrementa sus habilidades.						
Inspiración	Brinda un significado intrínseco a su labor.						
	Hace que se sientan parte importante de la institución.						
	Compromete a sus seguidores a cumplir metas a una sola visión.						

Consideración Intelectual	Considera a cada miembro de la institución importante para el trabajo.						
	Brinda constante apoyo a sus seguidores.						
	Tiene un vínculo interpersonal con sus seguidores.						
	Escucha activamente.						
Recompensa Contingente	Brinda recompensas de acuerdo a su desempeño.						
	Sanciona al no cumplir con una labor.						
	Resalta la eficiencia de los procesos.						
Dirección por excepción	Soluciona problemas de sus seguidores cuando lo necesitan, a cambio de mayor productividad.						
	Controla resultados.						
	Busca solución cuando existe necesidad.						
Ausencia de Liderazgo	No se compromete con los seguidores.						
	No se relaciona con los seguidores.						
	La dirección está físicamente presente, pero no asume su cargo.						

ANEXO 3

Carta de aceptación Consorcio Educativo La Inmaculada

 **CONSORCIO EDUCATIVO**
"La Inmaculada" EIRL

INICIAL
 PRIMARIA
 SECUNDARIA

R.M. N° 1200 (06.06.2013)
 R.M. N° 2395 (14.06.1948)
 R.M. N° 672 (11.02.1950)
 CÓDIGO MODULAR N° 1633130 - 0451666 - 0453167
 CÓDIGO LOCAL N° 277098

Chiclayo, 21 de agosto 2018

SEÑORES

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Presente.-

ATENCIÓN: LIC. VALERIA TAMARA LLONTOP HERNÁNDEZ

DE NUESTRA MAYOR CONSIDERACION:

Saludándola atentamente y por medio de la presente, confirmar nuestro apoyo a la **SRTA. ANTEZANA MANAY ANNABELLA DEL ROSARIO**, para que pueda realizar su trabajo de investigación **"DIAGNOSTICO DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE UN COLEGIO PRIVADO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO 2018"**. Cabe mencionar que en todo el proceso de investigación de la estudiante se le brindo las facilidades necesarias.

Sin otro particular, nos despedimos.

Atentamente,



Ruby Esmeralda Silva Herrera
Directora
CPPe 286773

Somos otra forma de educar!

"Rumbo a la Acreditación de la Calidad Educativa"

Manuel María Izaga 866 - Chiclayo - Telf.: 232001
www.ceplainmaculada.edu.pe

ANEXO 4**Tabla coeficiente de alfa de Cronbach Devellis**

Coeficiente Alfa	Apreciación
Superior 0.95	Muy elevada o Excelente
Entre 0.90 - 0.95	Elevada
Entre 0.85 - 0.90	Muy buena
Entre 0.80 - 0.85	Buena
Entre 0.75 - 0.80	Muy Respetable
Entre 0.70 - 0.75	Respetable
Entre 0.40- 0.65	Mínimamente Aceptable

ANEXO 5**Tabla alfa de Cronbach liderazgo**

Dimensiones	Subdimensiones	Alfa de Cronbach	Apreciación
	Carisma	0.771	Muy respetable
Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual	0.689	Mínimamente aceptable
	Inspiración	0.774	Muy respetable
	Consideración individualizada	0.652	Mínimamente aceptable
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	0.757	Muy respetable
	Dirección por excepción	0.672	Mínimamente aceptable
Liderazgo Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	0.771	Muy respetable

ANEXO 6

Análisis estadístico prueba piloto

Estadísticas de fiabilidad - Carisma	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.771	6

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LCAI1	21.80	4.314	0.631	0.723
LCAI2	21.80	4.171	0.474	0.748
LCAI3	21.53	3.981	0.462	0.754
LCAI4	21.47	4.124	0.563	0.727
LCAI5	22.00	3.143	0.693	0.686
LCAI6	21.40	4.543	0.357	0.773

Estadísticas de fiabilidad - Estimulación Intelectual	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.689	7

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LAEI1	26.93	2.781	0.557	0.608
LAEI2	27.00	3.143	0.312	0.680
LAEI3	26.73	2.781	0.745	0.571
LAEI4	27.53	3.981	-0.134	0.795
LAEI5	27.00	2.857	0.491	0.628
LAEI6	26.73	2.781	0.745	0.571
LAEI7	27.27	3.210	0.343	0.669

Estadísticas de fiabilidad - Inspiración	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.774	3

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LAI1	8.80	0.743	0.688	0.615
LAI2	8.67	0.810	0.470	0.847
LAI3	8.67	0.667	0.690	0.600

Estadísticas de fiabilidad - Consideración Individualizada	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.652	3

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LAC1	8.73	0.638	0.496	0.507
LAC2	8.73	0.781	0.292	0.780
LAC3	8.93	0.638	0.638	0.328

Estadísticas de fiabilidad - Recompensa Contigente	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.757	5

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LBRC1	17.87	2.267	0.545	0.706
LBCR2	17.87	2.124	0.658	0.664
LBCR3	17.87	2.124	0.658	0.664
LBCR4	17.87	2.552	0.341	0.776
LBCR5	17.87	2.410	0.440	0.743

Estadísticas de fiabilidad - Dirección por excepción	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.672	6

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LBDE1	20.27	4.067	0.329	0.665
LBDE2	20.47	4.552	0.376	0.641
LBDE3	20.27	4.067	0.581	0.577
LBDE4	20.27	3.781	0.436	0.620
LBDE5	20.53	3.981	0.338	0.664
LBDE6	20.53	4.838	0.696	0.620

Estadísticas de	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.771	6

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LCAI1	21.80	4.314	0.631	0.723
LCAI2	21.80	4.171	0.474	0.748
LCAI3	21.53	3.981	0.462	0.754
LCAI4	21.47	4.124	0.563	0.727
LCAI5	22.00	3.143	0.693	0.686
LCAI6	21.40	4.543	0.357	0.773

ANEXO 7

Análisis estadístico prueba masiva

Estadísticas de fiabilidad - Dirección por excepción	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.533	6

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LBDE1	15.97	12.579	0.162	0.549
LBDE2	16.77	11.599	0.261	0.499
LBDE3	16.61	11.284	0.414	0.423
LBDE4	16.17	12.202	0.230	0.513
LBDE5	15.63	12.469	0.275	0.491
LBDE6	15.34	12.142	0.391	0.445

Estadísticas de fiabilidad - Carisma	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.840	4

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LAC1	13.24	4.795	0.661	0.803
LAC2	12.93	5.024	0.573	0.838
LAC3	13.39	4.095	0.743	0.765
LAC4	13.16	4.192	0.725	0.774

Estadísticas de fiabilidad -

Estimulación intelectual	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.847	7

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LAEI1	23.51	13.616	0.626	0.823
LAEI2	23.57	14.393	0.455	0.849
LAEI3	23.53	13.731	0.612	0.825
LAEI4	23.97	14.231	0.533	0.836
LAEI5	23.67	13.673	0.603	0.826
LAEI6	23.61	13.226	0.744	0.806
LAEI7	23.81	13.023	0.675	0.815

Estadísticas de fiabilidad - Inspiración	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.808	3

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LAI1	8.06	3.011	0.574	0.837
LAI2	8.13	3.128	0.696	0.699
LAI3	8.30	3.112	0.717	0.680

Estadísticas de fiabilidad - Consideración Individualizada	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.644	3

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LACI1	7.70	3.054	0.603	0.418
LACI2	8.14	2.385	0.432	0.603
LACI3	7.96	2.853	0.389	0.638

Estadísticas de fiabilidad - Recompensa Contingente	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.761	5

