



**Universidad
Continental**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

**Diferencias de percepción de los estilos de
liderazgo en la II. EE. Julio C. Tello del
distrito de Viques**

Fiorella Katerin Arana Esteban

Huancayo, 2018

Tesis para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



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

Asesor:

Magister en Administración de Empresas Nivardo Alonzo Santillán Zapata

Agradecimientos

Mi sincero agradecimiento a mi Tutor el Magister Nivardo Alonzo Santillán Zapata quien me ha orientado, apoyado y corregido en el desarrollo de mi tesis.

Le agradezco a la Universidad Continental y a mis maestros por su dedicación en mi formación profesional.

Dedicatoria:

A mi madre por haberme brindado su apoyo durante mi formación profesional y
fortaleza para seguir adelante.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras	vii
Resumen Ejecutivo	viii
Abstract	ix
Capítulo I. Introducción	1
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación	1
1.1.1. Problema de la Investigación	3
1.1.2. Objetivos de la Investigación	4
1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación	5
1.2. Marco conceptual/marco teórico	5
1.2.1. Liderazgo	5
1.2.2. Estilos de Liderazgo	6
1.2.3. Percepción	13
1.3. Definiciones operacionales	14
1.3.1. Nivel Jerárquico	14
1.3.2. Grado Académico	15
1.3.3. Antigüedad Laboral	15
1.3.4. Sistema Educativo	15
1.3.5. Jornada Escolar Completa- JEC	16
1.4. Supuestos, Limitaciones y Delimitaciones de la Investigación	16

1.5. Hipótesis de la Investigación	17
1.5.1. Hipótesis General.....	17
1.5.2. Hipótesis Específicas.	17
Capítulo II. Revisión de la Literatura.....	18
2.1. Revisión de la Literatura.....	18
2.2. Antecedentes	20
2.2.1. Trabajos Previos Internacionales	20
2.2.2. Trabajos Previos Nacionales.....	21
Capítulo III. Metodología.....	23
3.1. Método y Diseño de la Investigación.....	23
3.2. Limitaciones y Delimitaciones	23
3.3. Población y Características de la Muestra.	24
3.4. Consentimiento Informado y Confidencialidad.....	25
3.4.1. Consentimiento Informado	25
3.4.2. Confidencialidad	26
3.5. Instrumentación- Confiabilidad y Validez.....	26
3.6. Recolección y Análisis de Datos.....	28
Capítulo IV. Presentación y Discusión de Resultados	29
4.1. Perfil de los Informantes.....	29
4.2. Presentación, constratación y Discusión de Resultados	29
4.2.1. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques	30

4.2.2. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo por género de los participantes de la IIEE Julio C. Tello del distrito de Viques	36
4.2.3. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo por grado académico de los participantes de la IIEE Julio C. Tello del distrito de Viques	42
4.2.4. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo por antigüedad laboral de los participantes de la IIEE Julio C. Tello del distrito de Viques	48
Conclusiones	56
Recomendaciones	58
Referencias.....	59
Apéndice A.	64
Apéndice B.....	65
Apéndice C.....	68
Apéndice D.	70
Apéndice E.....	71
Apéndice F.....	75
Apéndice G	76
Apéndice J.....	79

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cuatro dimensiones de liderazgo transformacional</i>	8
Tabla 2 <i>Comparación entre liderazgo transformacional y transaccional según Rodríguez</i> ...	10
Tabla 3 <i>Comparación entre liderazgo transformacional y transaccional según Alatorre</i>	11
Tabla 4 <i>Miembros integrantes de la Institución educativa Julio C. Tello</i>	24
Tabla 5 <i>Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach</i>	26
Tabla 6 <i>Perfil de Informantes</i>	29
Tabla 7 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al Nivel Jerárquico</i>	30
Tabla 8 <i>Análisis descriptivo de los informantes, de acuerdo a los estilos de liderazgo y por factores, en la variable Nivel Jerárquico</i>	31
Tabla 9 <i>Pruebas de Normalidad en la variable Nivel Jerárquico</i>	34
Tabla 10 <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas en la variable Nivel Jerárquico</i>	35
Tabla 11 <i>Prueba U de Mann-Whitney</i>	35
Tabla 12 <i>Medias y desviación típica en función al Género</i>	36
Tabla 13 <i>Análisis descriptivo de los informantes, de acuerdo a los estilos de liderazgo y por factores, en la variable Género</i>	37
Tabla 14 <i>Pruebas de Normalidad en la variable Género</i>	38
Tabla 15 <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas en la variable Género</i>	41
Tabla 16 <i>Prueba U de Mann-Whitney</i>	41
Tabla 17 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al Grado Académico</i> ..	43
Tabla 18 <i>Análisis descriptivo de los informantes, de acuerdo a los estilos de liderazgo y por factores, en la variable Grado Académico</i>	44
Tabla 19 <i>Pruebas de Normalidad en la variable Grado Académico</i>	45
Tabla 20 <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas en la variable Grado Académico</i>	47
Tabla 21 <i>Prueba U de Mann-Whitney</i>	48

Tabla 22 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación en función a la Antigüedad Laboral</i>	49
Tabla 23 <i>Análisis descriptivo de los informantes, de acuerdo a los estilos de liderazgo y por factores, en la variable Antigüedad Laboral</i>	50
Tabla 24 <i>Pruebas de Normalidad en la variable Antigüedad Laboral</i>	51
Tabla 25 <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas en la variable Antigüedad Laboral</i>	53
Tabla 26 <i>Prueba U de Mann-Whitney</i>	54
Tabla 27 <i>Contraste de la Hipótesis General</i>	55

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo rango total de Liderazgo con los tres Estilos de Liderazgo.....	13
<i>Figura 2.</i> Sistema Educativo Peruano	16
<i>Figura 3.</i> Malla Gerencial.....	18
<i>Figura 4.</i> Evolución del Liderazgo	20
<i>Figura 5.</i> Histogramas de distribución de frecuencias de acuerdo a los estilos de liderazgo	32
<i>Figura 6.</i> Gráficos Q-Q de las pruebas de normalidad de acuerdo a los estilos de liderazgo	33
<i>Figura 7.</i> Histogramas de distribución de frecuencias de acuerdo a los estilos de liderazgo	39
<i>Figura 8.</i> Gráficos Q-Q de las pruebas de normalidad de acuerdo a los estilos de liderazgo	40
<i>Figura 9.</i> Histogramas de distribución de frecuencias de acuerdo a los estilos de liderazgo	45
<i>Figura 10.</i> Gráficos Q-Q de las pruebas de normalidad de acuerdo a los estilos de liderazgo	46
<i>Figura 11.</i> Histogramas de distribución de frecuencias de acuerdo a los estilos de liderazgo	51
<i>Figura 12.</i> Gráficos Q-Q de las pruebas de normalidad de acuerdo a los estilos de liderazgo	52

Resumen Ejecutivo

Este trabajo de investigación tiene como finalidad identificar las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la Institución Educativa Julio C. Tello del distrito de Viques; para su metodología se utilizó como método de investigación el método científico, el tipo de investigación fue básica y ex post facto, el nivel fue descriptivo, la modalidad estudio de caso, el diseño no experimental transversal, la población fue de 27 colaboradores y la muestra a la cual se le aplicó es instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5Xs)*. Los resultados señalaron que en la institución educativa no existen diferencias de percepción de los estilos de liderazgo de las cuatro variables independientes, nivel jerárquico, género, grado académico y antigüedad laboral, así también las características conductuales que se practican en mayor proporción se dan en el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, por lo tanto se llega a la conclusión de que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la Institución Educativa Julio C. Tello del distrito de Viques.

Abstract

This research aims to identify the differences in the perception of leadership styles in the educational institution Julio C. Tello of the district of Viques; for its methodology was used as research method the scientific method, the type of research was basic and ex post facto, the level was descriptive, the case study modality, the non- experimental cross-sectional design, the population was 27 collaborators and the sample to which it was applied is *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ – 5Xs). The results indicated that in the educational institution there are no differences in the perception of the leadership styles of the four independent variables, hierarchical level, gender, academic degree and seniority, as well as the behavioral characteristics that are practiced in greater proportion. Style of transformational and transactional leadership, therefore we conclude that there are no difference in the perception of leadership styles in the educational institution Julio C. Tello of the Viques district.

Capítulo I. Introducción

“La educación es considerada un factor fundamental para impulsar el desarrollo de una sociedad, especialmente por sus efectos positivos sobre el posterior desenvolvimiento del individuo en el mercado laboral” (Beltrán, 2011, p. 4), es por ello que en el ámbito del conocimiento, la educación adquiere mayor significancia, debido a que hoy vivimos un mundo de constantes cambios y avances tecnológicos, los cuales se adhieren a la educación pudiendo los centros educativos brindar un mayor servicio de calidad.

“En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder” (Uribe, 2005, p. 4). En este cambio se remarca la importancia que tiene los líderes de una institución educativa que tenga como objetivo alcanzar el desarrollo de alumnos competentes y emprendedores a través del reconocimiento de sus potencialidades, habilidades y talentos que conlleven a brindar un mejor servicio educativo siendo el líder educacional quien tiene la función de acompañar a los alumnos en este proceso educativo. En ese sentido, es necesario conocer la importancia del liderazgo y sus diferentes estilos para determinar cuál de estos impactan de forma positiva en la Institución Educativa Julio C. Tello del distrito de Viques.

1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación

Según Maxwell (2007), la Ley del Tope es: “La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona; cuanto menor sea la capacidad de una persona de dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial y viceversa” (p. 11), por lo tanto la relevancia de conocer el estilo de liderazgo es influir en el comportamiento y rendimiento de los empleados, de la misma manera se sabe que es un factor esencial que afecta el rendimiento y la eficacia a largo plazo de las organizaciones. Según Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996), el cambio constante que en la actualidad forma parte de cualquier organización,

remarca la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y efectores dentro de una institución.

En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional. Su principal precursor es Bass (1985), quien se basó sobre el liderazgo carismático y transformacional, este incluye cuatro componentes que se interrelacionan: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas. Desde estos referentes se profundiza en los fundamentos de liderazgo su complementariedad con la función directiva y la importancia de esta interdependencia para promover estrategias orientadas hacia la mejora continuada cuando se entienden los centros educativos como organizaciones que aprenden, enseñan y prestan servicios a la comunidad. A pesar de que los colaboradores de las Instituciones Educativas son conscientes de la importancia de conocer y analizar los estilos de liderazgo, estos no saben cómo medirla y evaluarla, ocasionando que las iniciativas o estrategias planteadas no sean efectivas.

Como se tiene conocimiento, la educación es un campo muy delicado en la sociedad peruana porque es uno de los principales problemas del país, como se vivió hasta hace algunas semanas con la huelga de docentes que perjudicó a 1.5 millones de escolares a nivel nacional, algunas de las demandas más importantes que los docentes plantearon ante el gobierno fue que haya un aumento en sus remuneraciones, ya que esta subvalorada, sin embargo, ellos exigen el doble de cantidad que propone el gobierno, otro punto importante fue la evaluación de desempeño docente, con este criterio se apunta a que todo docente pase por una capacitación antes de una evaluación de desempeño. En ese sentido, tiene que haber una mejora en la calidad de los docentes, quienes se enfrentarán al aula más capacitados y con un mejor incentivo salarial, sin embargo, no basta con saber solamente educación, además, hay que tener líderes

pedagógicos, que pueda transformar la educación en espacios flexibles, de formación integral de los estudiantes como ciudadanos.

En la reunión en la UGEL de Huancayo para solicitar permiso de aplicación de la investigación los representantes manifestaron que en la Institución Educativa Julio C. Tello del distrito de Viques, no se había realizado un estudio similar al respecto. Esto fue confirmado por el director de dicha institución educativa, por lo tanto, se reafirmó que este colegio no tiene identificado su estilo de liderazgo para poder mejorar su gestión y relación con los colaboradores. De allí, el problema e importancia de la presente tesis. Por ello el problema está basado en el estudio de los estilos que prevalecen en las II.EE desde la percepción de sus trabajadores.

1.1.1. Problema de la Investigación.

El liderazgo es el poder de influir en las personas para que se logre el objetivo deseado, ya que esto afecta al rendimiento de una empresa, tal es el caso de las instituciones educativas que son conscientes de la importancia de los estilos de liderazgo, es por ello que en esta investigación se desea saber cuál es la percepción que los colaboradores tienen acerca del liderazgo.

A continuación, se plantean las siguientes preguntas para el problema identificado:

1.1.1.1 Problema General.

¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques?

1.1.1.2 Problemas Específicos.

- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques?

- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques?
- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques?
- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques?

1.1.2. Objetivos de la Investigación.

Según Vara (2010), los objetivos de la Investigación: “Son acciones propuestas para la investigación, indican las metas para tu estudio y marcan el final de la tesis”, (p. 184), por lo que a continuación se plantean el objetivo general y objetivos específicos:

1.1.2.1. Objetivo General.

Identificar las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.

1.1.2.2. Objetivos Específicos.

- Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.
- Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.
- Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.

- Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.

1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.

Para algunos autores el liderazgo es la influencia por sobre la obediencia mecánica, por lo tanto, se puede definir a partir de la imagen que el líder proyecta a sus subordinados. Según Valdés & Vidal (2006), el liderazgo es: “Para los trabajadores, este se encarga de ordenar, decidir, imponer y distribuir el trabajo, sin embargo, son pocos los directivos que se preocupan de promover una imagen de colaborador, capaz de orientar, escuchar y transmitir confianza a los trabajadores”, (p. 2).

Según Gonzáles (2008), La educación: “Ha sido afectada por un conjunto de variables... que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas... más exigente y cambiante han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos por mejorar [...] enfocándose en las personas”, (p. 39)

En relación a lo antes mencionado, Gonzáles (2008), menciona que el éxito en las instituciones educativas dependerá de la medida que se fomente la excelencia individual, por lo que esta investigación tiene como finalidad contribuir a mejorar la educación en el Perú a través de los estilos de liderazgo con el propósito de mejorar la calidad de la enseñanza, y el resultado de aprendizaje de los estudiantes. (p. 39)

1.2. Marco conceptual/marco teórico

El marco conceptual tiene el propósito de definir los conceptos importantes de la investigación, por lo que se explica acerca del liderazgo y sus estilos, lo que se detalla a continuación:

1.2.1. Liderazgo.

Según Armas, liderazgo:

es un ejercicio abierto a quien pueda y quiera ejercerlo, que no se logra a través del poder, se logra por la autoridad informal convenciendo, tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio ó transformación, que no está necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal. (p. 1)

En los últimos años está en relieve lo que significa el liderazgo, siendo este el proceso de influir en otras personas y ayudar para que se esmeren en sus labores del día a día apuntando hacia el logro de objetivos comunes; es así que el líder es capaz de impulsar, motivar, tomar la iniciativa y dirigir a un grupo de personas en una labor orientada a una meta para que los resultados del equipo sean los mejores y por ende a la empresa a la que pertenecen.

1.2.2. Estilos de Liderazgo.

Según Beltrán, (2013), plantea que “cada líder tiene un estilo único de liderazgo no obstante se ha demostrado que en determinadas situaciones es posible sacar de nuestras experiencias... que están implícitas en diferentes estilos de liderazgo, [...] dependiendo del momento, el hecho y la causa”, (p. 3), a lo que se refiere es que el estilo de liderazgo de cada persona varía dependiendo del momento por el que pasa el equipo de trabajo dentro de un proceso y generalmente va ligada a la situación en la que se produce. Existe una gran variedad de estilos de liderazgo, sin embargo, se abordan tres estilos de liderazgo de mayor influencia: Transformacional, Transaccional y Correctivo/ Evitador.

1.2.2.1. Liderazgo Transformacional.

Salazar, (2006), plantea que “El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye a cambiarlas”, (p. 5), por lo tanto, es una relación de mutuo impulso entre el líder y los seguidores de tal forma que se produce un cambio interno para así lograr los resultados deseados de la organización.

Este concepto fue introducido por Bass (1985, 1988), sin vincular al ámbito educativo, a partir de las siguientes dimensiones:

- a) Carisma/ Inspiracional: Que consiste en la influencia, motivar por altas expectativas. (Torrecilla, 2006) “Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización”.
- b) Visión: Es una expectativa ideal que implica el trabajo en equipo de todas las áreas, su función es guiar y motivar al grupo para el logro de objetivos.
- c) Consideración Individual: Ser sensible a las preocupaciones e intereses de todos los miembros de un equipo, para ello se debe apoyar en las propuestas, demostrar empatía y ser accesible.
- d) Estimulación Intelectual: (Torrecilla, 2006) “Consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes”, significa proporcionar nuevas ideas buscando así maximizar la unión interna para el desarrollo competitivo, alientan a buscar soluciones alternativas a problemas cotidianos.
- e) Capacidad para motivar: motivar por altas expectativas, fortalecer las necesidades brindando apoyo intelectual y emocional.

Rodríguez, (2010), plantea que “El líder transformacional guía a sus seguidores, los inspira, estableciendo desafíos así como la motivación basada en el desarrollo personal ... conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y misión compartidas” (p. 631), de este modo por lo que plantea Bass, los seguidores serán capaz de no solo trabajar por sus propios intereses, sino para el

interés grupal, está relacionado con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, la percepción de justicia y equidad, y con el desempeño individual y colectivo.

Por otro lado, Leithwood (1999) plantea que el liderazgo transformacional es más conveniente para el campo educativo, según (Leithwood, 2009), el liderazgo transformacional es: “Un enfoque que apunta a fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los colegas de los líderes... está dirigido a cualquier persona capaz de inspirar compromiso con las aspiraciones colectivas” (p. 37), por lo tanto plantea que este tipo de liderazgo es el más óptimo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes, por que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y por ende, se obtiene cambios en los grupos, las empresas y la sociedad. Según Alatorre, (2016), concluyo que “la influencia ejercida por el liderazgo transformacional en las organizaciones es debida principalmente a la construcción de una visión y a la conformación de un compromiso con las metas del grupo” (p. 87).

Según Leithwood, (2009) identificó cuatro dimensiones de prácticas de liderazgo transformacional:

Tabla 1

Cuatro Dimensiones de Liderazgo Transformacional

Dimensiones	Actuaciones
	Visión y metas compartidas.
Propósitos y metas	Los procesos de planificación contribuyen a la efectividad de la escuela.
	Expectativas.
	Estímulo intelectual.
Personas	Distribuye la responsabilidad
	Modelo de ejercicio profesional.
	Autonomía en las decisiones de los docentes.
Estructura y organización	Facilita el trabajo del equipo educativo.
	Oportunidades para la colaboración.

	Desarrolla significados y valores compartidos.
Cultura	Fomenta el trabajo colaborativo.
organizacional	Planificación conjunta. Entorno de aprendizaje.

Nota: Elaborado a partir de Leithwood, 2009

Además de ello, Leithwood (2009) modificó la teoría del liderazgo transformacional propuesta por Bass, para adaptarla a los contextos escolares. Propuso ocho dimensiones, (Alatorre, 2016):

- Identifica y Articula una visión.
- Promueve la aceptación de las metas del grupo.
- Genera altas expectativas de desempeño.
- Provee de modelos apropiados.
- Provee de estimulación intelectual.
- Otorga apoyo individual.
- Provee de recompensa contingencial.
- Practica la administración por excepción.

1.2.2.2. Liderazgo Transaccional.

Rodríguez, (2010), plantea que “El liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y sus seguidores” (p. 631), este tipo de liderazgo se vincula con el diseño de una recompensa posible a los resultados; el líder transaccional motiva a sus seguidores en el rumbo de las metas establecidas dando a conocer las pautas para el logro de estas metas.

Alatorre, (2016), plantea que “Se caracteriza por conductas y actitudes que enfatizan la calidad del intercambio entre el superior y el subordinado; [...] se privilegian las negociaciones que tienen que ver con las demandas del jefe y las recompensas que está dispuesto a otorgar”.

(p. 77), la intención del subordinado es seguir y realizar lo que el líder solicita, a cambio, el líder provee recompensas a sus subordinados si estos logran las metas deseadas.

- a) Manejo por Excepción: (Nader, 2007), plantea que: “El líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general, las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.”, se concentra en corregir los errores de sus seguidores por los objetivos de la empresa.
- b) Recompensa Contingente: (Nader, 2007), plantea que: “El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa y sanciona en función del cumplimiento de objetivos.”, el líder menciona lo que espera de sus seguidores y su recompensa si logran dicho objetivo.

Tabla 2

Comparación entre Liderazgo Transformacional y Transaccional según Rodríguez

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
El líder comparte la misión y visión con sus seguidores.	El seguidor comprende y está de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización.
Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos del líder.	Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización.
Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder	El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo.
Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.	Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo de trabajo de largo y corto plazo.
Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.	

Nota: Tomado de: Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4).

Tabla 3

Comparación entre Liderazgo Transformacional y Transaccional según Alatorre

Atributos	L. Transformacional	L. Transaccional
Acercamiento	Innova	Balancea
Interacción	Se dirige de maneta personal a los miembros de su grupo	Hace énfasis en el puesto
Influente	En la organización completa	En un grupo selecto
Motiva a través de	Emociones, sugerencias	Mecanismos de autoridad formal
Uso	Influencia	Control
Valores	Cooperación, unidad, equidad, justicia, eficiencia y efectividad	Coordinación, eficiencia y eficacia
Comunicación	Directa e indirectamente, dando instrucciones poco estructuradas	Directa con instrucciones precisas y asignaciones solitarias
Representación	Dirección en la historia	Procesos
Orientado a	Fines*	Medios
Es	Filósofo	Tecnológico
Tiene	Impacto transformador	Impacto transaccional
Rol	No necesariamente formal Discrecional	Prescriptivo y formal
Tareas principales	Define y comunica metas, además de motivar.	Capacita
Marco de tiempo para su pensamiento	Futuro	Presente
Contexto de pensamiento	Global	Local
Dirección	Renovar	Mantener

Nota: Tomado de: Alatorre, A. V. (2016). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11(1).

1.2.2.3. Liderazgo Correctivo/ Evitador.

Gamba, (2015), plantea que “El liderazgo correctivo evitador; caracterizado por la identificación que hace el líder de las falencias que se presentan en el desempeño de sus

seguidores y la toma de medidas correctivas” (p. 137), el líder reconoce la presencia de errores en el trabajo para tomar una acción correctiva. Gamba, (2015), plantea que:

- a) Dirección por Excepción Activa: Consiste en que el líder monitorea e identifica desviaciones y errores con respecto a las normas e implementa acciones que conducen a la solución” (p. 137), el líder se centra en el seguimiento de la ejecución del trabajo en busca de errores o fallas, con la finalidad de corregirlos para sostener los niveles de desempeño esperado.
- b) Liderazgo Pasivo/ Evitador: El líder implementa medidas correctivas únicamente después de que se ha presentado un problema mayor o no realiza ninguna acción” (pp. 137-138), el líder realiza una acción correctiva después de que los problemas llegan a ser graves.
- c) Dirección por Excepción Pasiva: “La posición adoptada por el líder es actuar cuando surgen los problemas, es decir, únicamente interviene cuando las circunstancias lo ameritan debido a la gravedad del problema” (p. 138), el líder es pasivo, el líder solo interviene cuando los problemas son graves.
- d) Laissez Faire: “El líder evita tomar decisiones, no asume responsabilidad, ni usa la autoridad” (p. 138), es un líder inactivo ya que no participa en la toma de decisiones, tienen completa libertad, poco efectivo y no responden a los retos; por lo que existe poca productividad, se resisten al cambio y no hay calidad en su trabajo.

1.2.2.4. MLQ 5Xs- Multifactor Leadership Questionnaire.

Gamba, (2015), plantea que “mediante una escala tipo Likert mide tanto el Liderazgo Transformacional como el Transaccional, al igual que todos los factores [...], permite valorar el liderazgo según las respuestas de forma independiente de los líderes y de los subalternos” (p. 139).

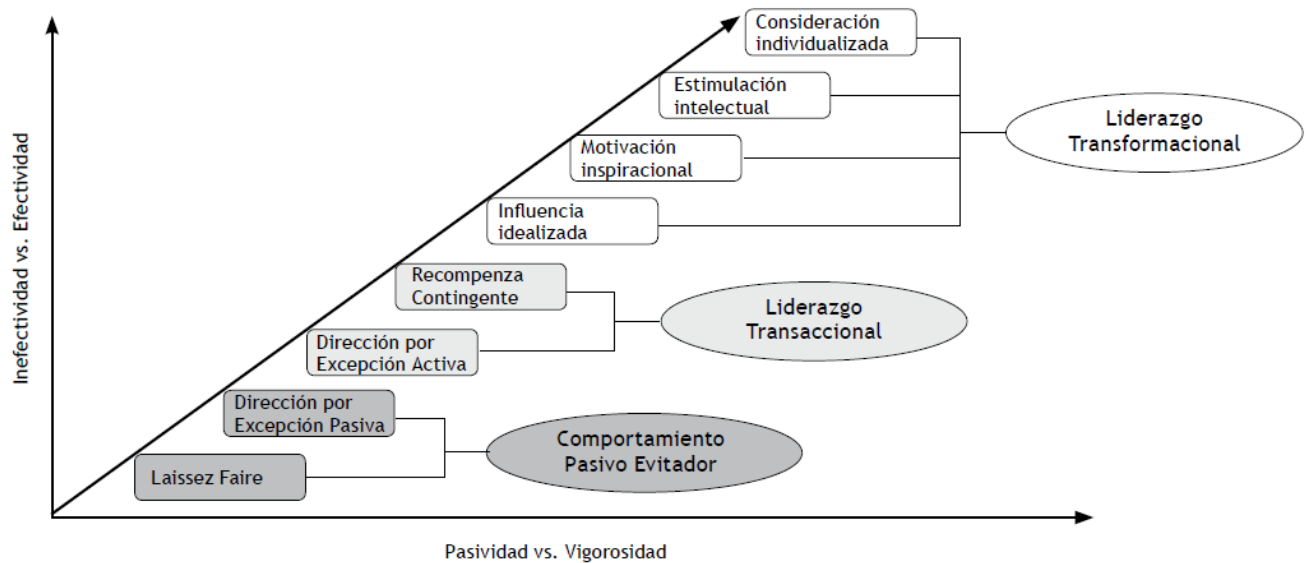


Figura 1. Modelo rango total de Liderazgo con los tres Estilos de Liderazgo

Nota: Tomado de: Espinosa, J. C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2016). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas*.

1.2.3. Percepción

Robbins, (1999) defendía la postura que “la percepción que tiene un empleado acerca de una situación es lo que convierte la base de su comportamiento” (p. 120), así mismo Robbins y Judge (2013) definieron:

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva, a su vez mencionan que existe tres factores que influyen en la percepción: (a) factores en el receptor, como son actitudes, motivos, intereses, experiencia y expectativas; (b) factores en el objeto, como son novedad, movimiento, sonidos, tamaño, entorno, proximidad y similitud y (c) factores en la situación, como son tiempo, atmosfera laboral y atmosfera social. (p. 139-140).

Myers, (2005) afirma que

...hace unos 2,400 años, Platón descubrió que la percepción de los objetos se realiza a través de los sentidos, con la mente. Para construir una imagen del mundo exterior en nuestra mente debemos captar la energía física del ambiente y luego codificarla en forma de impulsos nerviosos (un proceso que se conoce tradicionalmente como sensación). Y también debemos seleccionar, organizar e interpretar nuestras sensaciones (un proceso denominado tradicionalmente como percepción) (p. 231)

Robbins et al., (2014) afirmaron que:

...existen factores que influyen en la percepción y que entran en acción para dar lugar a una percepción, y en ocasiones para distorsionarla. Dichos factores forman parte de quien percibe, del objeto percibido o de la situación en la que ocurre la percepción. Cuando un individuo observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, sus características personales influyen de forma determinante su apreciación. Entre estas características están las actitudes, la personalidad, las motivaciones, los intereses, las experiencias y las expectativas. (p. 463)

1.3. Definiciones operacionales

Los términos que se utilizan en esta investigación son:

1.3.1. Nivel Jerárquico.

Son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa (Gavilanes, 2012)

Clasificado de la siguiente manera:

1. Nivel bajo, los que no tienen personal a su mando.
2. Nivel medio, los que tienen personal a cargo.
3. Nivel alto, al gerente o autoridad máxima.

1.3.2. Grado Académico.

Es una variable demográfica que se refiere al grado otorgado por la SUNEDU (Superintendencia Nacional de Educación) y se clasifica en: (a) bachiller, (b) maestro, (c) doctor, para educación superior universitaria. Para el caso de educación superior técnica

1.3.3. Antigüedad Laboral.

Es una variable demográfica empleada que se refiere al tiempo que está trabajando el entrevistado en la II.EE Se clasificó de la siguiente manera: (a) menos de 1 año; (b) 1 a 3 años; (c) 4 a 8 años; (d) más de 8 años.

1.3.4. Sistema Educativo

De acuerdo al Diseño Curricular Nacional [DCN] y a la Ley General de Educación, el sistema educativo peruano cuenta con dos etapas: (a) Educación Básica, que favorece el desarrollo integral de los estudiantes, incluyendo competencias fundamentales, e integra a las modalidades Educación Básica Regular (EBR), Educación Básica Alternativa (EBA), y Educación Básica Especial (EBE); y (b) Educación Superior, enfocados en áreas de especialización, investigación, creación y difusión de conocimientos y desarrollo de competencias de alto nivel. (Jopen, Gómez, Olivera, 2014)

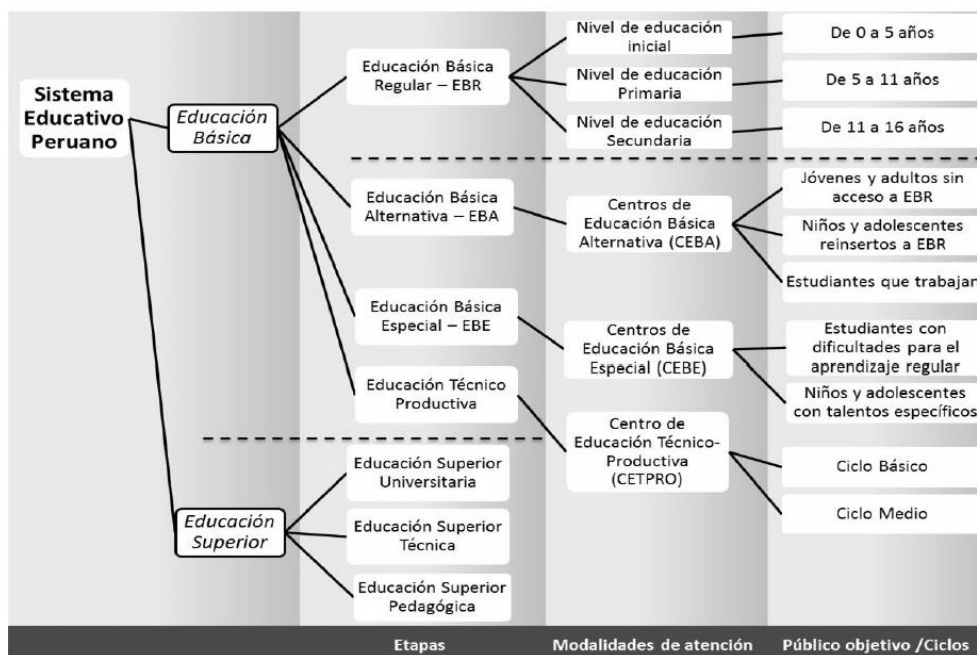


Figura 2. Sistema Educativo Peruano

Nota: Tomado de: Jopen, G., Gómez, W., & Olivera, H. (2014). Sistema educativo peruano: balance y agenda pendiente.

1.3.5. Jornada Escolar Completa- JEC

Implica el día escolar completo, incluyendo las sesiones de clase, los momentos de formación y recreo, así como otras actividades que se realizan durante el horario escolar. (Ames, 2001)

1.4. Supuestos, Limitaciones y Delimitaciones de la Investigación

El proceso de la investigación fue informado y explicado a todos los que colaboraron, estos manifestaron su aceptación y participación voluntaria. Por lo que el supuesto de la investigación radica en que cada participante colaboró con veracidad y compromiso al conocer la finalidad del cuestionario.

Las limitaciones que se presentaron en la investigación fue la disponibilidad del tiempo de los docentes para realizar el cuestionario, por lo que fue necesario aplicarlas en tres fechas, con la finalidad de lograr recabar toda la información necesaria.

La presente investigación está delimitada en términos de:

- Delimitación Espacial: La investigación se llevó a cabo en la I.I.EE Julio C. Tello, ubicado en el distrito de Viques, provincia de Huancayo
- Delimitación Temporal: Inició y finalizó en el año 2016.
- Delimitación del Universo: La población se circunscribe a todos los trabajadores de la I.I.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.

1.5. Hipótesis de la Investigación

Según Vara (2010), La hipótesis son explicaciones tentativas a las preguntas de investigación. Son oraciones afirmativas que responden a los objetivos y preguntas. Es por ello que se detalla la hipótesis general y específicas:

1.5.1. Hipótesis General.

No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la I.I.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.

1.5.2. Hipótesis Específicas.

- H1: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la I.I.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.
- H2: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la I.I.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.
- H3: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la I.I.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.
- H4: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la I.I.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.

Capítulo II. Revisión de la Literatura

En esta investigación se consideró como antecedentes tesis internacionales y nacionales, los cuales se desarrollaron en Colombia y Perú, sacando dicha información virtualmente.

En la revisión de la literatura se consideró una reseña histórica de la evolución del liderazgo.

2.1. Revisión de la Literatura

A principios del siglo XX, todos los estudios giraban en torno a la Teoría del gran Hombre, la asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían (Giraldo y Naranjo, 2014). El primer impulso de la investigación sobre liderazgo se centra en las décadas de 1930 y 1940 con la Teoría de Rasgos, el cual partía de la premisa que los líderes no se hacen, nacen con características innatas (Murillo, 2006), los cuales pueden diferenciar quien puede ser líder y quién no, esta teoría está fundamentada en que la personalidad de las personas puede identificar las diferencias individuales de las personas (Giraldo y Naranjo, 2014), a raíz de los estudios surge el primer modelo de liderazgo denominado La Malla Gerencial, y sus principales estilos son: Gestión Empobrecida, Gestión club campestre, Gestión a medio camino, Gestión autoritaria y la Gestión en equipo (Giraldo y Naranjo, 2014).

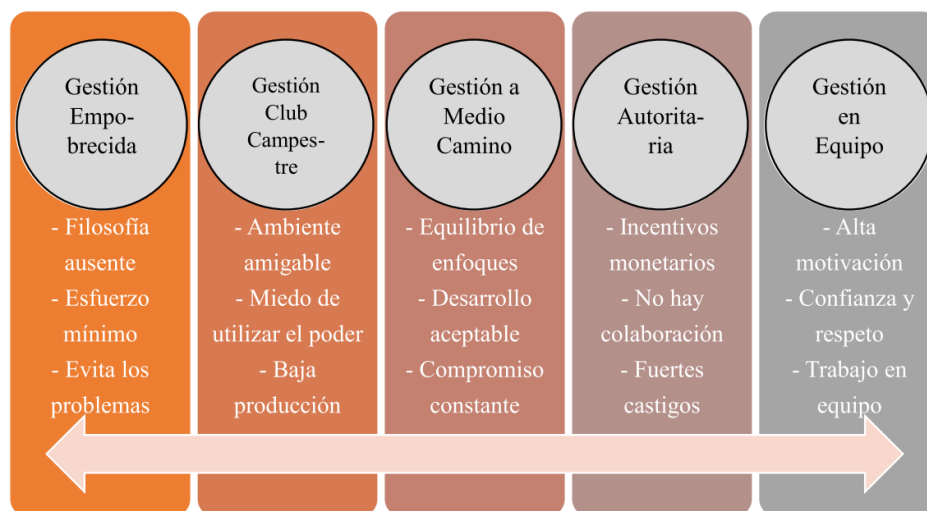


Figura 3. Malla Gerencial

Nota: Tomado de: Giraldo y Naranjo (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias

Luego la investigación se centró en sus conductas y comportamientos, con ello se inició la Teoría Conductual sobre liderazgo, que se desarrollaron en dos líneas, por un lado, sobre las características del trabajo directivo, y por otro, las conductas sobre los directivos eficaces (Murillo, 2006).