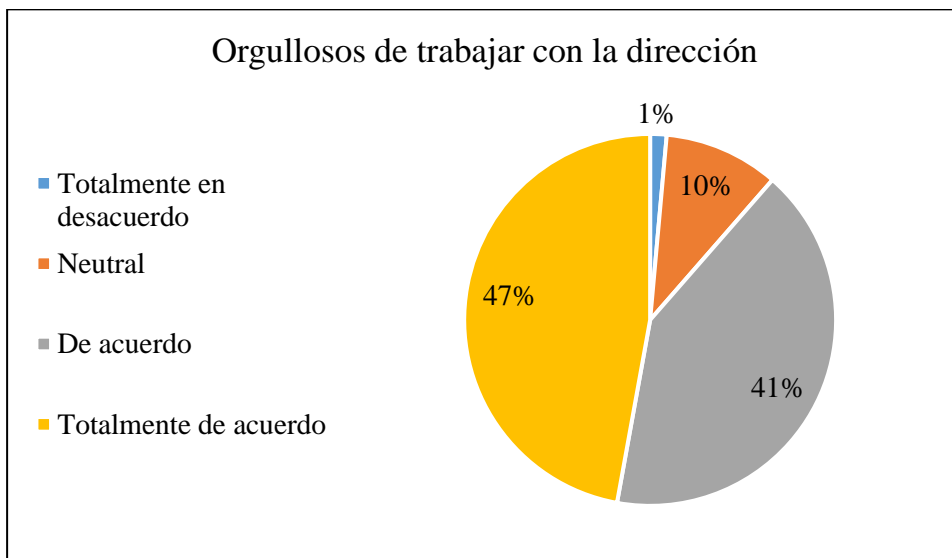
Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento

				se ha suprimido
LBCR1	13.83	9.593	0.554	0.709
LBCR2	12.61	11.951	0.483	0.737
LBCR3	13.61	9.516	0.571	0.703
LBCR4	12.64	11.856	0.399	0.758
LBCR5	13.36	9.160	0.666	0.664

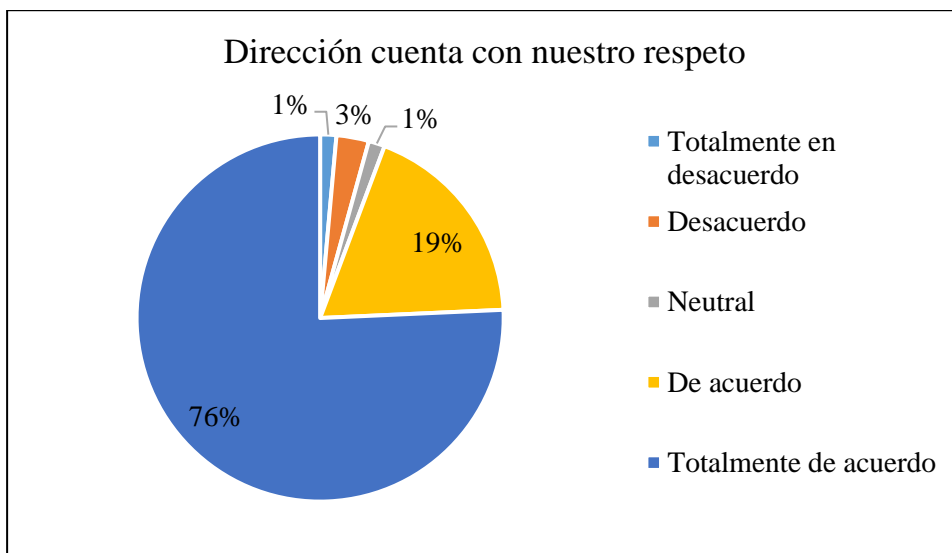
Estadísticas de fiabilidad - Ausencia de Liderazgo	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.636	6

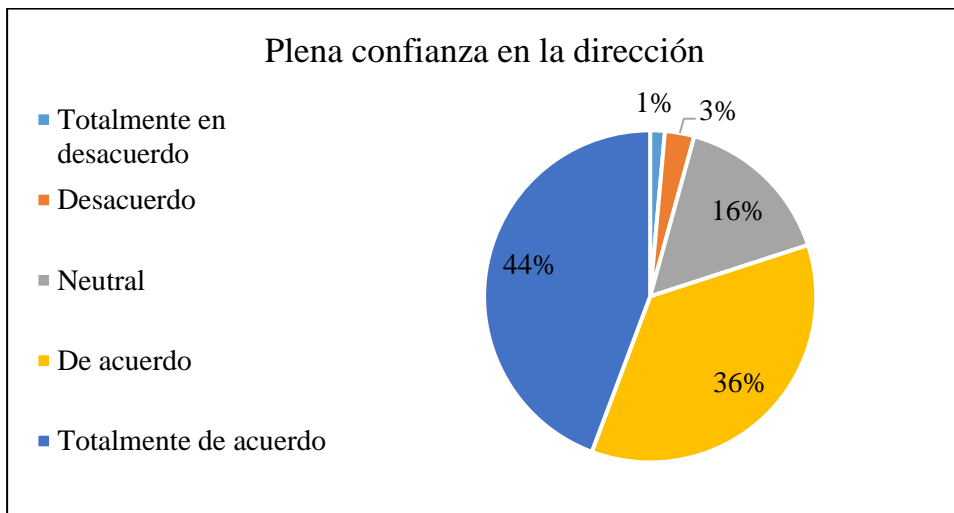
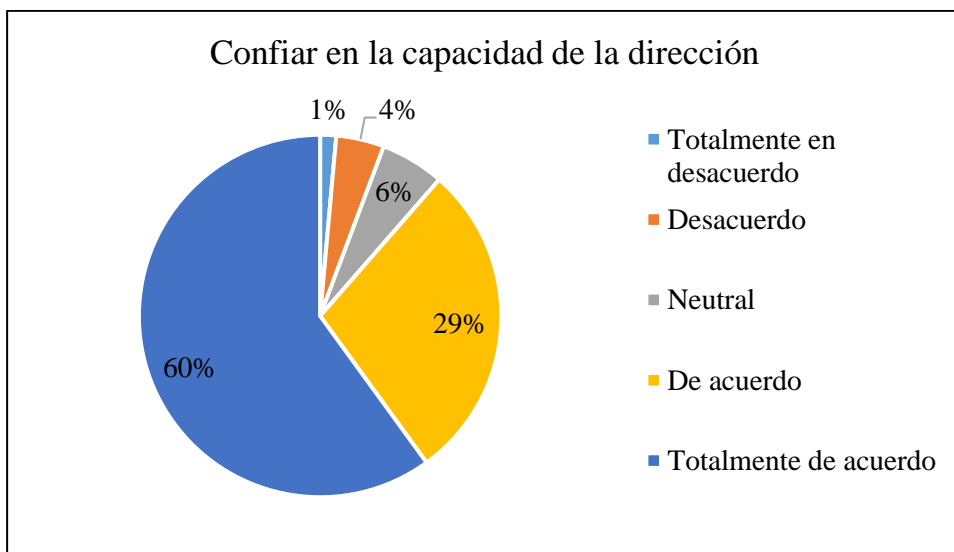
Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
LCAI1	11.19	14.124	0.099	0.696
LCAI2	11.11	12.219	0.473	0.557
LCAI3	10.80	11.959	0.328	0.611
LCAI4	11.44	11.381	0.464	0.552
LCAI5	10.86	11.255	0.485	0.543
LCAI6	11.67	13.238	0.457	0.576

ANEXO 8

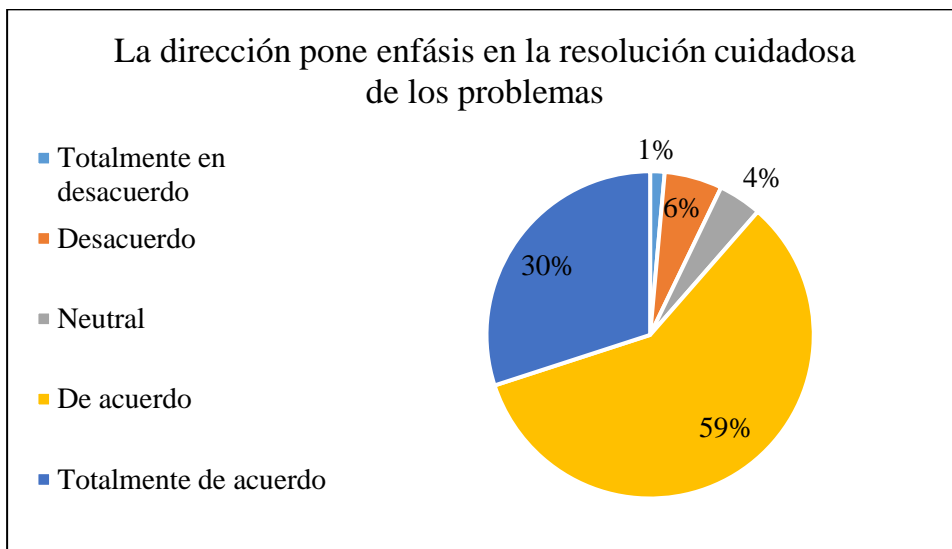


ANEXO 9

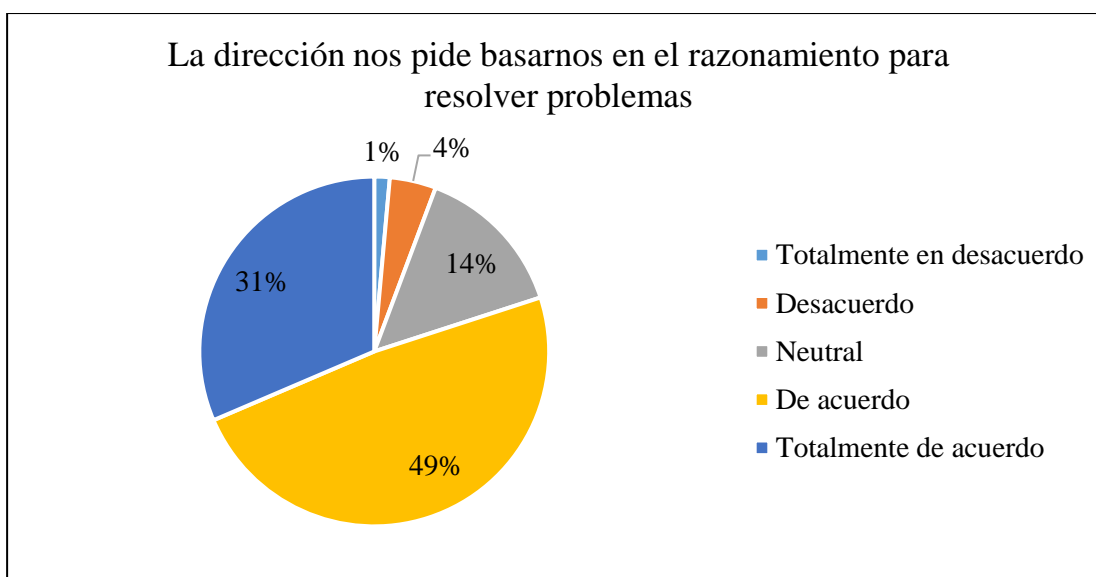


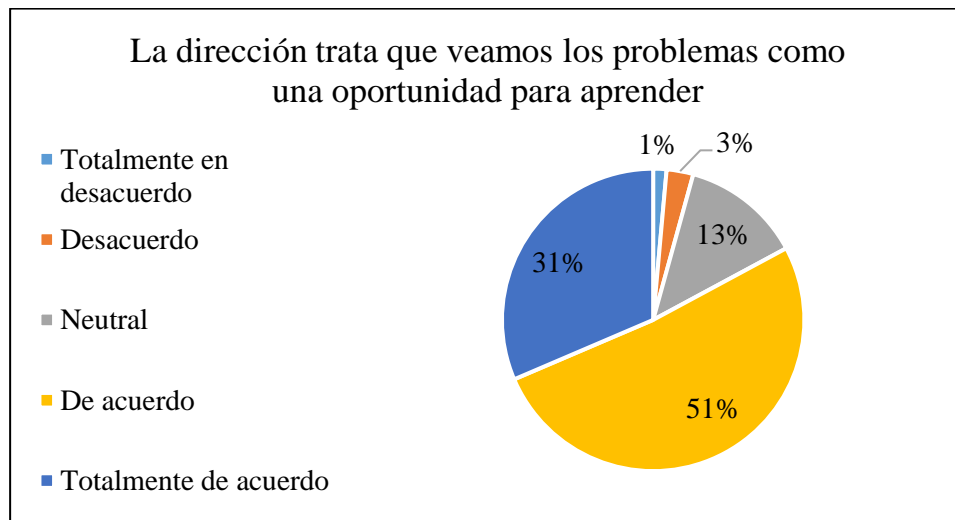
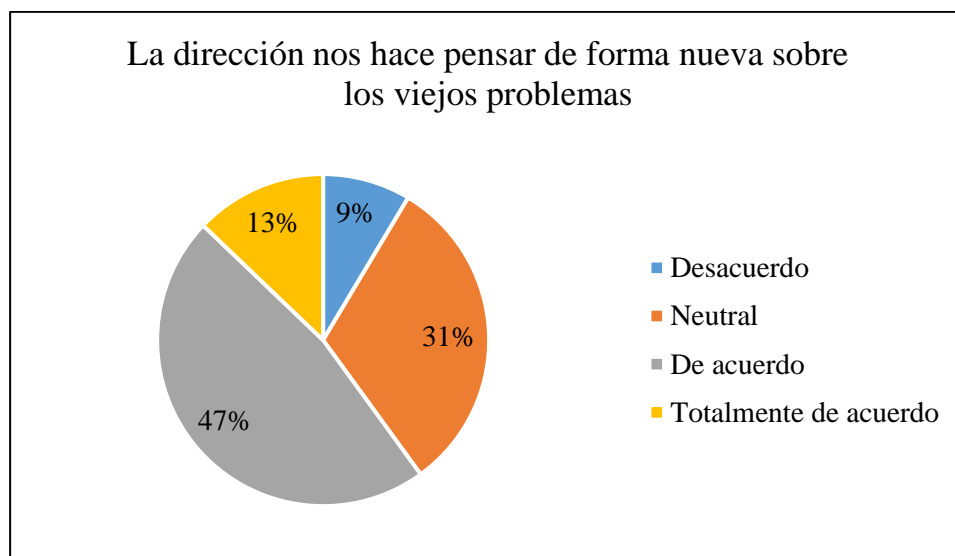
ANEXO 10**ANEXO 11**