En virtud de que no se encontró una característica específica que pudiera explicar las habilidades de liderazgo, se empezó a investigar la influencia en las habilidades y conductas del líder frente a sus seguidores, surge la Teoría del Comportamiento, se centraron en lo que los líderes hacen y se tratara de determinar que hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros, definieron dos comportamientos, Autocrático y Democrático (Giraldo & Naranjo 2014).

Posteriormente, emerge el Modelo de Contingencia de Fred Fiedler, donde menciona que un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no (Sánchez, 1999), en este modelo se vincula la orientación del líder hacia las relaciones o la tarea y el desempeño de su grupo, pero se asume que ningún líder será exitoso siempre (Murillo, 2006).

Mas adelante, se podrá encontrar la Teoría de la Influencia, el enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático, es una cualidad que estimula e impulsa a los seguidores de tal manera que realizan actividades que están fuera de sus obligaciones, logrando resultados positivos (Giraldo & Naranjo 2014).

Por último, emerge la Teoría de las Relaciones, en el año de 1980 la atención se enfocó nuevamente en las características del líder, pero en función a su efectividad en el ámbito organizacional (Murillo, 2006) se encuentra dos tendencias principales, el Liderazgo Transaccional, que a través de la mejora continua, lograba mantener el *statu quo*, a través de recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización (Giraldo & Naranjo 2014) por el contrario el Liderazgo

Transformacional, potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización (Murillo, 2006).

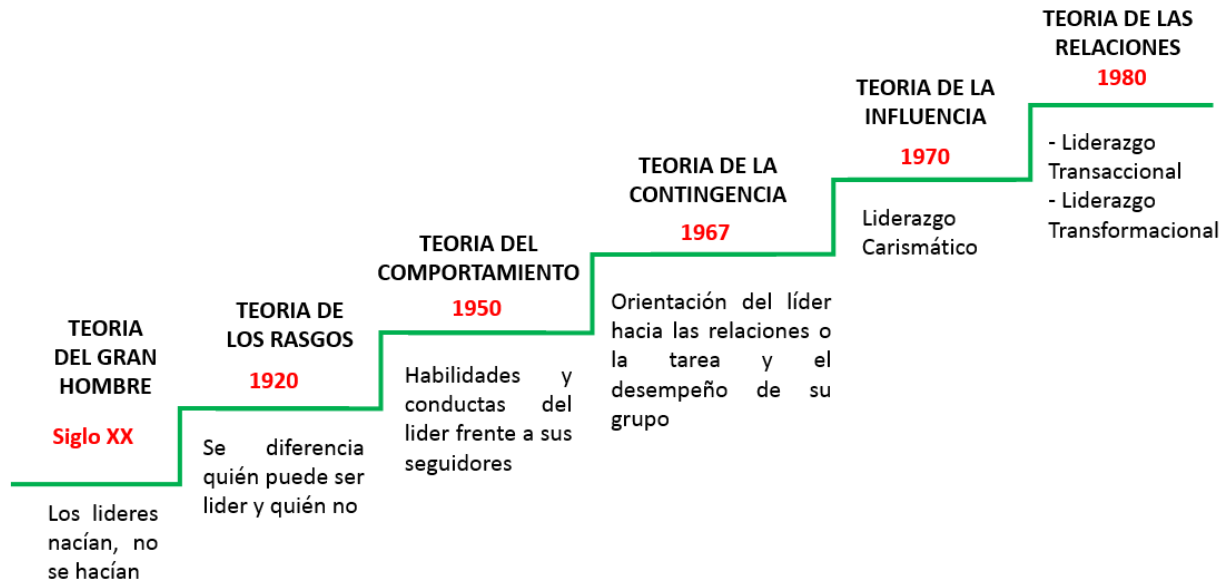


Figura 4. Evolución del Liderazgo

Nota: Tomado de: Giraldo y Naranjo (2014)

2.2. Antecedentes

La búsqueda de información se basa en tesis virtuales que directa o indirectamente se relacionan con dicha investigación.

2.2.1. Trabajos Previos Internacionales

Hérmendez (2013); en su tesis: El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá, plantea la necesidad fundamental de generar un proceso de análisis, tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas, desde un enfoque etológico. Presenta como resultados que los actuales conceptos administrativos son el resultado de un proceso iniciado en los comienzos de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Por lo tanto, todo es un resultado de la obligación que tuvo el hombre de coordinar esfuerzos para realizar diferentes labores, además de no poder hacerlas de forma individual, logrando así una evolución que le

enseñó a prever, planificar, organizar, coordinar y controlar sus acciones de una forma organizada y racional, acciones que le permiten alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones.

Dentro de esta concepción el liderazgo constituye un esfuerzo práctico para dirigir empresas, y el manager necesita para cumplir su contenido, que muchas personas operen diferentes niveles de status y de responsabilidad donde la sociedad democrática, de hecho, es la única que ha resuelto el problema de proporcionar managers bien adiestrados para las empresas; la misma solución se puede aplicar al gobierno, a la educación, al cuidado de la salud y a otras instituciones. Toda organización que pretenda el cambio indaga diferentes aspectos y medios en busca de su perfeccionamiento, en este caso la etología determina el comportamiento y transformación permanente y para sobrevivir requieren un apoyo mutuo, un trabajo en equipo, un sentido común que se coacciona para buscar su perdurabilidad.

2.2.2. Trabajos Previos Nacionales

Flores (2014); en su tesis: El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura. Flores, afirma que: Surge de la necesidad de identificar cual es el estilo de liderazgo que poseen los directores de los Colegios Parroquiales de Piura con el fin de reconocer en que medida el liderazgo del Director influye en el buen desempeño del docente, en el desarrollo de las funciones del equipo coordinador y en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos. Para ello usa cuestionarios, de los cuales obtiene como resultado que existen diferencias significativas en la percepción de los docentes sobre los estilos de liderazgo transformacional en función de la experiencia anterior en el cargo. Los profesores que tienen más de veinte años de experiencia perciben en menor grado los rasgos transformacionales que los profesores que tienen menos de cinco años. Los docentes y alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.

Ruiz (2011); en su tesis: Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte. Lima, concluye: La necesidad de identificar los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes que depende solamente de la gestión que realiza el docente en el aula, por lo que se requiere ampliar la visión para destacar que otros factores imprescindibles tienen influencia sobre la calidad del servicio educativo, por lo que se hace necesario identificar el estilo de liderazgo más eficaz en la gestión educativa, tomando como modelo a aquellos líderes que vienen obteniendo mayores logros posibles. Se utilizó como metodología: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ) elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio. El estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual del director influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte; al igual que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional influyen significativamente.

Capítulo III. Metodología

3.1. Método y Diseño de la Investigación

En esta investigación, se utilizó el método científico como método general. Según Tamayo, (2003), “el método científico es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica.” (p. 28).

Además, la investigación es del tipo aplicada. Según Valderrama (2004), “la investigación aplicada denominada también activa o dinámica, busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar, le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta”. (p. 29). El nivel de investigación es descriptivo. Según Arias (2006), “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación” (p. 25).

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, debido a que tuvo como meta recolectar y analizar datos para explicar las percepciones asociadas al liderazgo, (Hernández et., al, 2010). Así mismo es de tipo no experimental ya que se observó el fenómeno, para el caso, el estilo de liderazgo, en forma natural sin hacer ninguna variación en forma intencional, transeccional ya que para la descripción de las variables y su relación en la investigación las observaciones se recolectaron en un momento único en el tiempo.

3.2. Limitaciones y Delimitaciones

3.2.1. Limitaciones

Esta investigación tiene como limitación el hecho que las encuestas se tuvieron que realizar en horarios de trabajo y horas libres en el que la mayoría de docentes no coinciden por horarios disperso de cada personal, así mismo dos docentes se negaron a firmar el consentimiento informado por motivos personales.

3.2.2. Delimitaciones

El estudio se delimitó en la I. E. Julio C. Tello del distrito de Viques, provincia de Huancayo 2016 que cumplen con la característica de ofrecer servicio educativo y cuentan con 31 trabajadores. La investigación se circunscribió a encuestar a trabajadores que tienen personal a cargo y sin cargo alguno y obtener información a través de una encuesta, y trabajadores que mínimamente tienen el grado académico de técnicos, bachiller y magister.

3.3. Población y Características de la Muestra.

3.3.1. Población de la Investigación

Según las delimitaciones explicadas con anterioridad, la población al que se circunscribe la investigación es el personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa Julio C. Tello del distrito de Viques provincia de Huancayo durante el periodo julio de 2016

La Tabla 4 presenta los datos completos de los miembros de la institución educativa en evaluación, es de aclarar, que la información la proporciona el director.

Tabla 4

Miembros integrantes de la Institución educativa Julio C. Tello

Cargo de colaboradores	Cantidad
Director	1
Administrador	1
Coordinador de soporte tecnológico	1
Asistente social	1
Secretaria	1
Docentes	22
Auxiliar de biblioteca	1
Auxiliares de educación	3
Total	31

3.3.2. Características de la Muestra

Se aplicó el muestreo probabilístico; es decir, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra (Hernández et., al, 2010). Para ello, se aplicó la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En el que:

- n = Tamaño de muestra
- N = Tamaño de población
- z = Nivel de confianza
- e = Margen de error
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso

Se consideró un nivel de confiabilidad del 95%, un margen de error de $\pm 5\%$ y la probabilidad de éxito (p) igual a 50%. (Por lo tanto, q igual a 50%). Con la ayuda de un complemento de MS Excel denominado Maga Stat 2007 se realizó el cálculo del tamaño de muestra, obteniéndose un resultado de 29 elementos a analizar, cabe mencionar que dos docentes se negaron a realizar la encuesta, quedando un total de 27 personas a quienes se le aplicó la encuesta.

3.4. Consentimiento Informado y Confidencialidad

3.4.1. Consentimiento Informado

El Apéndice J expone el documento con el que cada individuo participante deja constancia de su participación voluntaria y abierta; en el cual permitieron el uso de la información recolectada para realizar la presente investigación, así también, se deja explícita

atribución de uso de datos para fines académicos exclusivamente. Cañete (2012) expresa que el consentimiento informado constituye un eslabón crucial en las investigaciones que involucran seres humanos; este documento, no se asocia a la encuesta la cual es anónima.

3.4.2. Confidencialidad

Se mantiene en reserva los nombres de los participantes; sin embargo, el Consentimiento Informado (Apéndice J) puede dar seguridad que cada participante es real y los datos son propios a sus percepciones individuales.

3.5. Instrumentación- Confiabilidad y Validez

MLQ: La técnica de colecta de datos que se utilizó en la investigación fue la encuesta y el instrumento del cuestionario fue acondicionado del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ*) elaborado por Bass & Avolio 1995. El cuestionario de 45 ítems que operacionaliza la teoría del liderazgo transformacional y transaccional de los autores. Se compone de nueve factores, cada uno de cuatro ítems, a esto se suman nueve ítems que miden variables de resultado organizacional como el esfuerzo extra que demuestra los empleados, para su evaluación, los ítems del instrumento fueron adaptados a primera persona y en Escala Likert se consideró un rango del 1 al 5 que expresa:

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

Tabla 5

Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach

Estilos de Liderazgo	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Liderazgo Transformacional	.726	16

Liderazgo Transaccional	.538	8
Liderazgo Pasivo Evitador	.746	12
Resultado Organizacional	.909	9

La confiabilidad del instrumento *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ – 5Xs), se realiza mediante el análisis por índice de Alfa de Cronbach, este es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida de los datos, oscila entre 0 y 1, cuanto más se aproxime al valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala, además se considera que valores de alfa superiores a .7 o .8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

En la Tabla 5, se visualiza el análisis del alfa de Cronbach en función a los estilos de liderazgo; además para profundizar el análisis se adjunta en el Apéndice C el diagrama de cajas y bigotes en función a las preguntas del cuestionario que se dirige por estilo de liderazgo, donde también se puede identificar respuestas atípicas o extremos y conocer mejor la distribución de los datos. Analizando los resultados de la confiabilidad del Alfa de Cronbach el resultado organizacional tiene mayor coeficiente ya que su valor es .9 por lo que es mayor la fiabilidad de la escala. Los estilos transformacional y pasivo evitador sus valores superan el .7 por lo que se considera que son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala; por otro lado, el liderazgo transaccional obtiene como valor Alfa de Cronbach .538 el cual, por definición, no es fiable; sin embargo, apoyados en el concepto que “la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández et., al,2014, p. 200), es posible asumir que por estar presentes valores atípicos en la organización de datos (ver Apéndice C) es posible encontrar este valor por debajo del nivel esperado, lo cual no descarta su confiabilidad, solo la dispersión de datos atípicos.

Y para su validez del instrumento se empleó la matriz de correlación que está ubicada en el Apéndice D en función a las preguntas del cuestionario, el cual concluye en que, si hay correlación con la variable por lo que no es necesario realizar el análisis factorial completo que

incluya el test de KMO y las matrices de rotación; adicionalmente para reforzar la validez del instrumento se analizó el coeficiente de correlación de Spearman el cual respalda a la matriz de correlación el cual se encuentra en el Apéndice E.

3.6. Recolección y Análisis de Datos

La recolección de los datos se inició y culminó en el mes de julio del 2016. Para el análisis de datos se procedió a codificar el cuestionario y organizarlo en la base de datos IBM SPSS Statistics 21. Después se realizó el análisis de validez y confiabilidad a todos los datos del cuestionario por medio del Diagrama de cajas y bigotes que permite identificar respuestas atípicas o extremos y conocer mejor la distribución de los datos, en el Apéndice C se visualiza las cajas por componentes y agrupado según cada estilo; luego se analizó el Alfa de Cronbach el cual permitió conocer que tan confiables pueden ser los datos obtenidos por cada estilo de liderazgo, se hace hincapié que se analizó las preguntas de nuestro instrumento MLQ-5Xs y también preguntas de Resultado organizacional ya que es considerado porque es medido por el instrumento *MLQ - 5Xs*, además que solo se consideró en el análisis de confiabilidad y no en el de resultados ya que no es un estilo de liderazgo. Por último, se realizó el análisis factorial a través de la matriz de correlación y el coeficiente de correlación de Spearman para determinar su validez.

Capítulo IV. Presentación y Discusión de Resultados

Como se puede apreciar en esta parte del capítulo se dará a conocer el análisis de resultados obtenidos del cuestionario del instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ – 5Xs), el cual arrojará información acerca de la percepción de los estilos de liderazgo, según las variables independientes que son: (a) Niveles Jerárquicos, (b) Género, (c) Grado académico, y (d) Antigüedad Laboral.

4.1. Perfil de los Informantes

El total de personas encuestadas fueron 27 trabajadores de la institución educativa Julio C. Tello del distrito de Viques. A continuación, se presenta el cuadro descriptivo de la información:

Tabla 6

Perfil de Informantes

Variables		<i>f</i>	%
Niveles Jerárquicos	Con personal a cargo	5	18.5
	Sin personal a cargo	22	81.5
Género	Masculino	10	37.0
	Femenino	17	63.0
Grado Académico	Técnico	2	7.4
	Bachiller	21	77.8
	Magister	4	14.8
Antigüedad Laboral	1 a 4 años	6	22.2
	5 a 9 años	7	25.9
	más de 15 años	14	51.9

4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados

Para la presente investigación se analizaron los resultados por cada hipótesis específica, y al finalizar se encuentra la hipótesis general.

Para la explicación por cada hipótesis se realizó un análisis descriptivo de medias y desviación estándar por estilo y por factor, luego se procedió al análisis de normalidad, por medio de histogramas, gráfico Q-Q y la prueba de Kolmogórov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk, en la que se consideró el valor del nivel de significancia, si es mayor a .05 la distribución es normal pero si es menor se considera una distribución no normal, y por lo tanto se procede a aplicar pruebas no paramétricas para la comprobación de hipótesis. Adicionalmente esta la prueba de Levene para analizar homogeneidad de datos, y por último para rechazar o no la hipótesis se aplicó las pruebas no paramétricas de Kruskal-Wallis cuando es superior a dos muestras independientes o la U de Mann Whitney cuando solo son dos muestras independientes.

4.2.1. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la I.EE Julio C. Tello del distrito de Viques

H1: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la I.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.

Tabla 7

Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al Nivel Jerárquico

Estilos de liderazgo	Nivel Jerárquico	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Estilo transformacional	Si tiene personal a cargo	3.83	.991
	No tiene personal a cargo	3.98	.818
Estilo transaccional	Si tiene personal a cargo	3.40	1.236
	No tiene personal a cargo	3.61	1.106
Estilo pasivo evitador	Si tiene personal a cargo	2.40	1.343
	No tiene personal a cargo	2.65	1.218

En la tabla 7 se aprecia que, en los tres estilos de liderazgo: estilo transformacional, transaccional y pasivo evitador, la media no presenta diferencias significativas en ninguno de los casos.

Tabla 8

Análisis descriptivo de los informantes, de acuerdo a los estilos de liderazgo y por factores, en la variable Nivel Jerárquico

Estilos de liderazgo	Factores	Nivel jerárquico	Estadístico	
			Media	Desv. típ.
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	Si tiene personal a cargo	3.75	1.118
		No tiene personal a cargo	3.68	.953
	Influencia idealizada (conductual)	Si tiene personal a cargo	3.65	1.137
		No tiene personal a cargo	4.09	.797
	Inspiración o motivación inspiracional	Si tiene personal a cargo	4.05	.826
		No tiene personal a cargo	4.17	.761
Transaccional	Estimulación intelectual	Si tiene personal a cargo	3.85	.875
		No tiene personal a cargo	3.98	.660
	Consideración individualizada	Si tiene personal a cargo	3.30	1.418
		No tiene personal a cargo	3.16	1.202
Recompensa contingente	Si tiene personal a cargo	3.50	1.051	
	No tiene personal a cargo	4.06	.778	
Pasivo evitador	Dirección por excepción activa	Si tiene personal a cargo	3.40	1.231
		No tiene personal a cargo	3.81	1.015
	Dirección por excepción pasiva	Si tiene personal a cargo	1.60	1.046
		No tiene personal a cargo	2.02	.857
	Laissez faire	Si tiene personal a cargo	2.20	1.105
	No tiene personal a cargo	2.13	.828	

De acuerdo a la escala de Likert empleada, la media del estilo transformacional y del estilo transaccional muestra que, en el cuestionario, la mayoría respondió en la escala 3, algunas veces; y en la escala 4, bastante a menudo; se llega a esta conclusión debido a que los valores de dicha media están en el rango de 3 a 4. En el estilo pasivo evitador, la media indica que la

mayoría de los informantes respondió en la escala 2, raras veces; y en la escala 3, algunas veces, esto se deduce del rango obtenido para la media que va de 2 a 3. En cuanto a la desviación típica, en los tres estilos se aprecia variabilidad de datos.

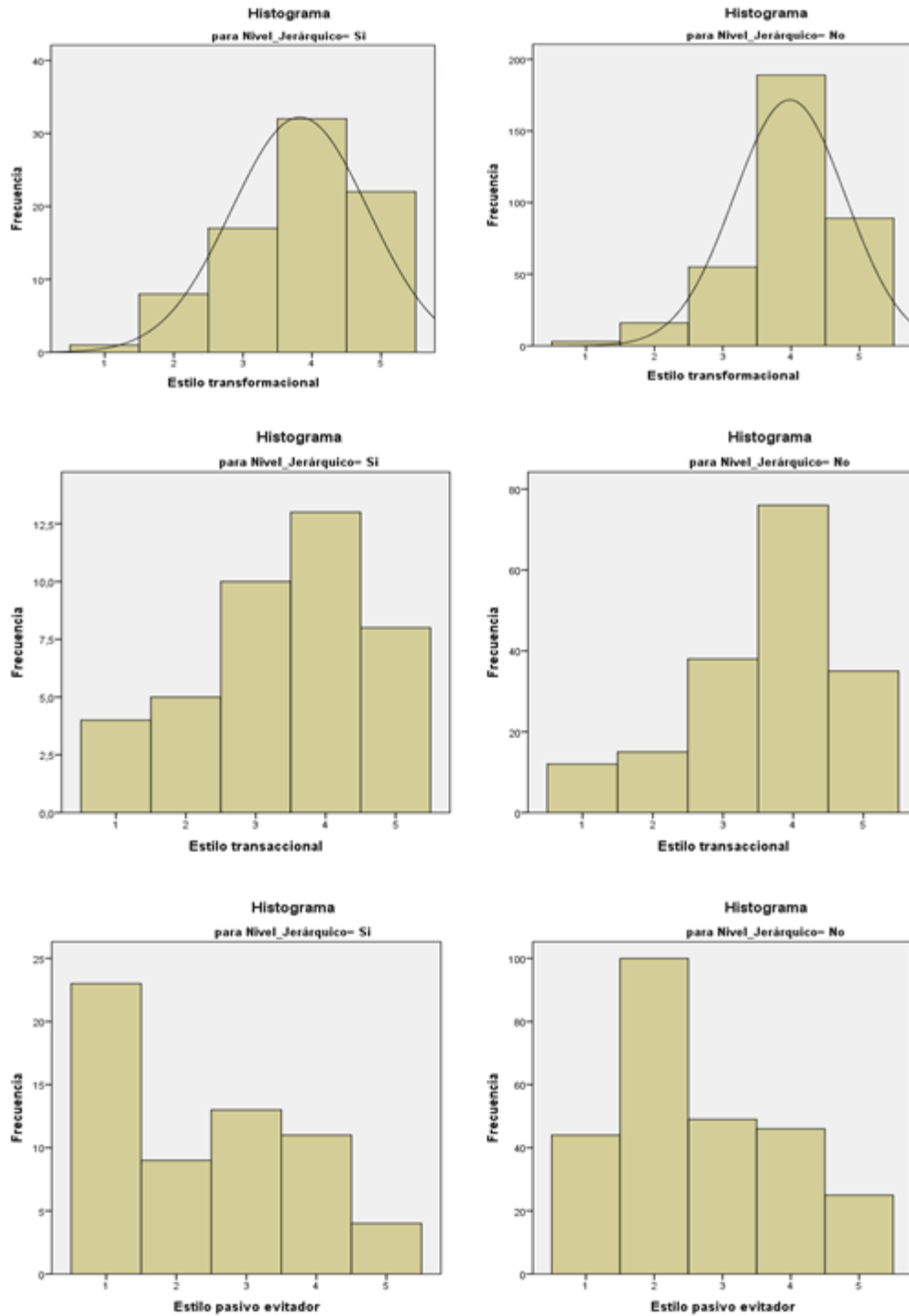


Figura 5. Histogramas de Distribución de Frecuencias de acuerdo a los Estilos de Liderazgo.

Se debe destacar que, en los tres estilos de liderazgo, la menor variabilidad o dispersión de datos se encuentra entre los informantes que no tienen personal a su cargo, además, se observa una menor variabilidad en el estilo transformacional.

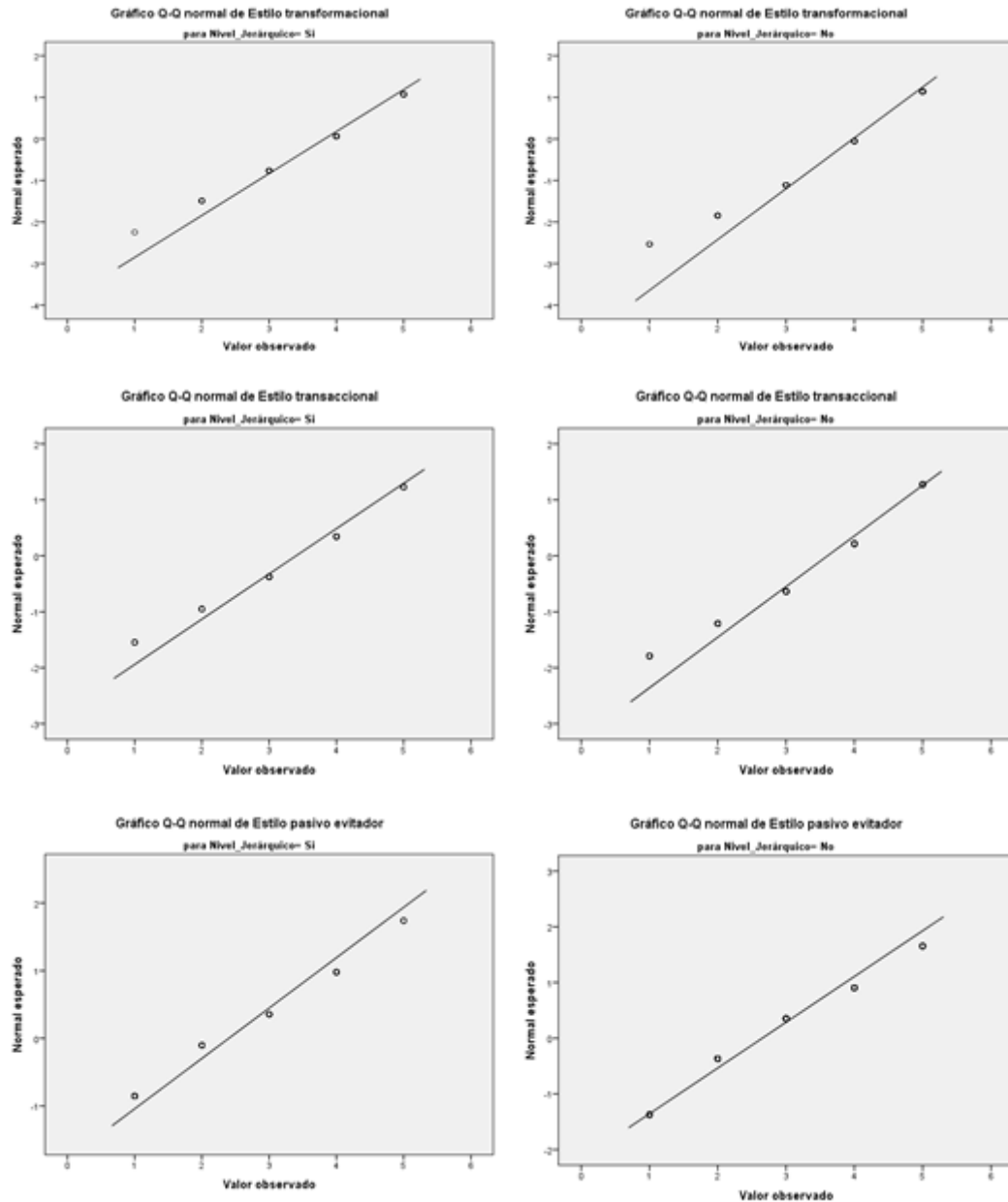


Figura 6. Gráficos Q-Q de las Pruebas de Normalidad de acuerdo a los Estilos de Liderazgo

En la tabla 8, se observa que, en los tres estilos de liderazgo, la media no presenta diferencias significativas excepto, en el estilo transformacional en el factor influencia idealizada conductual, y en el estilo pasivo evitador en el factor dirección por excepción pasiva.

En cuanto a la desviación típica, en los tres estilos se aprecia variabilidad de datos. Se verifica además que, en todos los estilos de liderazgo, sus factores/indicadores muestran menor variabilidad entre los participantes que no tienen personal a su cargo. En el estilo transformacional la menor variabilidad está en el factor Inspiración o motivación inspiracional, en el estilo transaccional la menor dispersión se observa en el factor Recompensa contingente y por último en el estilo pasivo evitador, la menor variabilidad se encuentra en el factor Laissez faire, siempre, como ya se mencionó, en los informantes que no tiene personal a su cargo.

En la figura 5, se puede apreciar la no existencia de normalidad para los tres estilos de liderazgo, esto debido a que las barras no muestran distribución gaussiana o forma de campana gaussiana. En la Figura 6 se puede apreciar la no existencia de normalidad para los tres estilos de liderazgo, esto debido a que los puntos no se encuentran alineados en la recta normal.

Tabla 9

Pruebas de Normalidad en la variable Nivel Jerárquico

Estilos de liderazgo	Nivel Jerárquico	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional	Si tiene personal a cargo	.245	80	.000	.869	80	.000
	No tiene personal a cargo	.299	352	.000	.823	352	.000
Transaccional	Si tiene personal a cargo	.211	40	.000	.895	40	.001
	No tiene personal a cargo	.269	176	.000	.863	176	.000
Pasivo evitador	Si tiene personal a cargo	.235	60	.000	.849	60	.000
	No tiene personal a cargo	.249	264	.000	.887	264	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Los métodos de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, utilizados para las pruebas de normalidad, se emplearon utilizando un nivel de significancia $\alpha = 5\% = .05$. Los resultados de la tabla muestran significancias (Sig.) o p-valores menores a .05 (o menores al 5%), por lo tanto, se concluye que la distribución muestral de los datos procesados NO es normal. Por lo

tanto, para la comprobación de las hipótesis será necesario aplicar pruebas no paramétricas para variables aleatorias de escala ordinal, en el presente caso la U de Mann-Whitney.

Tabla 10

Prueba de Homogeneidad de Varianzas en la variable Nivel Jerárquico

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional	10.780	1	430	.001
Estilo transaccional	1.455	1	214	.229
Estilo pasivo evitador	2.849	1	322	.092

Para la prueba de homogeneidad de varianzas u homocedasticidad, se aplicó el test de Levene, siempre con un nivel de significancia $\alpha = 5\% = .05$. Los resultados de la tabla muestran significancias (Sig.) o p-valores mayores a .05 para el estilo transaccional y estilo pasivo evitador, lo cual indica que existe homogeneidad de varianzas en dichos estilos de liderazgo. Sin embargo, en el estilo transformacional, la significancia (Sig.) o p-valor es menor a .05, por lo cual, se concluye que en dicho estilo de liderazgo no existe homogeneidad de varianzas.

Tabla 11

Prueba U de Mann-Whitney

	Estilo		
	Transformacional	Transaccional	Pasivo evitador
U de Mann-Whitney	13037.000	3188.500	6924.500
W de Wilcoxon	16277.000	4008.500	8754.500
Z	-1.126	-.974	-1.568
Sig. asintót. (bilateral)	.260	.330	.117

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

El estadístico elegido para el contraste de hipótesis, fue la U de Mann-Whitney que se aplica para pruebas no paramétricas con variables aleatorias de escala ordinal, en estudios de

tipo transversal, donde las variables son dicotómicas con dos muestras independientes. Las hipótesis planteadas fueron:

- H0: No existen diferencias significativas en las percepciones entre los niveles jerárquicos.
- H1: Sí existen diferencias significativas en las percepciones entre los niveles jerárquicos.

Los resultados de la tabla muestran significancias (Sig.) o p-valores mayores a .05 para los tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y estilo pasivo evitador, por lo cual, se arriba a la conclusión de que NO existen diferencias significativas en las percepciones entre los niveles jerárquicos.

4.2.2. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo por género de los participantes de la IIEE Julio C. Tello del distrito de Viques

H2: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IIEE Julio C. Tello del distrito de Viques.

Tabla 12

Medias y desviación típica en función al Género

Estilo de liderazgo	Género	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Transformacional	Masculino	4.05	.807
	Femenino	3.89	.876
Transaccional	Masculino	3.80	1.060
	Femenino	3.43	1.153
Pasivo evitador	Masculino	2.58	1.332
	Femenino	2.62	1.191

En la Tabla 12, se aprecia que, en los tres estilos de liderazgo, esto es: estilos transformacional, transaccional y pasivo evitador, la media no presenta diferencias

significativas en ninguno de los casos. De acuerdo a la escala de Likert empleada, la media del estilo transformacional y del estilo transaccional muestra que, en el cuestionario, la mayoría respondió algunas veces y bastante a menudo, se llega a esta conclusión debido a que los valores de dicha media están en el rango de 3 a 4. En el estilo pasivo evitador, la media indica que la mayoría de los informantes respondió raras veces y algunas veces, esto se deduce del rango obtenido para la media que va de 2 a 3. En cuanto a la desviación típica, en los tres estilos se aprecia variabilidad de datos. En el estilo transformacional y en el estilo transaccional, la menor dispersión de datos se observa en el género masculino, y en el estilo pasivo evitador, la menor variabilidad está en el sexo femenino.

Tabla 13

Análisis descriptivo de los informantes, de acuerdo a los estilos de liderazgo y por factores, en la variable Género

Estilos de liderazgo	Factores	Género	Estadístico	
			Media	Desv. típ.
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	Masculino	3.70	.992
		Femenino	3.69	.981
	Influencia idealizada (conductual)	Masculino	4.13	.686
		Femenino	3.94	.976
	Inspiración o motivación inspiracional	Masculino	4.18	.813
		Femenino	4.13	.751
	Estimulación intelectual	Masculino	4.20	.608
		Femenino	3.81	.718
Transaccional	Consideración individualizada	Masculino	3.28	1.176
		Femenino	3.13	1.280
	Recompensa contingente	Masculino	4.33	.572
		Femenino	3.74	.924
Pasivo evitador	Dirección por excepción activa	Masculino	3.98	1.074
		Femenino	3.59	1.040
	Dirección por excepción pasiva	Masculino	1.98	.800
		Femenino	1.93	.967
	Laissez faire	Masculino	1.80	.791
		Femenino	2.34	.874

En la Tabla 13, se observa que, en los tres estilos de liderazgo, la media no presenta diferencias significativas excepto, en el estilo transaccional en el factor Recompensa contingente, y en el estilo pasivo evitador en el factor Laissez faire. En cuanto a la desviación típica, en los tres estilos se verifica variabilidad de datos. Es posible, asimismo, apreciar que, en todos los estilos de liderazgo, sus factores muestran menor variabilidad entre los participantes de sexo femenino, excepto en los factores Influencia idealizada atribuida e Inspiración o motivación inspiracional del estilo transformacional; también en el factor Dirección por excepción activa del estilo pasivo evitador.

En la figura 7, se puede apreciar la no existencia de normalidad para los tres estilos de liderazgo, esto debido a que las barras no muestran distribución normal gaussiana.

En la figura 8, se puede apreciar la no existencia de normalidad para los tres estilos de liderazgo, esto debido a que los puntos no se encuentran alineados en la recta normal.