ANEXO 12

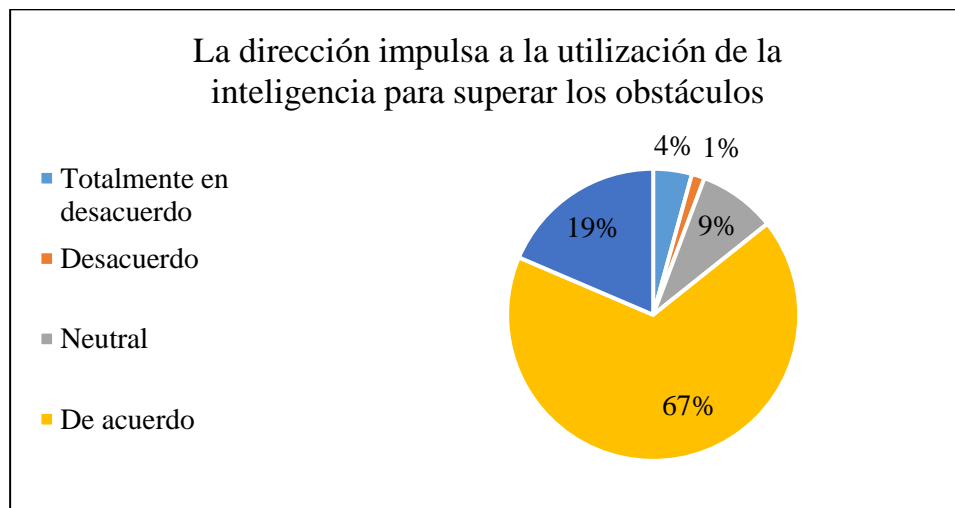


ANEXO 13

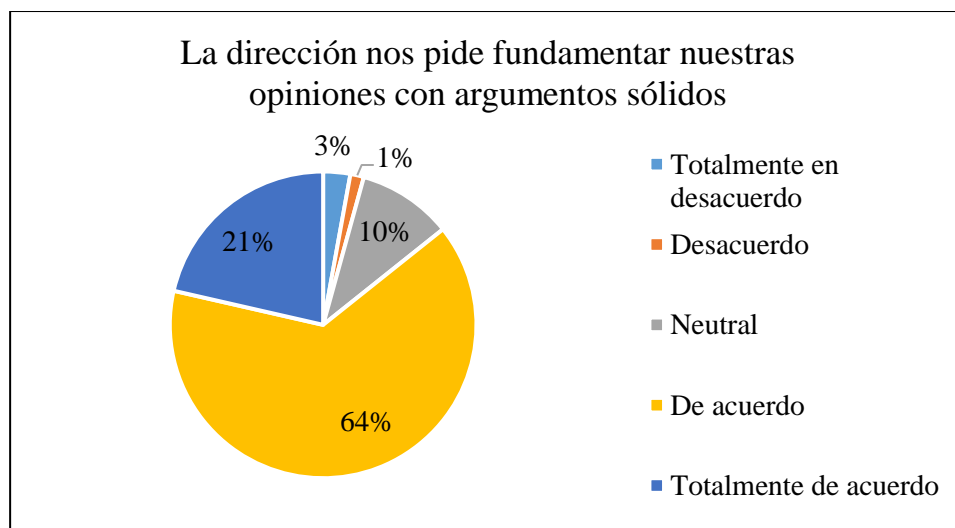


ANEXO 14**ANEXO 15**

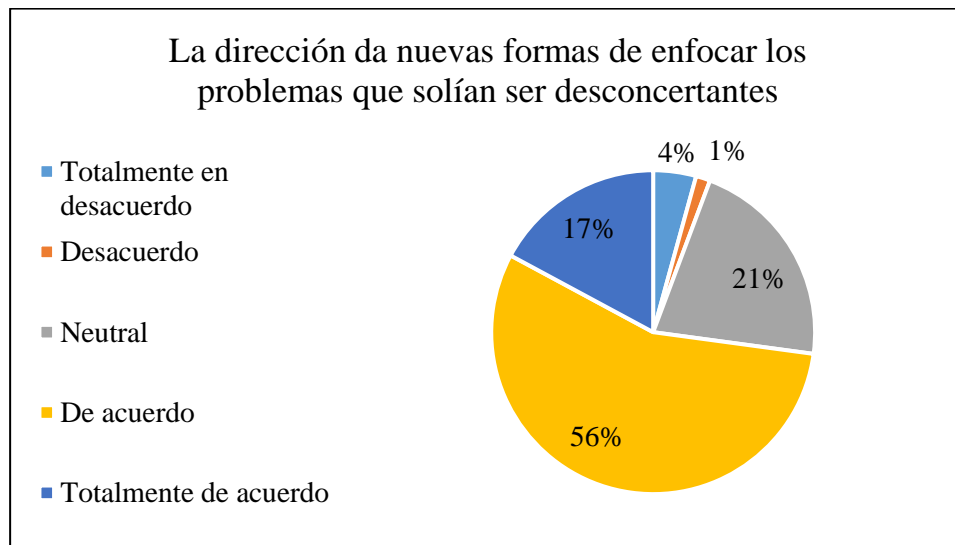
ANEXO 16



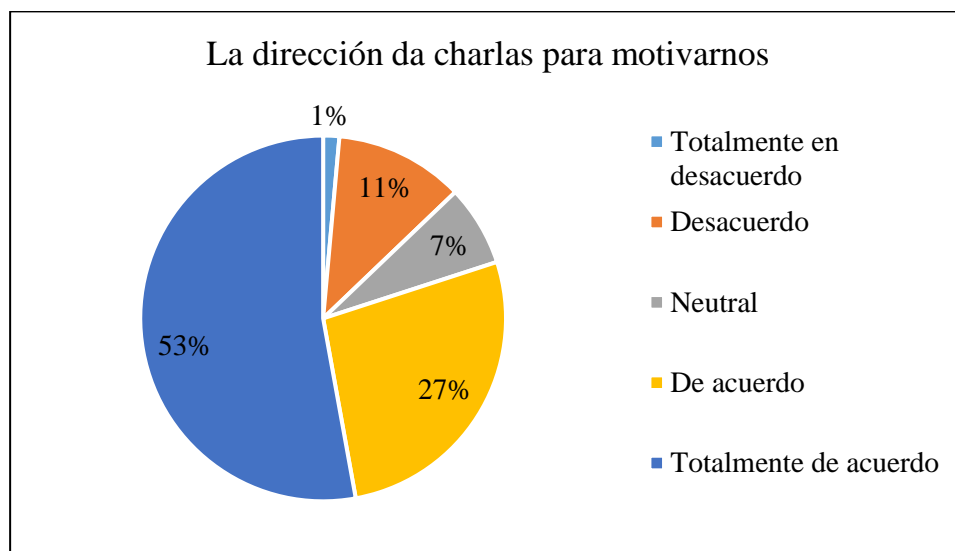
ANEXO 17



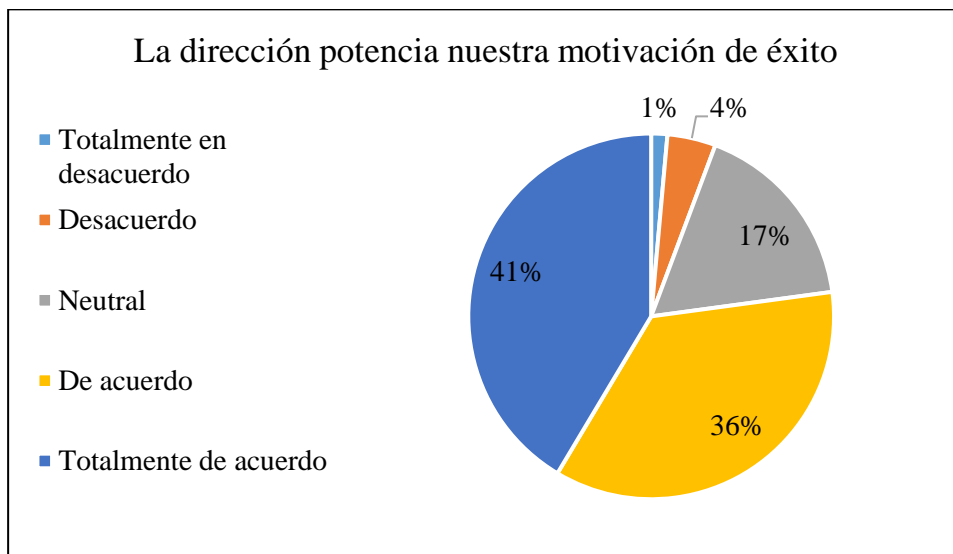
ANEXO 18



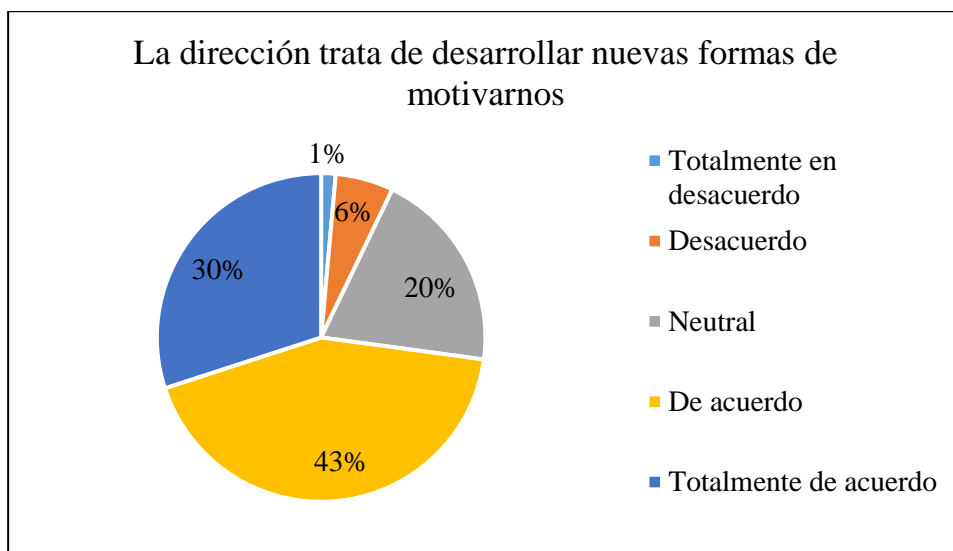
ANEXO 19



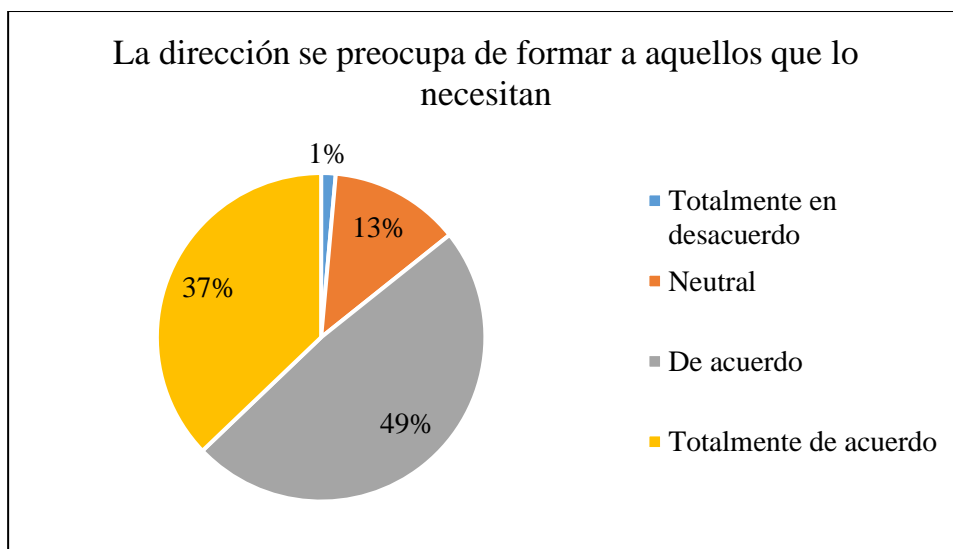
ANEXO 20

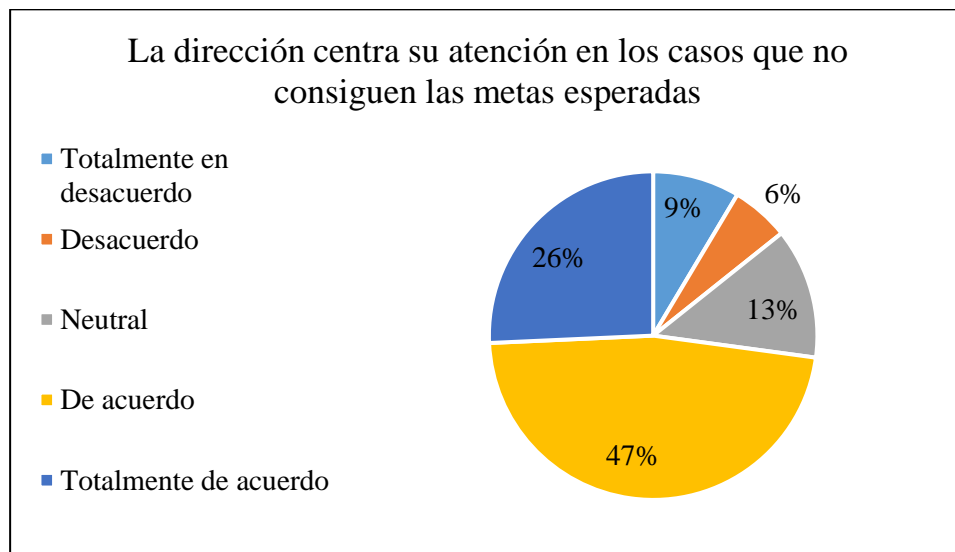
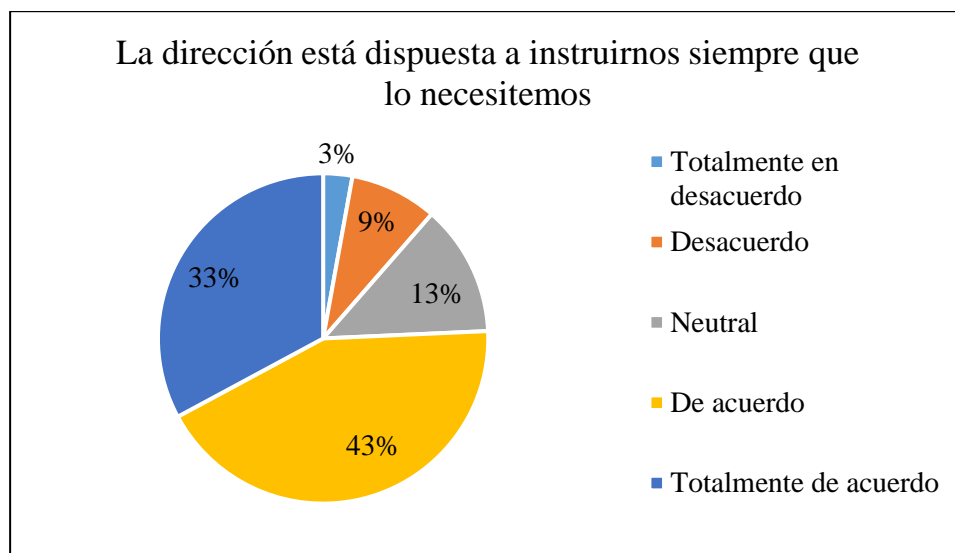


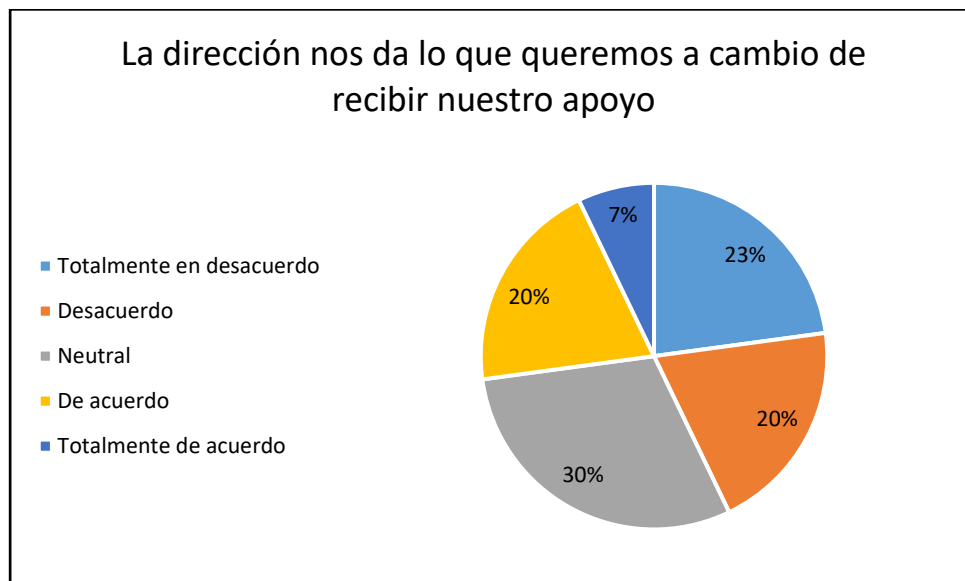
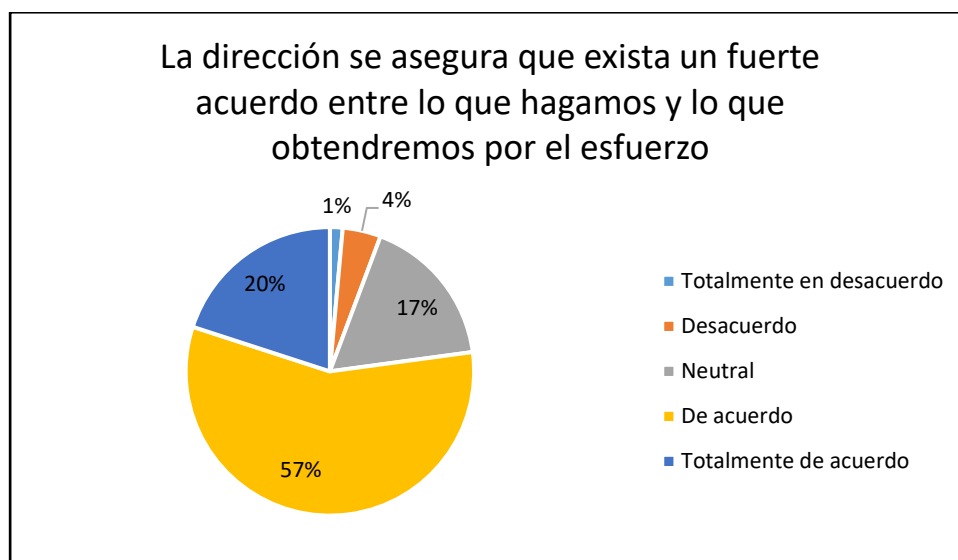
ANEXO 21