Tabla 14

Pruebas de Normalidad en la variable Género

Estilos de liderazgo	Género	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional	Masculino	.325	160	.000	.776	160	.000
	Femenino	.269	272	.000	.855	272	.000
Transaccional	Masculino	.312	80	.000	.812	80	.000
	Femenino	.225	136	.000	.892	136	.000
Pasivo evitador	Masculino	.244	120	.000	.871	120	.000
	Femenino	.222	204	.000	.898	204	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

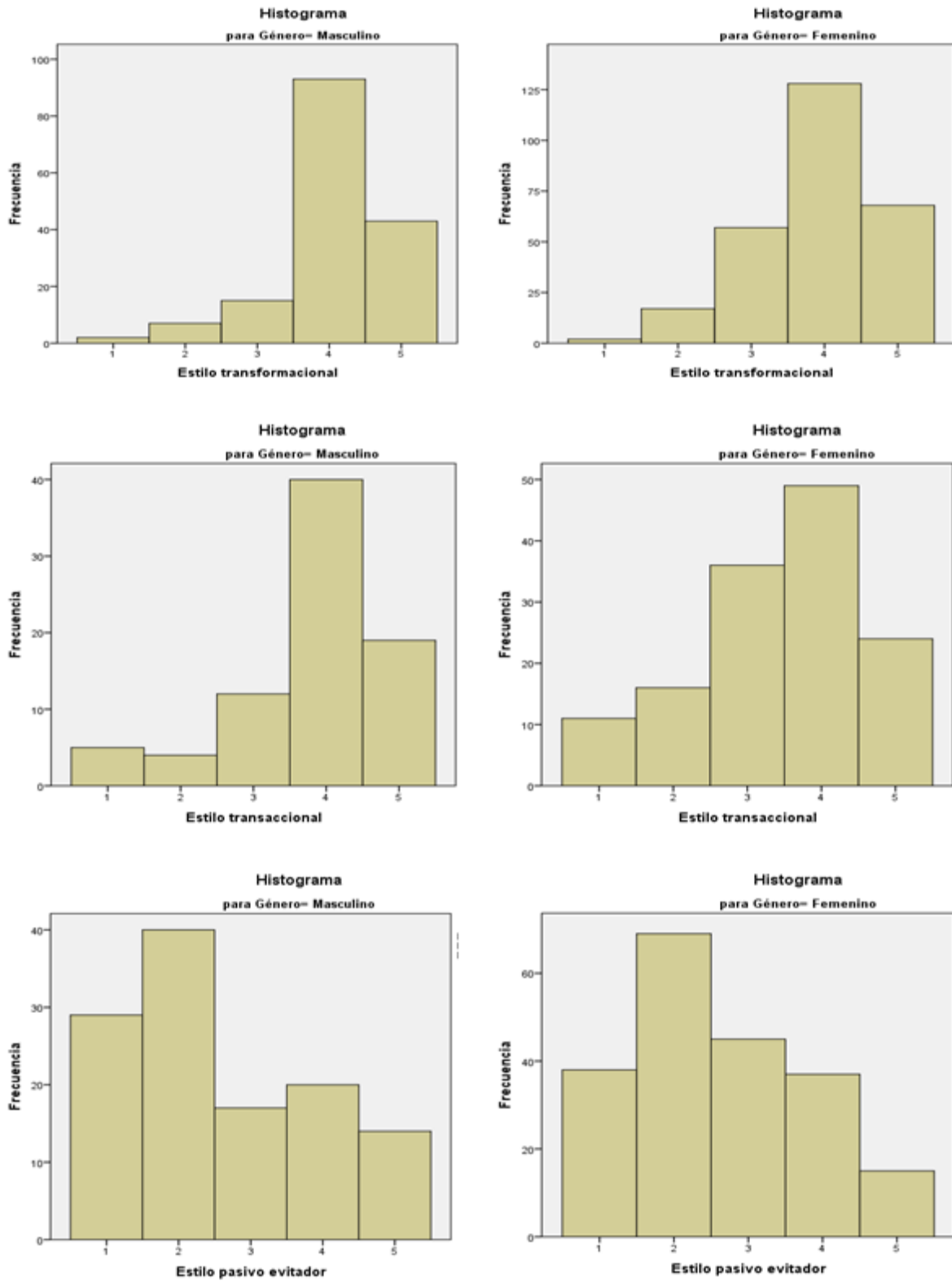


Figura 7. Histogramas de Distribución de Frecuencias de acuerdo a los Estilos de Liderazgo

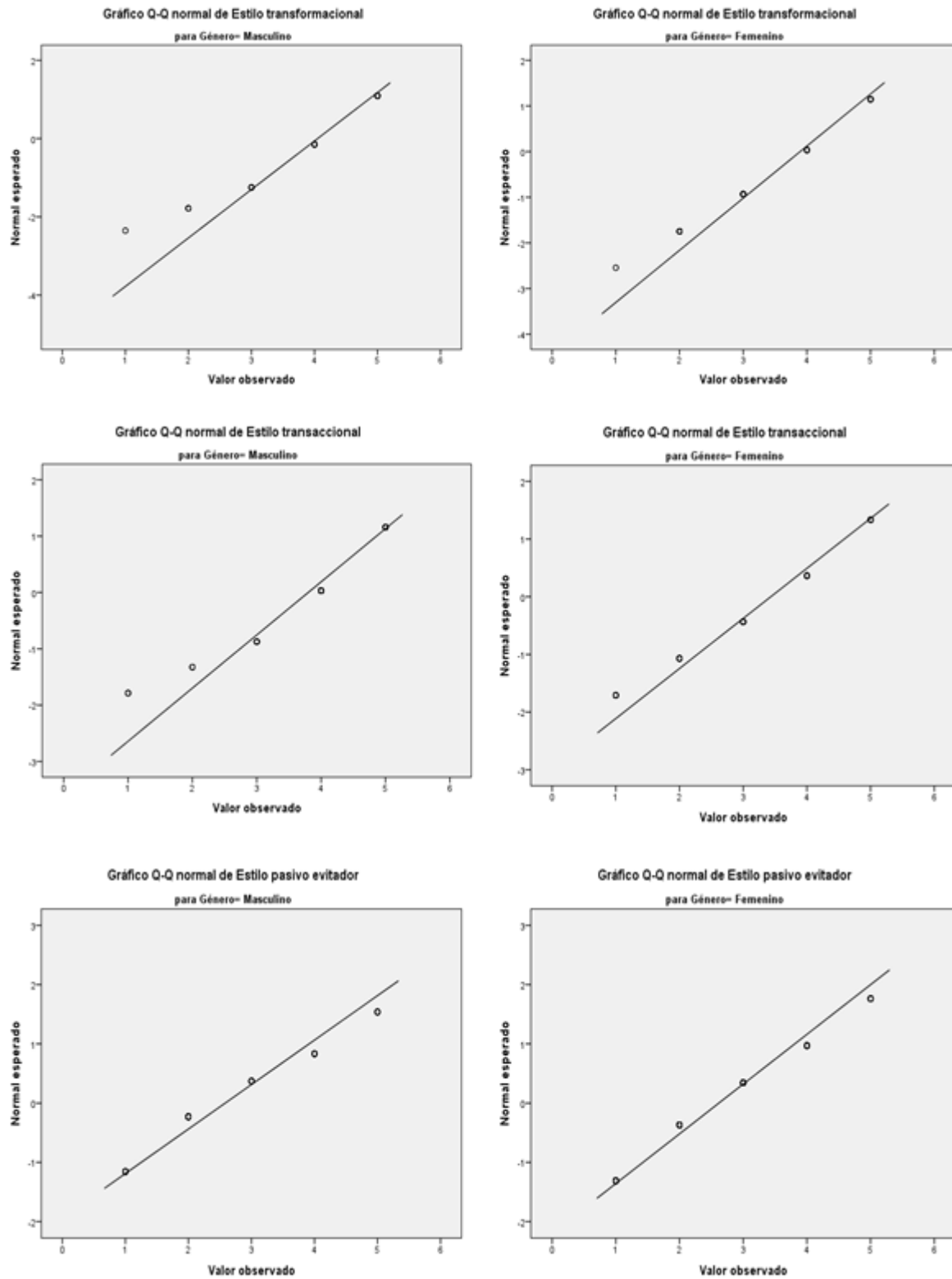


Figura 8. Gráficos Q-Q de las Pruebas de Normalidad de acuerdo a los Estilos de Liderazgo.

Los métodos de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, utilizados para las pruebas de normalidad, se emplearon utilizando un nivel de significancia $\alpha = 5\% = .05$. Los resultados de la tabla muestran significancias (Sig.) o p-valores menores a .05 (o menores al 5%), por lo tanto, se concluye que la distribución muestral de los datos procesados NO tiene distribución normal. Por lo tanto, para la comprobación de las hipótesis será necesario aplicar pruebas no paramétricas para variables aleatorias de escala ordinal, en el presente caso la U de Mann-Whitney.

Tabla 15

Prueba de Homogeneidad de Varianzas en la variable Género

Estilo de liderazgo	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Transformacional	5.770	1	430	.017
Transaccional	4.118	1	214	.044
Pasivo evitador	3.423	1	322	.065

En la prueba de homogeneidad de varianzas u homocedasticidad, se aplicó el test de Levene, siempre con un nivel de significancia $\alpha = 5\% = .05$. Los resultados de la tabla muestran significancias (Sig.) o p-valores mayores a .05 en todos los estilos de liderazgo, lo cual indica que existe homogeneidad de varianzas en la totalidad de los estilos de liderazgo.

Tabla 16

Prueba U de Mann-Whitney

	Estilo transformacional	Estilo transaccional	Estilo pasivo evitador
U de Mann-Whitney	19478.000	4380.500	11813.500
W de Wilcoxon	56606.000	13696.500	19073.500
Z	-1.982	-2.504	-.540
Sig. asintót. (bilateral)	.148	.212	.589

a. Variable de agrupación: Género de las personas encuestadas

El estadístico elegido para el contraste de hipótesis, fue la U de Mann-Whitney que se aplica para pruebas no paramétricas con variables aleatorias de escala ordinal, en estudios de tipo transversal, donde las variables son dicotómicas con dos muestras independientes. Las hipótesis planteadas fueron:

- H0: No existen diferencias significativas en las percepciones entre los géneros.
- H1: Sí existen diferencias significativas en las percepciones entre los géneros.

Los resultados de la tabla muestran significancias (Sig.) o p-valores mayores a .05 para los tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y estilo pasivo evitador, por lo cual, se concluye que NO existen diferencias significativas en las percepciones entre los géneros.

4.2.3. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo por grado académico de los participantes de la I.EE Julio C. Tello del distrito de Viques

H3: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la I.EE Julio C. Tello del distrito de Viques.

En la Tabla 17 se aprecia que en los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo evitador, la media no presenta diferencias significativas en ninguno de los casos. De acuerdo a la escala de Likert empleada, la media del estilo transformacional y del estilo transaccional muestra que, en el cuestionario, la mayoría respondió algunas veces y bastante a menudo, se llega, por lo tanto, a la conclusión que los valores de dicha media, en la mayoría de los casos, está en el rango de 3 a 4. En el estilo pasivo evitador, la media indica que la mayoría de los informantes respondió raras veces y algunas veces, esto se deduce del rango obtenido para la media que va de 2 a 3. En cuanto a la desviación típica, en los tres estilos se aprecia variabilidad de datos.

Tabla 17

Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al Grado Académico

Estilo de liderazgo	Grado Académico	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Transformacional	Técnico	4.22	.491
	Bachiller	3.96	.839
	Magister	3.75	1.024
Transaccional	Técnico	3.88	.885
	Bachiller	3.57	1.124
	Magister	3.41	1.266
Pasivo evitador	Técnico	2.54	1.318
	Bachiller	2.66	1.205
	Magister	2.35	1.391

En los estilos transformacional y transaccional, la menor dispersión de datos se observa en el grado académico de Técnico y la mayor variabilidad en el grado académico Magíster. En el estilo pasivo evitador, la menor variabilidad está en el grado académico Bachiller y la mayor variabilidad en el grado académico Magíster. Un dato interesante a tener en cuenta es que la mayor variabilidad, en todos los estilos de liderazgo, se encuentra en el grado académico Magíster.

En la Tabla 18 se observa que, en los tres estilos de liderazgo, la media presenta diferencias significativas en los factores: Influencia idealizada atribuida e Influencia idealizada conductual en el estilo transformacional; también en el factor Recompensa contingente del estilo transaccional; y por último en los factores Dirección por excepción activa y Dirección por excepción pasiva ambos del estilo pasivo evitador. En los demás factores no se hallaron diferencias significativas para la media. En cuanto a la desviación típica, en los tres estilos se verifica variabilidad de datos. Se puede asimismo apreciar que, en todos los estilos de

liderazgo, los factores muestran menor variabilidad entre los Técnicos, mientras que la mayor variabilidad, en todos los estilos de liderazgo, se encuentra en el grado académico Magíster.

Tabla 18

Análisis descriptivo de los informantes, de acuerdo a los estilos de liderazgo y por factores, en la variable Grado Académico

Estilos de liderazgo	Factores	Grado Académico	Estadístico		
			Media	Desv. típ.	
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	Técnico	4.13	.354	
		Bachiller	3.65	.976	
		Magister	3.69	1.195	
	Influencia idealizada (conductual)	Técnico	4.38	.518	
		Bachiller	4.06	.827	
		Magister	3.56	1.153	
	Inspiración o motivación inspiracional	Técnico	4.38	.518	
		Bachiller	4.17	.774	
		Magister	3.94	.854	
	Estimulación intelectual	Estimulación intelectual	Técnico	4.00	.535
			Bachiller	3.98	.676
			Magister	3.81	.911
Consideración individualizada		Técnico	3.38	.916	
		Bachiller	3.13	1.230	
		Magister	3.38	1.455	
Transaccional	Recompensa contingente	Técnico	4.38	.518	
		Bachiller	4.01	.799	
		Magister	3.44	1.094	
	Dirección por excepción activa	Técnico	4.13	.641	
		Bachiller	3.77	1.022	
		Magister	3.31	1.352	
Pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva	Técnico	1.75	.707	
		Bachiller	2.05	.877	
		Magister	1.50	1.033	
	Laissez faire	Técnico	1.75	.707	
		Bachiller	2.15	.829	
		Magister	2.25	1.183	

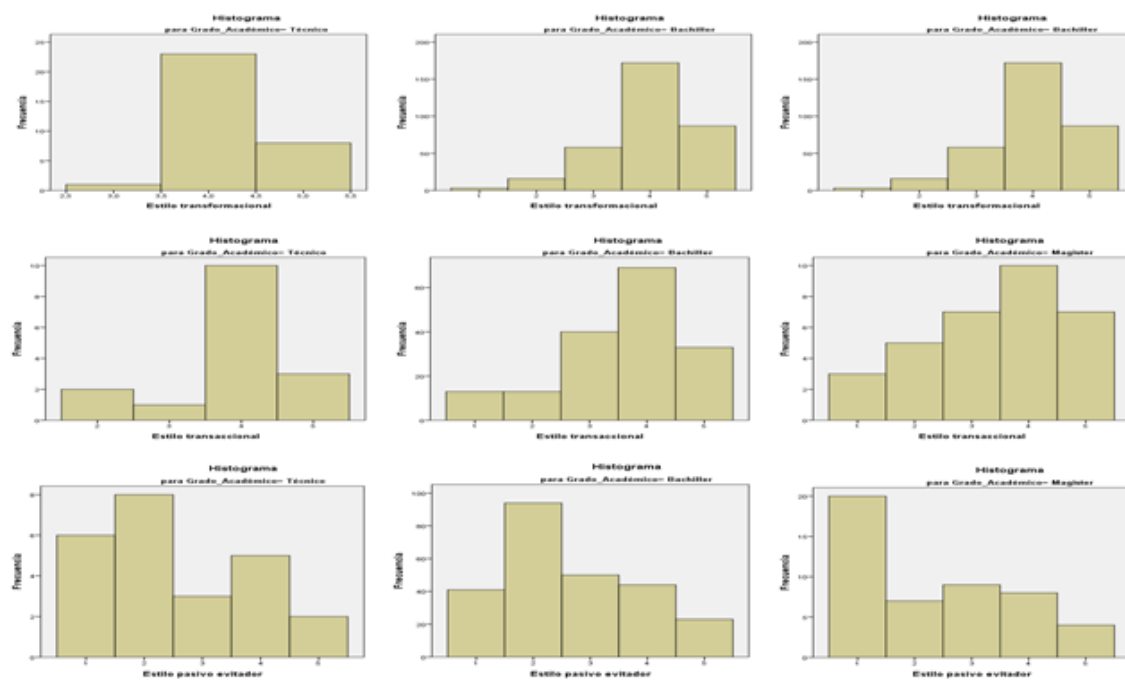


Figura 9. Histogramas de Distribución de Frecuencias de acuerdo a los Estilos de Liderazgo

En la figura 9, se puede apreciar la no existencia de normalidad para los tres estilos de liderazgo, esto debido a que las barras no muestran distribución normal gaussiana o campana de Gauss normal.

Tabla 19

Pruebas de Normalidad en la variable Grado Académico

Estilos de liderazgo	Grado Académico	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional	Técnico	.422	32	.000	.653	32	.000
	Bachiller	.288	336	.000	.834	336	.000
	Magister	.253	64	.000	.874	64	.000
Transaccional	Técnico	.369	16	.000	.770	16	.001
	Bachiller	.256	168	.000	.868	168	.000
	Magister	.212	32	.001	.897	32	.005
Pasivo evitador	Técnico	.243	24	.001	.878	24	.008
	Bachiller	.243	252	.000	.891	252	.000
	Magister	.251	48	.000	.833	48	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

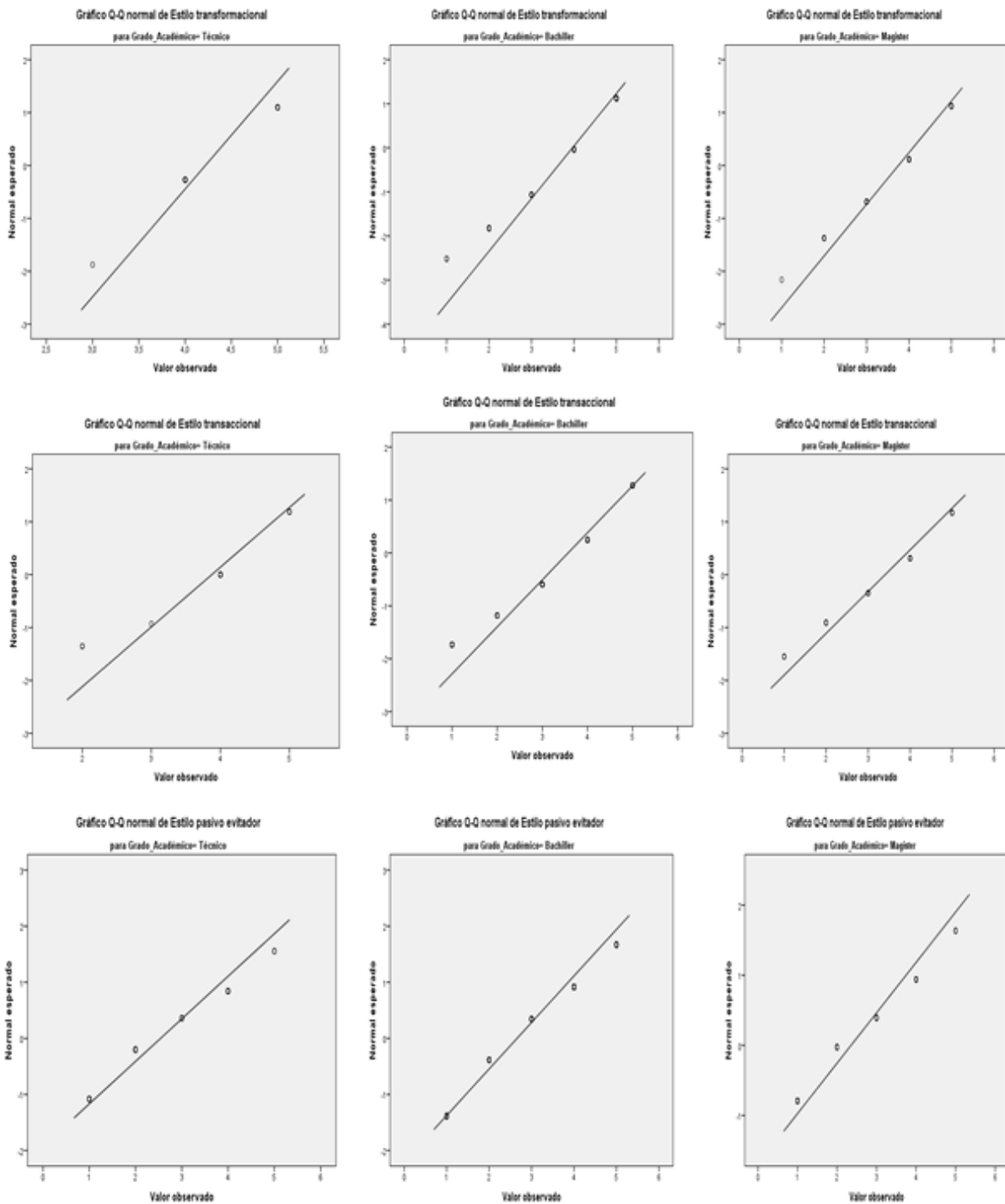


Figura 10. Gráficos Q-Q de las Pruebas de Normalidad de acuerdo a los Estilos de Liderazgo

En la figura 10, se puede apreciar la no existencia de normalidad para los tres estilos de liderazgo, esto debido a que los puntos no se encuentran alineados en la recta normal.