ANEXO 22

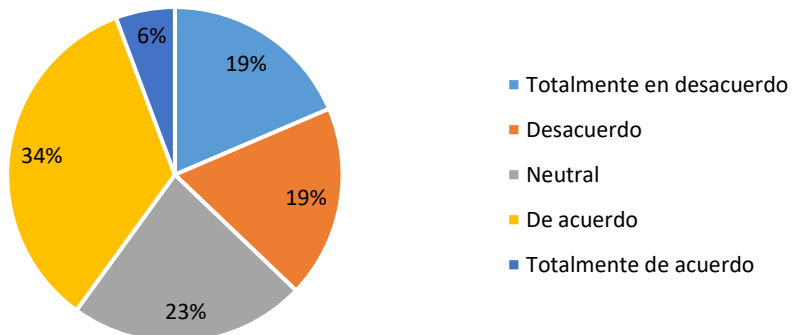


ANEXO 23**ANEXO 24**

ANEXO 25**ANEXO 26**

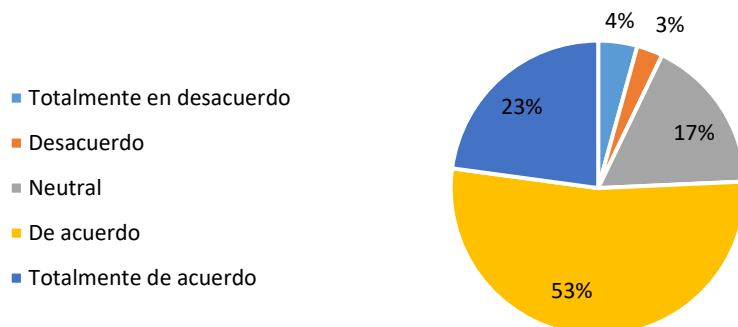
ANEXO 27

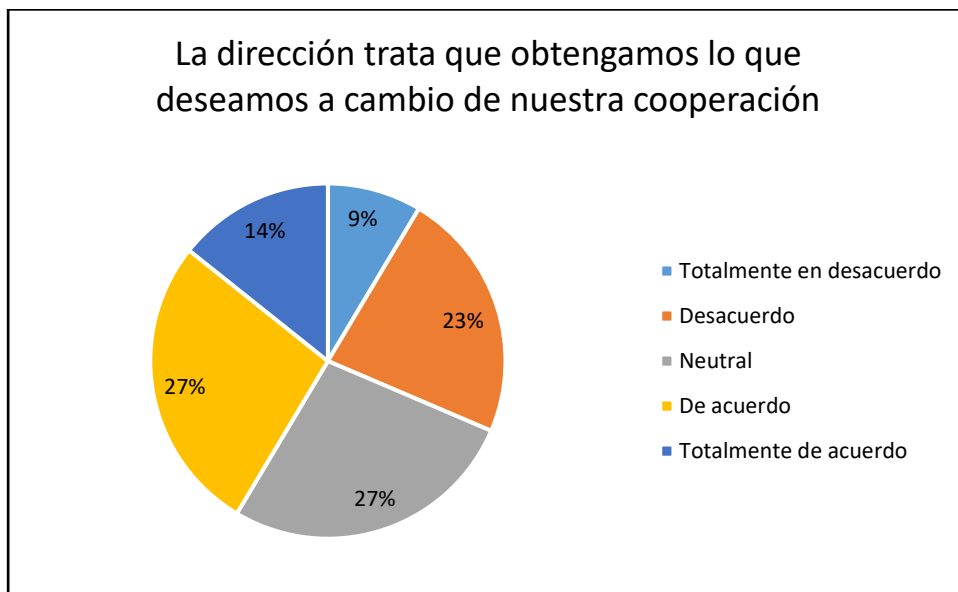
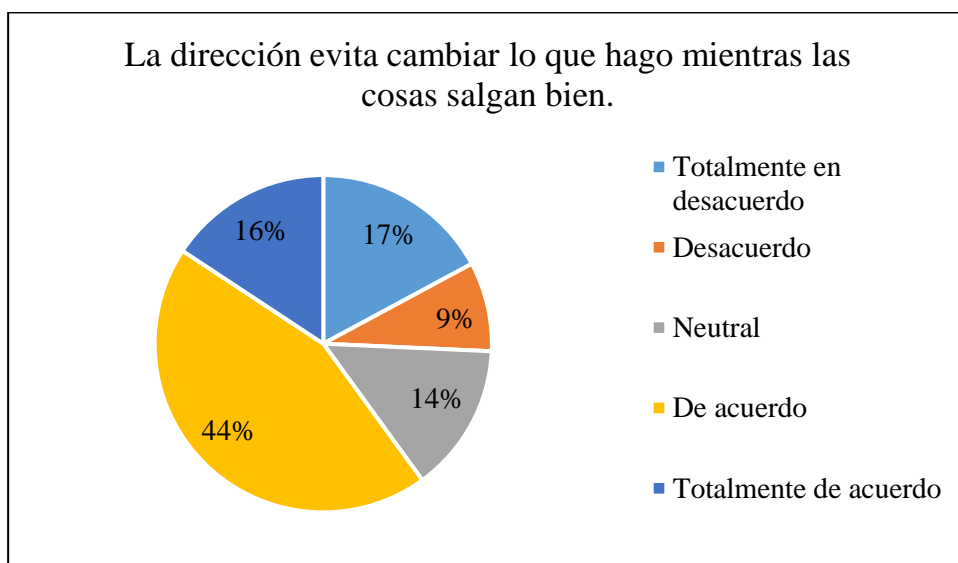
Podemos negociar con la dirección en cuanto a lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo

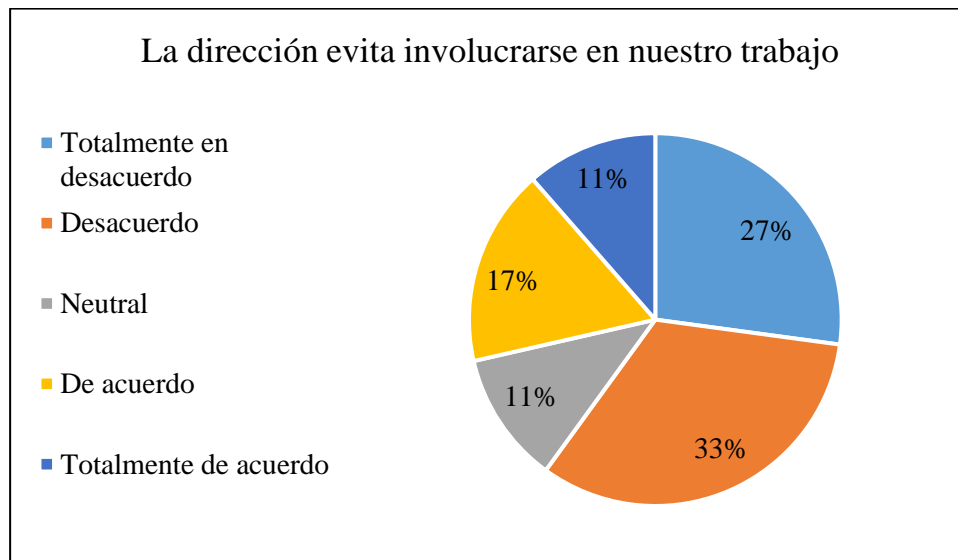
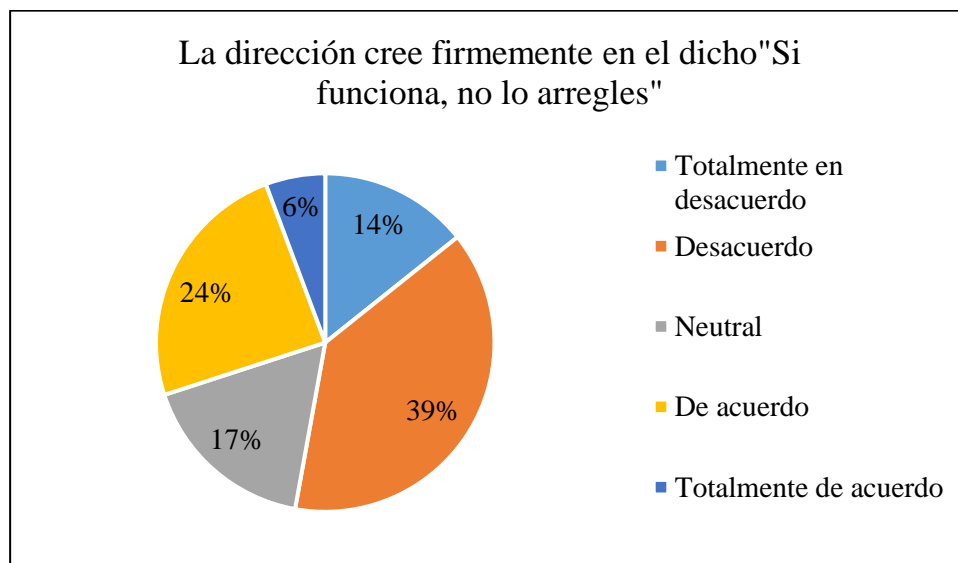