Los métodos de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, utilizados para las pruebas de normalidad, se emplearon utilizando un nivel de significancia $\alpha = 5\% = .05$. Los resultados de la tabla muestran significancias (Sig.) o p-valores menores a .05 (o menores al 5%), excepto en el estilo pasivo evitador en el grado académico “Técnico”, por lo tanto, se concluye que la distribución muestral de los datos procesados NO es normal para la mayoría de los datos analizados. Por lo tanto, para la comprobación de las hipótesis será necesario aplicar pruebas no paramétricas para variables aleatorias de escala ordinal, en el presente caso Prueba de Kruskal-Wallis.

Tabla 20

Prueba de Homogeneidad de Varianzas en la variable Grado Académico

	Estadístico de			
	Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional:	7.117	2	429	.001
Estilo transaccional:	3.016	2	213	.051
Estilo pasivo evitador:	2.235	2	321	.109

En la prueba de homogeneidad de varianzas u homocedasticidad, se aplicó el test de Levene, siempre con un nivel de significancia $\alpha = 5\% = .05$. Los resultados de la tabla muestran significancias (Sig.) o p-valores mayores a .05 en los estilos de liderazgo transaccional y pasivo evitador, lo cual indica que existe homogeneidad de varianzas. En cambio, en el estilo transformacional el resultado muestra una significancia (Sig.) o p-valor menor a .05, lo cual indica que NO existe homogeneidad de varianzas para dicho estilo.

El estadístico elegido para el contraste de hipótesis, fue la Prueba de Kruskal-Wallis que se aplica para pruebas no paramétricas con variables aleatorias de escala ordinal, en estudios de tipo transversal, donde las variables provienen de más de dos muestras independientes. Las hipótesis planteadas fueron:

- H0: No existen diferencias significativas en las percepciones entre los diferentes grados académicos
- H1: Sí existen diferencias significativas en las percepciones entre los diferentes grados académicos.

Tabla 21

Prueba Kruskal- Wallis

	Transformacional	Transaccional	Pasivo evitador
Chi-cuadrado	4.642	1.609	3.396
gl	2	2	2
Sig. asintót.	.098	.447	.183

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Grado académico de la persona encuestada

Los resultados de la Tabla 21 muestran significancias (Sig.) o p-valores mayores a 0.05 para los tres estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y estilo pasivo evitador, por lo cual se llega a la conclusión de que NO existen diferencias significativas en las percepciones entre los diferentes grados académicos.

4.2.4. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo por antigüedad laboral de los participantes de la IIEE Julio C. Tello del distrito de Viques

H4: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IIEE Julio C. Tello del distrito de Viques.

En la Tabla 22, se aprecia que en los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo evitador, la media no presenta diferencias significativas en ninguno de los casos. De acuerdo a la escala de Likert empleada, la media del estilo transformacional y del estilo transaccional muestra que, en el cuestionario, la mayoría respondió algunas veces 3 y bastante a menudo 4, llegando a esta conclusión debido a que los valores de dicha media, en la mayoría de los casos, está en el rango de 3 a 4.

Tabla 22

Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función a la Antigüedad Laboral

Estilo de liderazgo	Antigüedad Laboral	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Transformacional	1 a 4 años	4.08	.691
	5 a 9 años	3.73	.880
	más de 15 años	4.00	.886
Transaccional	1 a 4 años	3.83	.859
	5 a 9 años	3.05	1.166
	más de 15 años	3.71	1.142
Pasivo evitador	1 a 4 años	2.65	1.064
	5 a 9 años	2.65	1.103
	más de 15 años	2.56	1.379

En el estilo pasivo evitador, la media indica que la mayoría de los informantes respondió raras veces 2 y algunas veces 3, esto se deduce del rango obtenido para la media que va de 2 a 3. En cuanto a la desviación típica, en los tres estilos se aprecia variabilidad de datos. En los tres estilos de liderazgo la menor dispersión de datos se observa en la antigüedad laboral de 1 a 4 años. En los estilos transformacional y pasivo evitador la mayor variabilidad está en la antigüedad laboral de más de 15 años, mientras que en el estilo transaccional está en la antigüedad laboral de 5 a 9 años.

En la Tabla 23, se observa que, en los tres estilos de liderazgo, la media no presenta diferencias significativas en todos los factores, excepto en el factor Consideración individualizada del estilo transaccional. En cuanto a la desviación típica, en los tres estilos se observa variabilidad de datos. Se puede asimismo apreciar que, en todos los estilos de liderazgo, los factores: antigüedad laboral de 1 a 4 años muestran menor variabilidad, excepto el factor Influencia idealizada atribuida del estilo transformacional donde la menor variabilidad está en la

antigüedad laboral de más de 15 años. Asimismo, en casi todos los casos la mayor variabilidad se encuentra en el factor antigüedad laboral de más de 15 años.

Tabla 23

Análisis descriptivo de los informantes, de acuerdo a los estilos de liderazgo y por factores, en la variable Antigüedad Laboral

Estilos de liderazgo	Factores	Antigüedad Laboral	Estadístico		
			Media	Desv. típ.	
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	1 a 4 años	3.83	.917	
		5 a 9 años	3.39	1.066	
		más de 15 años	3.79	.948	
	Influencia idealizada (conductual)	1 a 4 años	4.25	.608	
		5 a 9 años	4.00	.903	
		más de 15 años	3.91	.959	
	Inspiración o motivación inspiracional	1 a 4 años	4.33	.565	
		5 a 9 años	3.86	.651	
		más de 15 años	4.21	.868	
	Estimulación intelectual	1 a 4 años	3.92	.504	
		5 a 9 años	3.68	.772	
		más de 15 años	4.11	.705	
	Transaccional	Consideración individualizada	1 a 4 años	3.46	.932
			5 a 9 años	2.68	1.278
			más de 15 años	3.32	1.281
Recompensa contingente		1 a 4 años	4.21	.588	
		5 a 9 años	3.43	.920	
		más de 15 años	4.11	.824	
Pasivo evitador	Dirección por excepción activa	1 a 4 años	3.83	.868	
		5 a 9 años	3.61	.875	
		más de 15 años	3.75	1.225	
	Dirección por excepción pasiva	1 a 4 años	2.21	.588	
		5 a 9 años	1.89	.875	
		más de 15 años	1.86	1.017	
	Laissez faire	1 a 4 años	1.92	.408	
		5 a 9 años	2.46	.793	
		más de 15 años	2.07	1.024	

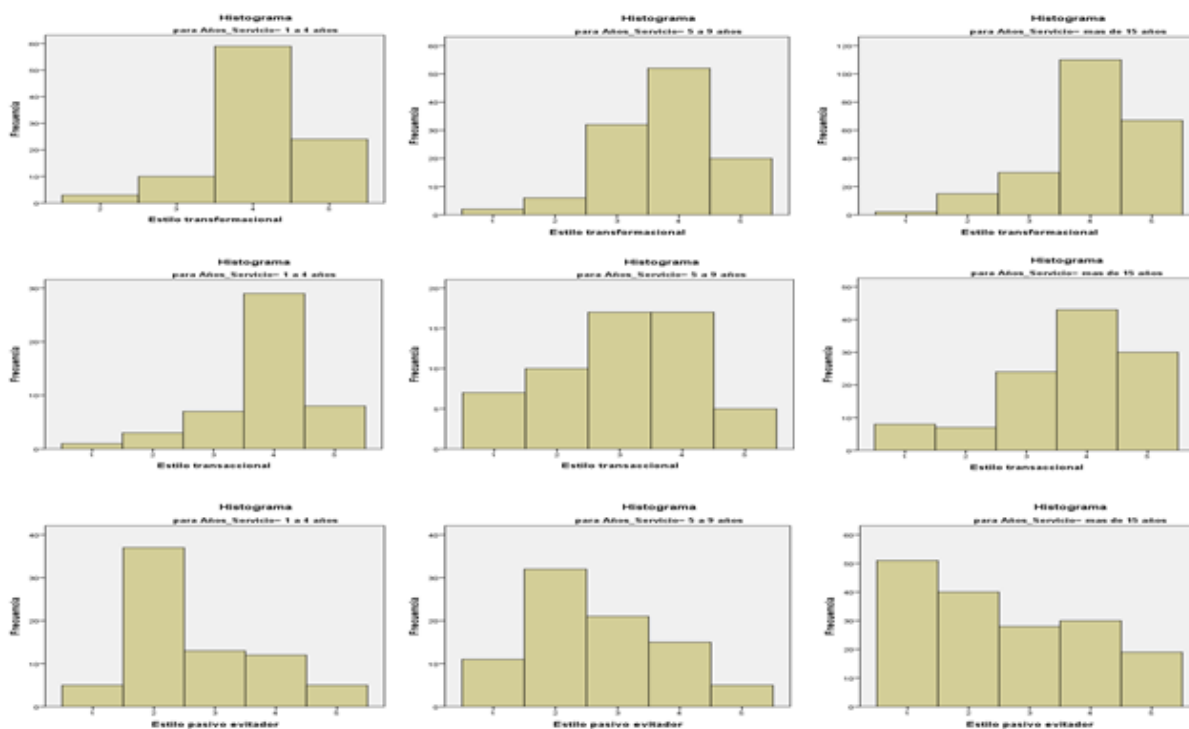


Figura 11. Histogramas de Distribución de Frecuencias de acuerdo a los Estilos de Liderazgo

Tabla 24

Pruebas de Normalidad en la variable Antigüedad Laboral.

Estilos de liderazgo	Antigüedad Laboral	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional	1 a 4 años	.317	96	.000	.778	96	.000
	5 a 9 años	.262	112	.000	.865	112	.000
	más de 15 años	.288	224	.000	.824	224	.000
Transaccional	1 a 4 años	.348	48	.000	.797	48	.000
	5 a 9 años	.184	56	.000	.909	56	.000
	más de 15 años	.251	112	.000	.854	112	.000
Pasivo evitador	1 a 4 años	.314	72	.000	.836	72	.000
	5 a 9 años	.236	84	.000	.899	84	.000
	más de 15 años	.199	168	.000	.869	168	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

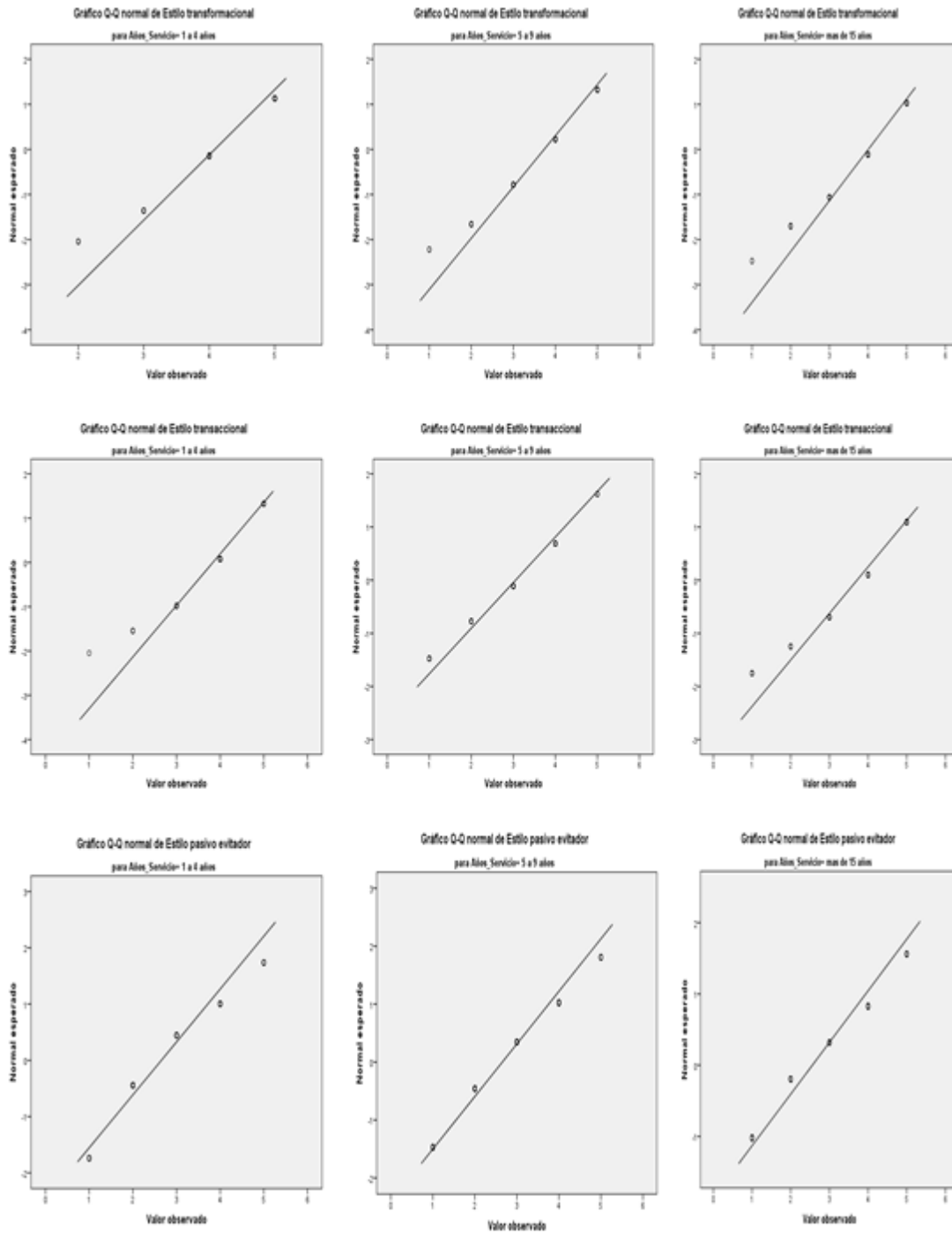


Figura 12. Gráficos Q-Q de las Pruebas de Normalidad de acuerdo a los Estilos de Liderazgo

En la figura 12, se puede apreciar la no existencia de normalidad para los tres estilos de liderazgo, esto debido a que los puntos no se encuentran alineados en la recta normal. En la Figura 11, se puede apreciar la no existencia de normalidad para los tres estilos de liderazgo,

esto debido a que las barras no muestran distribución normal gaussiana o campana de Gauss normal.

Los métodos de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, utilizados para las pruebas de normalidad, se emplearon utilizando un nivel de significancia $\alpha = 5\% = .05$. Los resultados de la tabla muestran significancias (Sig.) o p-valores menores a .05 (o menores al 5%), por lo tanto, se concluye que la distribución muestral de los datos procesados NO es normal. Por lo tanto, para la comprobación de las hipótesis será necesario aplicar pruebas no paramétricas para variables aleatorias de escala ordinal, en el presente caso la Prueba de Kruskal-Wallis.

Tabla 25

Prueba de Homogeneidad de Varianzas en la variable Antigüedad Laboral

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional	4.333	2	429	.014
Estilo transaccional	4.245	2	213	.016
Estilo pasivo evitador	9.512	2	321	.000

En la prueba de homogeneidad de varianzas u homocedasticidad, se aplicó el test de Levene, siempre con un nivel de significancia $\alpha = 5\% = .05$. Los resultados de la Tabla 25 muestran significancias (Sig.) o p-valores mayores a .05 en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, lo cual indica que existe homogeneidad de varianzas. En cambio, en el estilo pasivo evitador el resultado muestra una significancia (Sig.) o p-valor menor a .05, lo cual indica que NO existe homogeneidad de varianzas para dicho estilo.

El estadístico elegido para el contraste de hipótesis, fue la Prueba de Kruskal-Wallis que se aplica para pruebas no paramétricas con variables aleatorias de escala ordinal, en estudios de tipo transversal, donde las variables provienen de más de dos muestras independientes. Las hipótesis planteadas fueron:

- H0: No existen diferencias significativas en las percepciones entre las diferentes antigüedades laborales.
- H1: Sí existen diferencias significativas en las percepciones entre las diferentes antigüedades laborales.

Tabla 26

Prueba de Kruskal- Wallis

Estadísticos de contraste ^{a, b}			
	Transformacional	Transaccional	Pasivo evitador
Chi-cuadrado	11.787	16.559	1.429
gl	2	2	2
Sig. asintót.	.003	.000	.490

a. Prueba de Kruskal-Wallis

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

Los resultados de la Tabla 26 muestran significancias (Sig.) o p-valores mayores a .05 solo en el estilo pasivo evitador, por lo cual, se arriba a la conclusión de que no se rechaza la hipótesis nula de percepción en dicho estilo de liderazgo. Sin embargo, en los estilos transformacional y transaccional la Tabla 26 muestra significancias (Sig.) o p-valores menores a .05 por lo cual, se afirma que se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, se puede llegar a la conclusión de que SÍ existen diferencias significativas en las percepciones entre la antigüedad laboral de dichos estilos de liderazgo.

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

Tabla 27

Contraste de la Hipótesis General

Variable	Hipótesis nula	Estilos de liderazgo			Total
		Transformacional	Transaccional	Pasivo evitador	
Nivel jerárquico	No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos del estudio.	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula
Género	No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los dos géneros participantes del estudio.	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula
Grado académico	No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los diferentes grados académicos del estudio.	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula
Antigüedad laboral	No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre la antigüedad laboral de los participantes del estudio.	Rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis nula
Total					No rechazar la hipótesis nula

Conclusiones

1. Según la hipótesis “No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques”, se concluye que no se encontraron diferencias de percepción entre los niveles jerárquicos, esto es bueno porque puede existir un consenso en los docentes ante cualquier propuesta planteada por el Director con la finalidad contribuir en la gestión de la II.EE Julio C. Tello.
2. Según la hipótesis “No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques”, se concluye que no se encontraron diferencias de percepción por la diferencia de género, esto es bueno porque reduce los conflictos que puede existir en los docentes ante cualquier propuesta planteada por el Director con la finalidad contribuir en la gestión de la II.EE Julio C. Tello.
3. Según la hipótesis “No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques”, se concluye que no se encontraron diferencias de percepción por los diferentes grados académicos, esto es bueno porque reduce la resistencia al cambio de los docentes ante cualquier propuesta planteada por el Director con la finalidad contribuir en la gestión de la II.EE Julio C. Tello.
4. Según la hipótesis “No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques”, se encontró que en el estilo de liderazgo pasivo evitador no se encuentran diferencias de percepción; sin embargo, en los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional si se encuentran diferencias de percepción. Por lo tanto, se concluye que, si existen diferencias significativas en las percepciones debido a la antigüedad laboral, según este resultado el director tendrá que revisar estrategias para tener un mejor a un consenso.

5. En la hipótesis general, se identifica y considera que no existen diferencias en la percepción en la II.EE Julio C. Tello del distrito de Viques, por este motivo el director puede ser capaz de influenciar a sus docentes para que puedan solucionar problemas, despertando el interés en el auto crecimiento y estimulación intelectual a través del Liderazgo Transformacional.

Recomendaciones

1. Al no encontrar diferencias de percepción en la variable de niveles jerárquicos, se recomienda desarrollar la motivación intrínseca como otorgar mayores responsabilidades a los docentes con la finalidad de potenciar su autodesarrollo para el fortalecimiento del estilo de liderazgo transformacional.
2. Al no encontrar diferencias de percepción en la variable de género, se recomienda fortalecer a través de talleres de trabajo en equipo donde se involucre a ambos géneros para la efectividad de sus interacciones.
3. Al no encontrar diferencias de percepción en los tres estilos de liderazgo en la variable de grado académico, se recomienda realizar talleres de Gestión del Cambio con el propósito de identificar sus diferentes aptitudes para orientar sus habilidades en el desarrollo de las potencialidades de los docentes.
4. Se recomienda que al haber encontrado diferencias de percepción en la antigüedad laboral en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se debe de medir con frecuencia la percepción de estilos de liderazgo. Adicionalmente medir la cultura organizacional para identificar qué es lo que creen y valoran según la antigüedad laboral.
5. Al no encontrar diferencias de percepción en la I.I.EE, se recomienda fortalecer este alineamiento a través de mediciones frecuentes de liderazgo. Para fortalecer el liderazgo se recomienda medir la cultura organizacional, de esta manera se identificará que es lo que valora, cree y siente los colaboradores; así mismo, se recomienda medir el clima laboral para identificar la conformidad laboral actual. Esto ayudará a iniciar medidas correctivas y un plan de mejora para el fortalecimiento del liderazgo y mantener el consenso y armonía en las estrategias planteadas para el fortalecimiento de la gestión en la I.I.EE Julio C. Tello.

Sugerencias para Futuras Investigaciones

1. Se recomienda realizar el análisis de otras variables independientes para conocer más a detalle la percepción de los estilos de liderazgo en la II. EE Julio C. Tello.
2. La gestión de la II.EE Julio C. Tello debe buscar un alineamiento del estilo de liderazgo que más le convenga, según Leithwood (2009) propone que es estilo de liderazgo transformacional sería el más indicado en la gestión educativa porque contribuye al desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales.

Referencias

- Alatorre, A. V. (2016). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1).
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Ames, P. (2001). *¿Libros para todos?: maestros y textos escolares en el Perú rural*. IEP, CIES.
- Arias y Fidias (1999). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Armas Saldaña, L., Luis, B. G. J., García Siccha, R., López Angulo, J., & Sánchez Castro, D. Teorías y Tipologías del Liderazgo Organizacional.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Beltrán Aguilar, A. (2013). Estilos de Liderazgo y su Impacto Positivo en las Organizaciones.
- Beltrán, B., & Seinfeld, J. (2011). Hacia una educación de calidad en el Perú: El heterogéneo impacto de la educación inicial sobre el rendimiento escolar.
- Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. *Contexto Educativo-Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías*, 3(18).
- Castro, D. TEORÍAS Y TIPOLOGÍAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.

- Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIV (20-29). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673003>
- Cañete, R., Guilhem, D., & Brito, K. (2012). Consentimiento informado: algunas consideraciones actuales. *Acta bioethica*, 18(1), 121-127.
- Espinosa, J. C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2016). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas*, 11(2), 303-317.
- Gamba, M. G. D., & Zapata, D. I. C. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147.
- García, F., & Jezabell, E. (2014). El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura.
- Gavilanes, J. (2012). Niveles jerárquicos de la empresa u organización. *Buenos Aires*.
- Giraldo González, D., & Naranjo Agudelo, J. A. Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias.
- González, O. G. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia. *Multiciencias*, 8(1).
- Guadalupe, C. (2007). Situación educativa de América Latina y el Caribe. *Revista latinoamericana de estudios educativos*, 37(1), 353-364.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. (5a ed.) México: McGraw-Hill.
- Hernández Cuesta, J. L. El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica.
- Jopen, G., Gómez, W., & Olivera, H. (2014). Sistema educativo peruano: balance y agenda pendiente.

- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. McGraw-Hill.
- Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigación*. Santiago Santiago: Fundación Chile.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Maxwell, J. C. (2007). *El ABC del liderazgo*. Vergara & Riba Editoras.
- Myers, D. G. (2005). *Psicología 7a ed*. Buenos Aires: Panamericana
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*.
- Nader, Martín, & Castro Solano, Alejandro. (2007). Influence of values on leadership styles: an analysis according to Bass' transformational transactional leadership model. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. Recuperado em 25 de agosto de 2016, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000300018&lng=pt&tlng=en.
- Pedraja-Rejas, L. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582.
- Pinzón, P. A., López, R. F., Vázquez, J. M. S., & Elorza, M. V. (2010). Género y dirección frontera en relaciones interorganizativas: estudio exploratorio de su influencia sobre los sistemas de control para la gestión de los canales de exportación independientes. *Revista de Contabilidad*, 13(1), 17-51.
- Robbins Stephen P., M. C. (2010). *Administración - Décima edición*. México: Pearson Educación.

- Robbins, Stephen; Judge, Timothy. (2013). *Comportamiento organizacional* 15ª edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4).
- Rodríguez-Ponce, J; Pedraja-Rejas, L; Rodríguez-Ponce, E; (2008).
- Ruiz de la Cruz, G. D. (2011). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio " Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
- Sánchez, F. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México.
- Tamayo, M. (2002) *El proceso de la investigación científica*. (4ta. Ed.). México Editorial Limosa.
- Torrecilla, F. J. M. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 11-24.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, 1(1).
- Valdés, G., & Vidal, M. (2006). *Estilos de liderazgo*. Universidad Andrés Bello Sitio. Recuperado el, 16.
- Valderrama Mendoza, Santiago. (2004) *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica* / Santiago Valderrama Mendoza. Lima: San Marcos,
- Vara, A. (2010). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima, Perú: USMP.

Apéndice A. Matriz de Consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p style="text-align: center;">Problema general</p> <p>¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo general</p> <p>Identificar las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques.</p>	<p style="text-align: center;">Hipótesis general</p> <p>No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques.</p>	<p>Variable dependiente de</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilos de liderazgo <p>Variables independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel jerárquico • Género • Grado académico • Antigüedad laboral 	<p>Método de investigación: Método Científico</p> <p>Tipo de investigación: Básica / ex post facto,</p> <p>Nivel de investigación: Descriptivo</p> <p>Modalidad de la investigación: Estudio de caso</p> <p>Diseño de investigación: Diseño no experimental transeccional o transversal</p> <p>Población y muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> - Población: 31 colaboradores - Muestra: 29 colaboradores <p>Instrumento</p> <p>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5Xs)</p>
<p style="text-align: center;">Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques? • ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques? • ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques? • ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques? 	<p style="text-align: center;">Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques. ▪ Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques. ▪ Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques. ▪ Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques. 	<p style="text-align: center;">Hipótesis específicas</p> <p>H1: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques.</p> <p>H2: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques.</p> <p>H3: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques.</p> <p>H4: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la I.IEE Julio C. Tello del distrito de Viques.</p>		

Apéndice B

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5XS)

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

1. Presto ayuda a los demás cuando observo su esfuerzo.
2. Proporciono a los demás, formas nuevas de enfocar problemas.
3. No intervengo hasta que los problemas se agravan.
4. Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo planificado (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).
5. Evito involucrarme cuando surgen temas importantes.
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.
7. Estoy ausente cuando se me necesita.
8. Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas.
9. Hablo de forma optimista sobre el futuro.
10. Hago sentir a los demás orgullosos/as de trabajar conmigo.
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.
12. Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir.
13. Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.
14. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber.
15. Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.
16. Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.
17. Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”.
18. Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo.

19. Trato a los demás como individuos más que como miembro de un grupo.
20. Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.
21. Me he ganado el respeto del profesorado.
22. Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas.
23. Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo.
24. Hago un seguimiento de los errores detectados.
25. Demuestro un sentido de autoridad y confianza.
26. Presento una convincente visión del futuro.
27. Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos.
28. Evito tomar decisiones.
29. Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes.
30. Hago ver al resto los problemas desde distintos ángulos.
31. Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades.
32. Sugiero buscar nuevas formas de completar el trabajo.
33. Me demoro en responder los temas urgentes.
34. Enfatizo la importancia de una misión común.
35. Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas.
36. Expreso confianza en que las metas serán cumplidas.
37. Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros.
38. Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias.
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.
41. Trabajo con el resto de una forma satisfactoria.
42. Aumento en los demás sus deseos de tener éxito.

43. Consigo que la organización sea eficaz.

44. Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación.