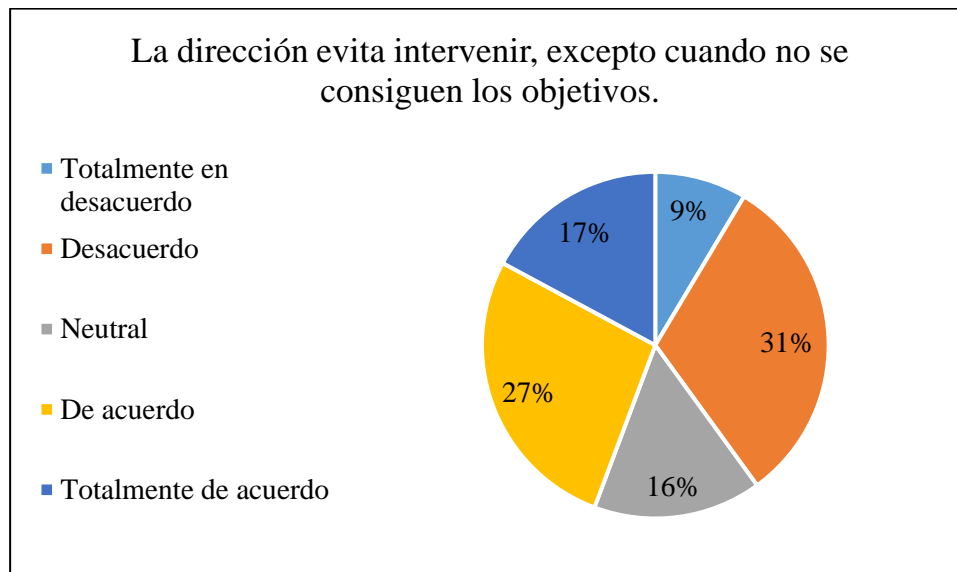
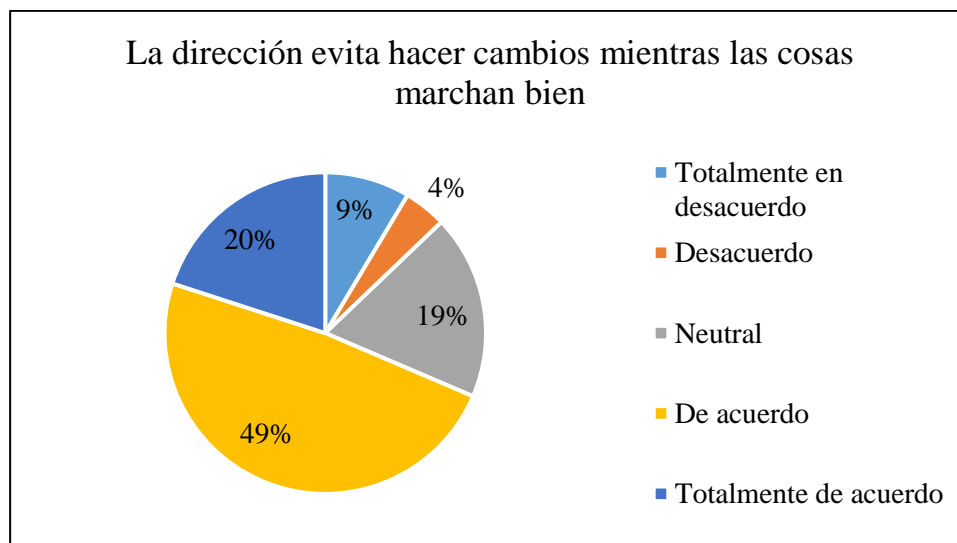
ANEXO 28

La dirección nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado

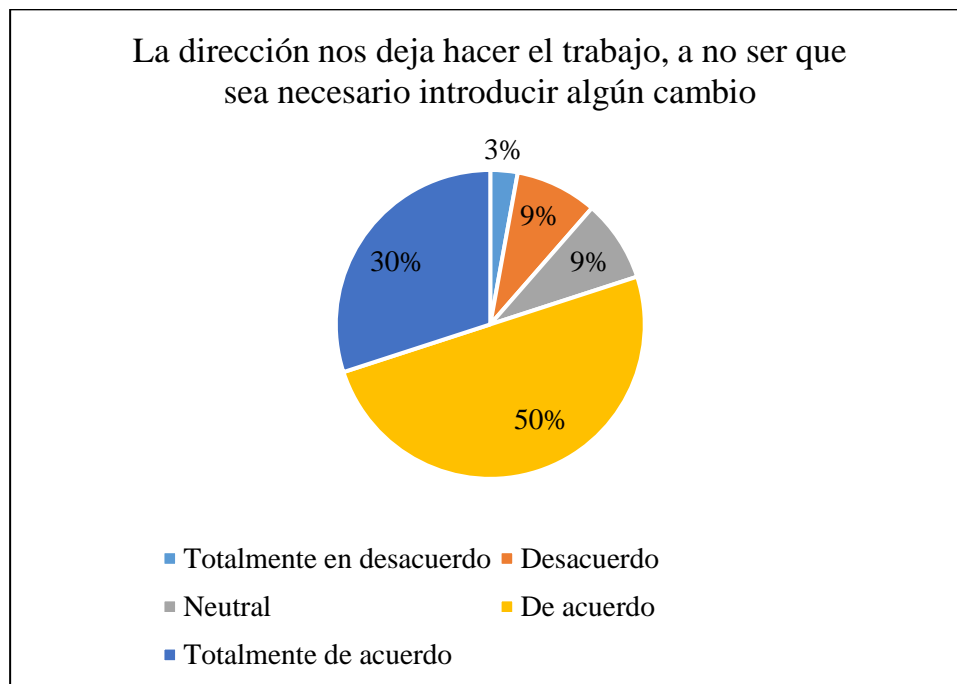


ANEXO 29**ANEXO 30**

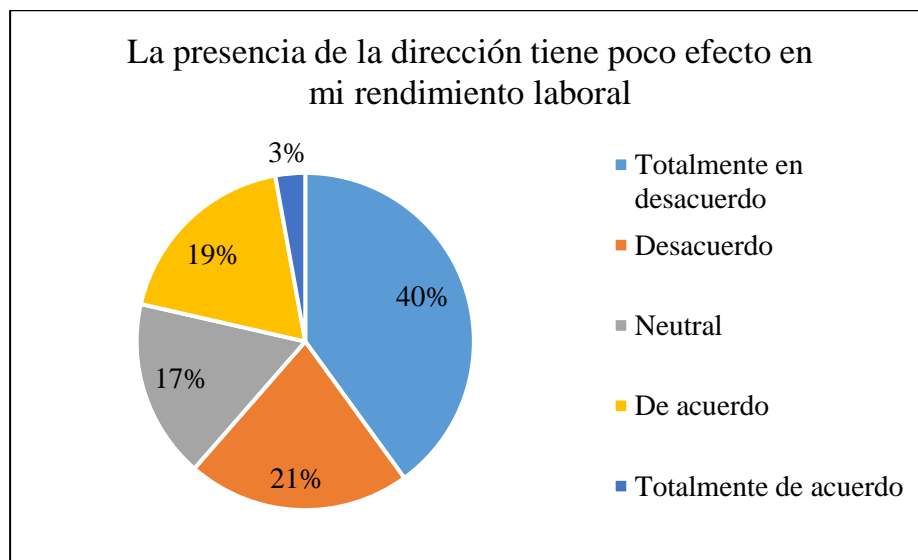
ANEXO 31**ANEXO 32**

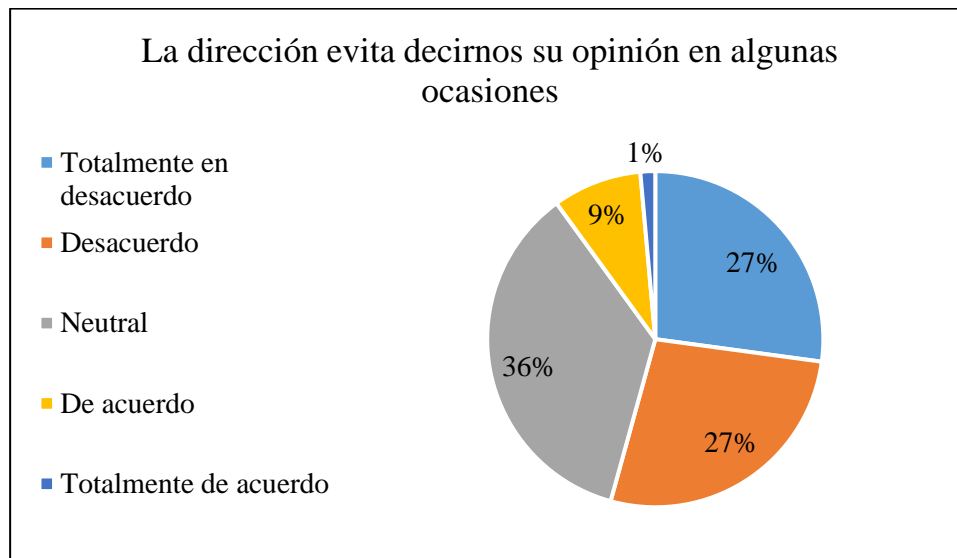
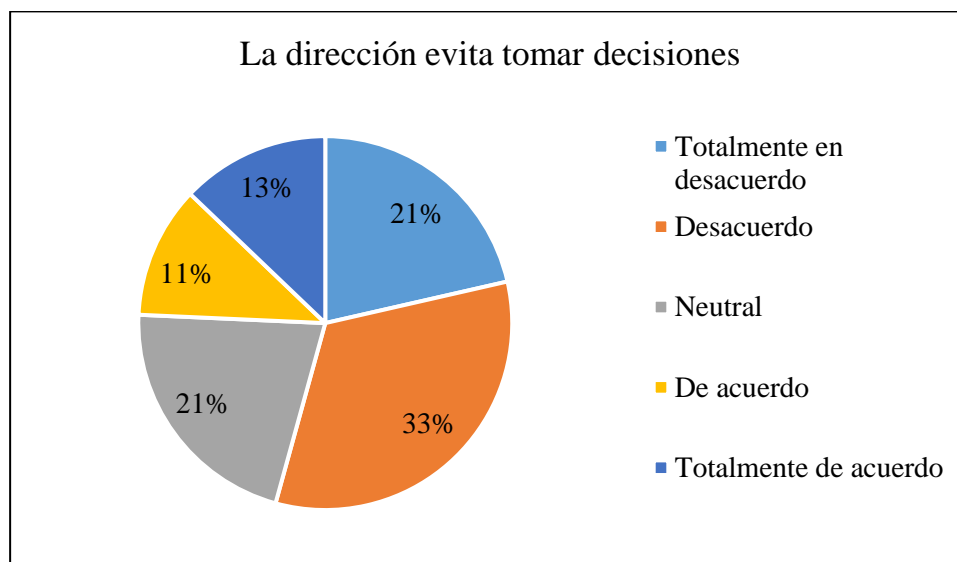
ANEXO 33**ANEXO 34**

ANEXO 35

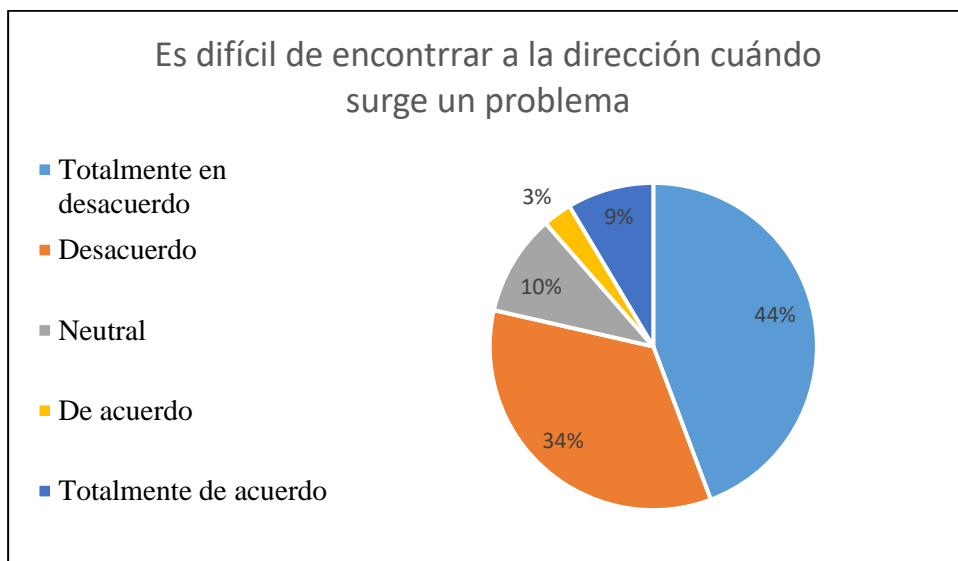


ANEXO 36

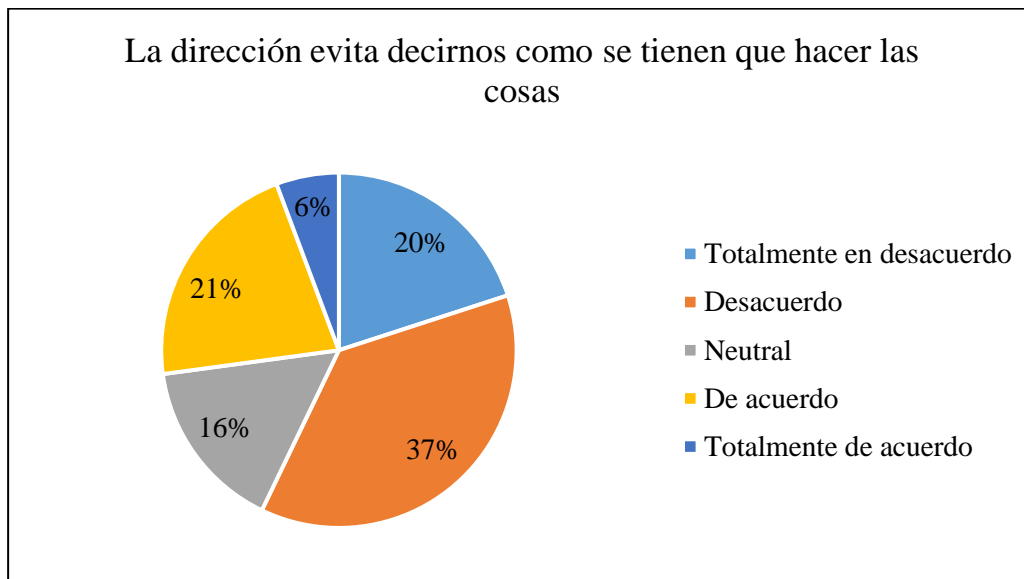


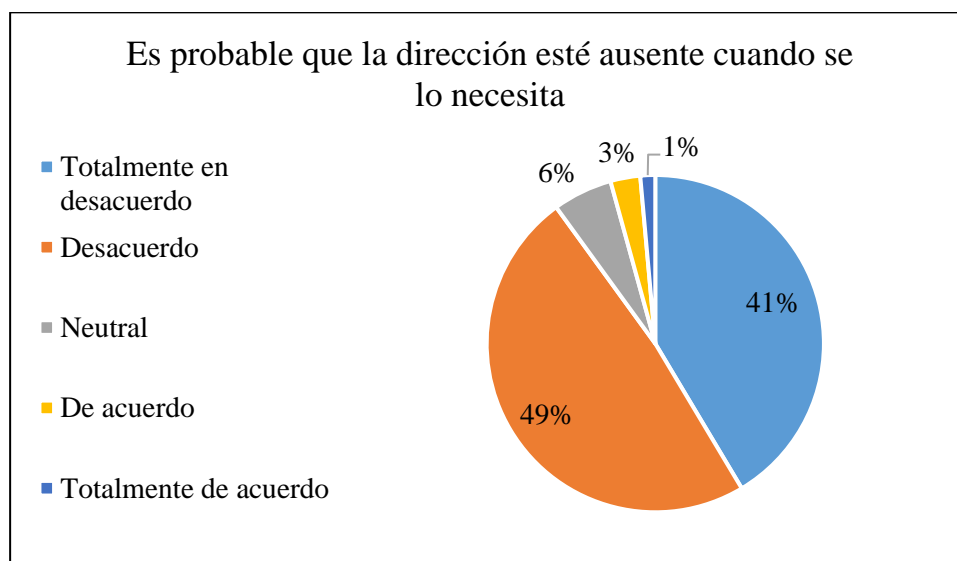
ANEXO 37**ANEXO 38**

ANEXO 39



ANEXO 40



ANEXO 41**ANEXO 42**

Significancia dirección por excepción según el cargo

Dimensión	Cargo	N	Rango promedio
Dirección por excepción	Administrativo	10	45.90
	Apoyo	20	39.50
	Docentes	40	30.90

ANEXO 43

Significancia de la ausencia de liderazgo según personal docente y apoyo

Dimensión	Cargo	N	Rango promedio
Ausencia de liderazgo	Apoyo	20	36.53
	Docente	40	27.49

ANEXO 44

Significancia dirección por excepción según personal administrativo y docente

Dimensión	Cargo	N	Rango promedio
Dirección por excepción	Administrativo	10.00	33.65
	Docente	40.00	23.46

ANEXO 44

Fotos de evidencia aplicando la prueba piloto

**ANEXO 45**

Fotos de evidencia aplicando encuesta masiva