45. Lidero un grupo que es efectivo.

46. Datos adicionales

Género

M F

Edad

**Años de servicio
en la institución**

1 a 4 años 5 a 9 años 10 a 14 años Más de 15 años

**Grado académico
actual**

Sin Grado Técnico Bachiller Magister Doctor

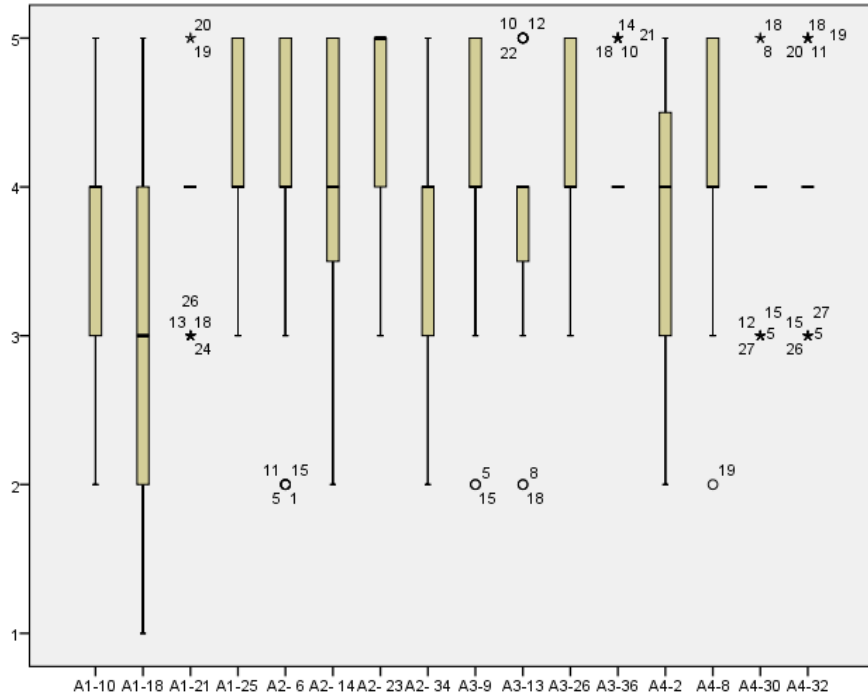
**¿Tiene personal
bajo su mando?**

Sí No

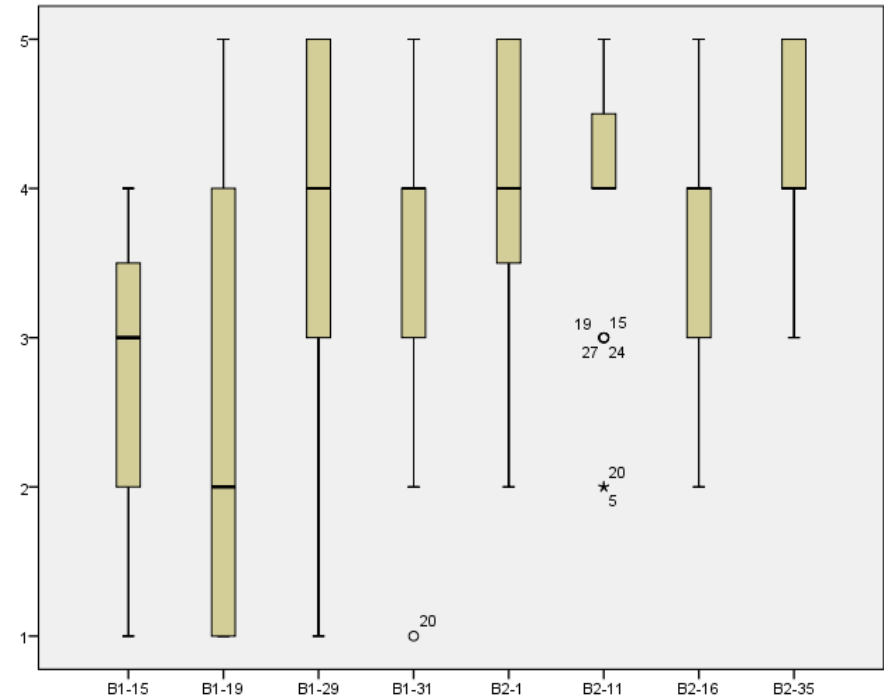
Apéndice C

Cajas y Bigotes

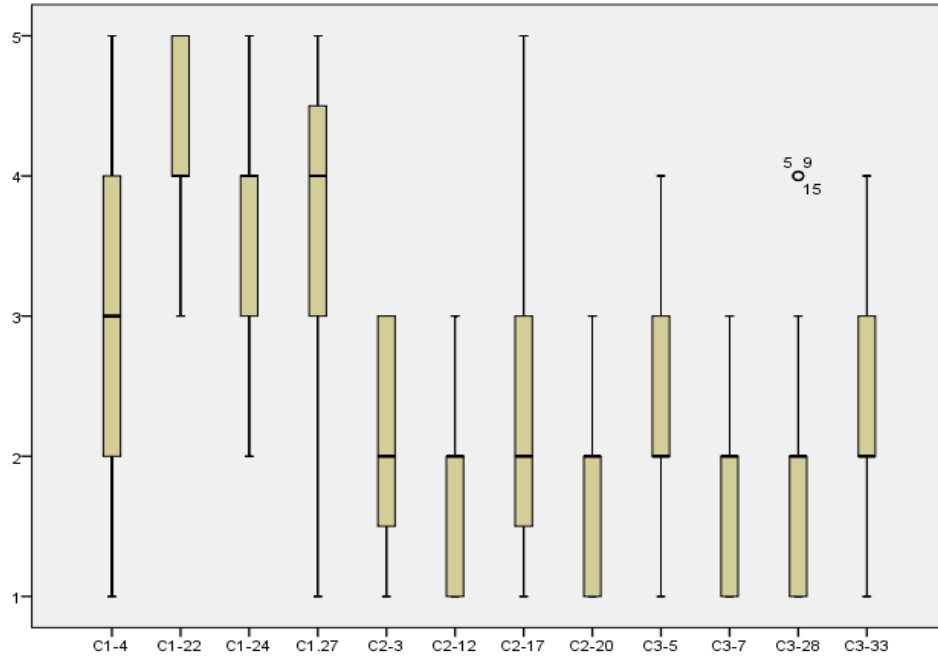
Liderazgo Transformacional



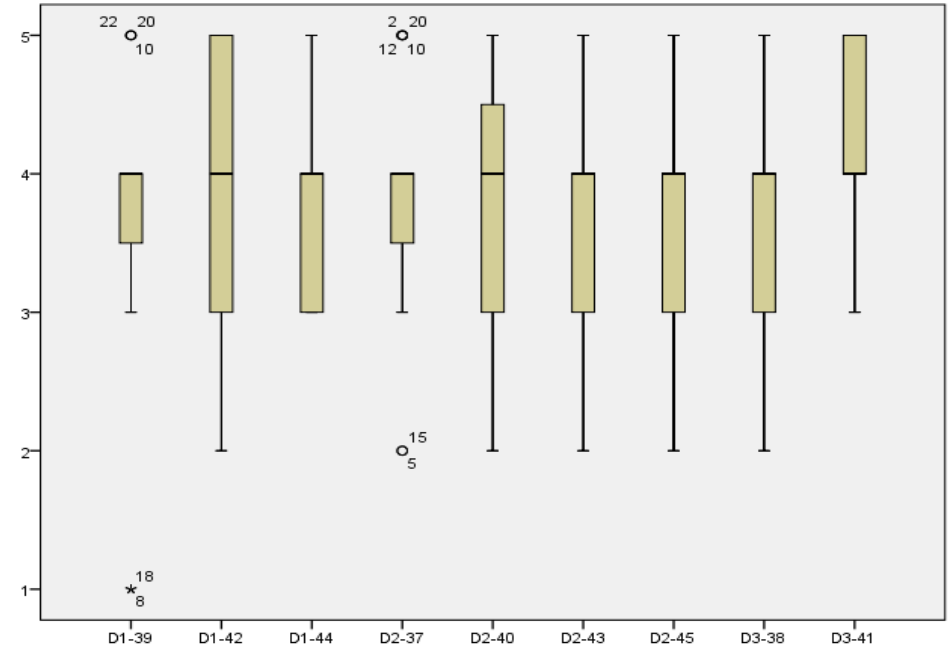
Liderazgo Transaccional



Liderazgo Pasivo Evitador



Liderazgo Resultado Organizacional



Apéndice E

Coeficiente de Correlación de Spearman

		Liderazgo transformacional															
		A1-10	A1-18	A1-21	A1-25	A2- 6	A2- 14	A2- 23	A2- 34	A3-9	A3-13	A3-26	A3-36	A4-2	A4-8	A4-30	A4-32
A1-10	Coeficiente de correlación	1.000	.231	.235	.370	.210	.167	.214	.372	.464*	.495**	.679**	.234	.124	-.254	.160	.174
	Sig. (bilateral)		.246	.238	.058	.292	.406	.283	.056	.015	.009	.000	.241	.537	.201	.426	.385
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A1-18	Coeficiente de correlación	.231	1.000	.090	-.042	-.076	-.037	-.285	.074	.081	.284	.146	-.259	.140	-.294	-.274	-.558**
	Sig. (bilateral)	.246		.656	.835	.707	.853	.150	.713	.688	.151	.467	.193	.485	.137	.167	.003
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A1-21	Coeficiente de correlación	.235	.090	1.000	.601**	.031	.076	.143	-.205	.289	.040	.454*	-.186	-.147	-.391*	-.354	.108
	Sig. (bilateral)	.238	.656		.001	.878	.707	.477	.305	.144	.844	.017	.354	.465	.044	.070	.591
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A1-25	Coeficiente de correlación	.370	-.042	.601**	1.000	.089	.083	.003	.138	.537**	.124	.651**	.101	.272	-.300	-.065	.346
	Sig. (bilateral)	.058	.835	.001		.659	.680	.986	.491	.004	.537	.000	.616	.170	.128	.748	.077
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A2- 6	Coeficiente de correlación	.210	-.076	.031	.089	1.000	.326	.495**	.143	.194	.772**	.145	.025	.310	.106	.031	.271
	Sig. (bilateral)	.292	.707	.878	.659		.097	.009	.476	.332	.000	.470	.901	.115	.599	.877	.171
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A2- 14	Coeficiente de correlación	.167	-.037	.076	.083	.326	1.000	-.304	.489**	.544**	.047	-.198	.329	.043	-.054	.565**	.392*
	Sig. (bilateral)	.406	.853	.707	.680	.097		.123	.010	.003	.816	.322	.094	.832	.789	.002	.043
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A2- 23	Coeficiente de correlación	.214	-.285	.143	.003	.495**	-.304	1.000	-.195	-.022	.384*	.377	.131	-.039	-.038	-.186	.177
	Sig. (bilateral)	.283	.150	.477	.986	.009	.123		.331	.913	.048	.053	.515	.848	.849	.353	.377
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A2- 34	Coeficiente de correlación	.372	.074	-.205	.138	.143	.489**	-.195	1.000	.465*	.135	.265	.102	-.061	.098	.575**	.302
	Sig. (bilateral)	.056	.713	.305	.491	.476	.010	.331		.015	.501	.182	.614	.761	.628	.002	.125
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A3-9	Coeficiente de correlación	.464*	.081	.289	.537**	.194	.544**	-.022	.465*	1.000	.017	.394*	.525**	.449*	-.238	.553**	.515**
	Sig. (bilateral)	.015	.688	.144	.004	.332	.003	.913	.015		.932	.042	.005	.019	.233	.003	.006
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A3-13	Coeficiente de correlación	.495**	.284	.040	.124	.772**	.047	.384*	.135	.017	1.000	.403*	-.162	.176	-.046	-.173	-.070
	Sig. (bilateral)	.009	.151	.844	.537	.000	.816	.048	.501	.932		.037	.420	.379	.819	.387	.728
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A3-26	Coeficiente de correlación	.679**	.146	.454*	.651**	.145	-.198	.377	.265	.394*	.403*	1.000	-.018	.125	-.253	-.021	.282
	Sig. (bilateral)	.000	.467	.017	.000	.470	.322	.053	.182	.042	.037		.927	.535	.203	.916	.154
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A3-36	Coeficiente de correlación	.234	-.259	-.186	.101	.025	.329	.131	.102	.525**	-.162	-.018	1.000	.476*	.118	.463*	.274
	Sig. (bilateral)	.241	.193	.354	.616	.901	.094	.515	.614	.005	.420	.927		.012	.559	.015	.166
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A4-2	Coeficiente de correlación	.124	.140	-.147	.272	.310	.043	-.039	-.061	.449*	.176	.125	.476*	1.000	.097	.182	.146
	Sig. (bilateral)	.537	.485	.465	.170	.115	.832	.848	.761	.019	.379	.535	.012		.632	.365	.467
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A4-8	Coeficiente de correlación	-.254	-.294	-.391*	-.300	.106	-.054	-.038	.098	-.238	-.046	-.253	.118	.097	1.000	.162	.079
	Sig. (bilateral)	.201	.137	.044	.128	.599	.789	.849	.628	.233	.819	.203	.559	.632		.420	.695
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A4-30	Coeficiente de correlación	.160	-.274	-.354	-.065	.031	.565**	-.186	.575**	.553**	-.173	-.021	.463*	.182	.162	1.000	.655**
	Sig. (bilateral)	.426	.167	.070	.748	.877	.002	.353	.002	.003	.387	.916	.015	.365	.420		.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A4-32	Coeficiente de correlación	.174	-.558**	.108	.346	.271	.392*	.177	.302	.515**	-.070	.282	.274	.146	.079	.655**	1.000
	Sig. (bilateral)	.385	.003	.591	.077	.171	.043	.377	.125	.006	.728	.154	.166	.467	.695	.000	
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

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

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

		Liderazgo transaccional							
		B1-15	B1-19	B1-29	B1-31	B2-1	B2-11	B2-16	B2-35
B1-15	Coefficiente de correlación	1.000	-.044	.023	.515**	.405*	.544**	.359	-.021
	Sig. (bilateral)		.828	.909	.006	.036	.003	.066	.918
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B1-19	Coefficiente de correlación	-.044	1.000	.509**	.086	-.210	-.045	-.007	-.104
	Sig. (bilateral)	.828		.007	.670	.293	.825	.972	.606
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B1-29	Coefficiente de correlación	.023	.509**	1.000	-.220	-.401*	.164	-.048	-.049
	Sig. (bilateral)	.909	.007		.270	.038	.413	.811	.806
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B1-31	Coefficiente de correlación	.515**	.086	-.220	1.000	.266	.331	.120	-.014
	Sig. (bilateral)	.006	.670	.270		.179	.091	.552	.943
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B2-1	Coefficiente de correlación	.405*	-.210	-.401*	.266	1.000	.062	.397*	.377
	Sig. (bilateral)	.036	.293	.038	.179		.758	.040	.052
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B2-11	Coefficiente de correlación	.544**	-.045	.164	.331	.062	1.000	.531**	-.219
	Sig. (bilateral)	.003	.825	.413	.091	.758		.004	.273
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B2-16	Coefficiente de correlación	.359	-.007	-.048	.120	.397*	.531**	1.000	.252
	Sig. (bilateral)	.066	.972	.811	.552	.040	.004		.204
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B2-35	Coefficiente de correlación	-.021	-.104	-.049	-.014	.377	-.219	.252	1.000
	Sig. (bilateral)	.918	.606	.806	.943	.052	.273	.204	
	N	27	27	27	27	27	27	27	27

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

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

Liderazgo Pasivo Evitador

		C1-4	C1-22	C1-24	C1.27	C2-3	C2-12	C2-17	C2-20	C3-5	C3-7	C3-28	C3-33
C1-4	Coefficiente de correlación	1.000	,436*	,497**	.044	.120	-.006	.318	.103	-.169	,456*	-.246	.274
	Sig. (bilateral)		.023	.008	.828	.552	.976	.106	.610	.398	.017	.216	.167
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C1-22	Coefficiente de correlación	,436*	1.000	,527**	,413*	-.041	,543**	,540**	.070	.122	.012	-.118	.248
	Sig. (bilateral)	.023		.005	.032	.838	.003	.004	.729	.545	.954	.557	.212
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C1-24	Coefficiente de correlación	,497**	,527**	1.000	.268	,396*	.289	-.026	.292	-.144	-.008	-.318	.060
	Sig. (bilateral)	.008	.005		.177	.041	.144	.897	.139	.473	.970	.105	.766
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C1.27	Coefficiente de correlación	.044	,413*	.268	1.000	.358	,482*	.193	.159	.197	-.106	.163	.259
	Sig. (bilateral)	.828	.032	.177		.067	.011	.334	.429	.324	.600	.417	.191
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C2-3	Coefficiente de correlación	.120	-.041	,396*	.358	1.000	.273	-.302	,644**	.121	-.119	.159	.146
	Sig. (bilateral)	.552	.838	.041	.067		.169	.126	.000	.547	.554	.430	.466
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C2-12	Coefficiente de correlación	-.006	,543**	.289	,482*	.273	1.000	.348	.168	.170	-.213	-.079	-.004
	Sig. (bilateral)	.976	.003	.144	.011	.169		.075	.403	.396	.286	.695	.985
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C2-17	Coefficiente de correlación	.318	,540**	-.026	.193	-.302	.348	1.000	-.126	,406*	.377	.346	.243
	Sig. (bilateral)	.106	.004	.897	.334	.126	.075		.531	.036	.052	.077	.222
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C2-20	Coefficiente de correlación	.103	.070	.292	.159	,644**	.168	-.126	1.000	-.046	-.203	.118	.289
	Sig. (bilateral)	.610	.729	.139	.429	.000	.403	.531		.818	.309	.557	.143
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C3-5	Coefficiente de correlación	-.169	.122	-.144	.197	.121	.170	,406*	-.046	1.000	.188	,714**	,386*
	Sig. (bilateral)	.398	.545	.473	.324	.547	.396	.036	.818		.347	.000	.047
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C3-7	Coefficiente de correlación	,456*	.012	-.008	-.106	-.119	-.213	.377	-.203	.188	1.000	,407*	-.070
	Sig. (bilateral)	.017	.954	.970	.600	.554	.286	.052	.309	.347		.035	.728
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C3-28	Coefficiente de correlación	-.246	-.118	-.318	.163	.159	-.079	.346	.118	,714**	,407*	1.000	.298
	Sig. (bilateral)	.216	.557	.105	.417	.430	.695	.077	.557	.000	.035		.132
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C3-33	Coefficiente de correlación	.274	.248	.060	.259	.146	-.004	.243	.289	,386*	-.070	.298	1.000
	Sig. (bilateral)	.167	.212	.766	.191	.466	.985	.222	.143	.047	.728	.132	
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

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

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

Resultado Organizacional

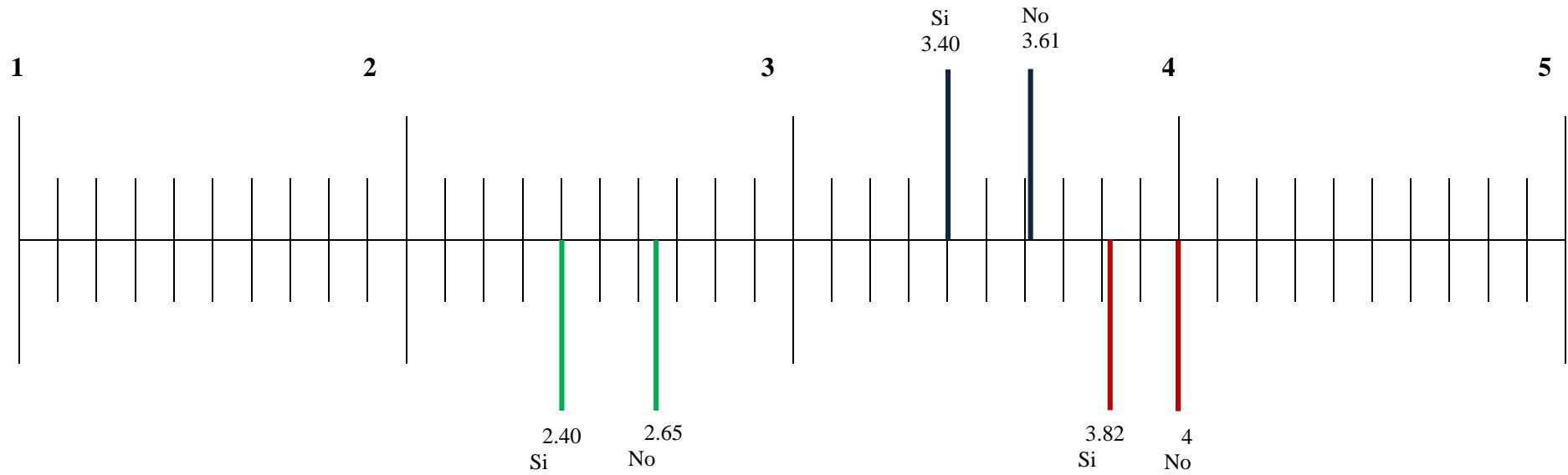
		D1-39	D1-42	D1-44	D2-37	D2-40	D2-43	D2-45	D3-38	D3-41
D1-39	Coefficiente de correlación	1.000	,519**	,706**	,434*	,437*	,660**	,537**	,401*	,688**
	Sig. (bilateral)		.006	.000	.024	.023	.000	.004	.038	.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
D1-42	Coefficiente de correlación	,519**	1.000	,772**	.347	.372	,786**	,872**	,760**	,703**
	Sig. (bilateral)	.006		.000	.076	.056	.000	.000	.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
D1-44	Coefficiente de correlación	,706**	,772**	1.000	.300	.297	,814**	,737**	,492**	,720**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.128	.133	.000	.000	.009	.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
D2-37	Coefficiente de correlación	,434*	.347	.300	1.000	,608**	.231	.372	,662**	,409*
	Sig. (bilateral)	.024	.076	.128		.001	.247	.056	.000	.034
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
D2-40	Coefficiente de correlación	,437*	.372	.297	,608**	1.000	,393*	,412*	,473*	.349
	Sig. (bilateral)	.023	.056	.133	.001		.042	.033	.013	.074
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
D2-43	Coefficiente de correlación	,660**	,786**	,814**	.231	,393*	1.000	,781**	,508**	,669**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.247	.042		.000	.007	.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
D2-45	Coefficiente de correlación	,537**	,872**	,737**	.372	,412*	,781**	1.000	,654**	,772**
	Sig. (bilateral)	.004	.000	.000	.056	.033	.000		.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
D3-38	Coefficiente de correlación	,401*	,760**	,492**	,662**	,473*	,508**	,654**	1.000	,536**
	Sig. (bilateral)	.038	.000	.009	.000	.013	.007	.000		.004
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
D3-41	Coefficiente de correlación	,688**	,703**	,720**	,409*	.349	,669**	,772**	,536**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.034	.074	.000	.000	.004	
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27

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


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


Apéndice F


Análisis de medias para cada estilo según nivel jerárquico



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

 Estilo de liderazgo transformacional

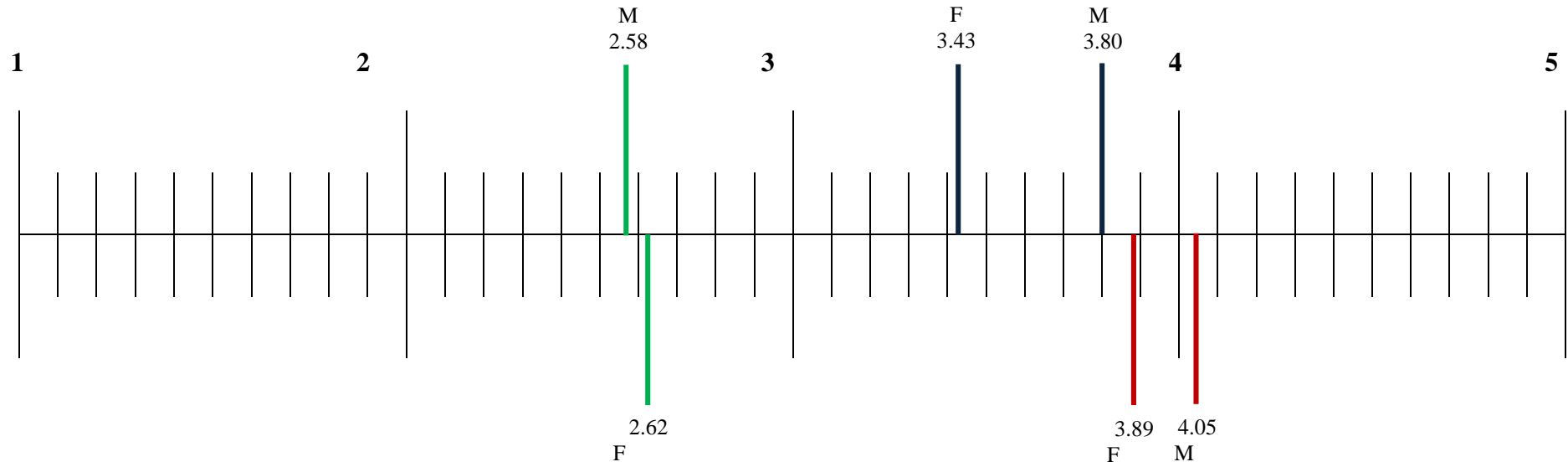
 Estilo de liderazgo transaccional

 Estilo de liderazgo pasivo evitador




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

Apéndice G

Análisis de medias para cada estilo según género

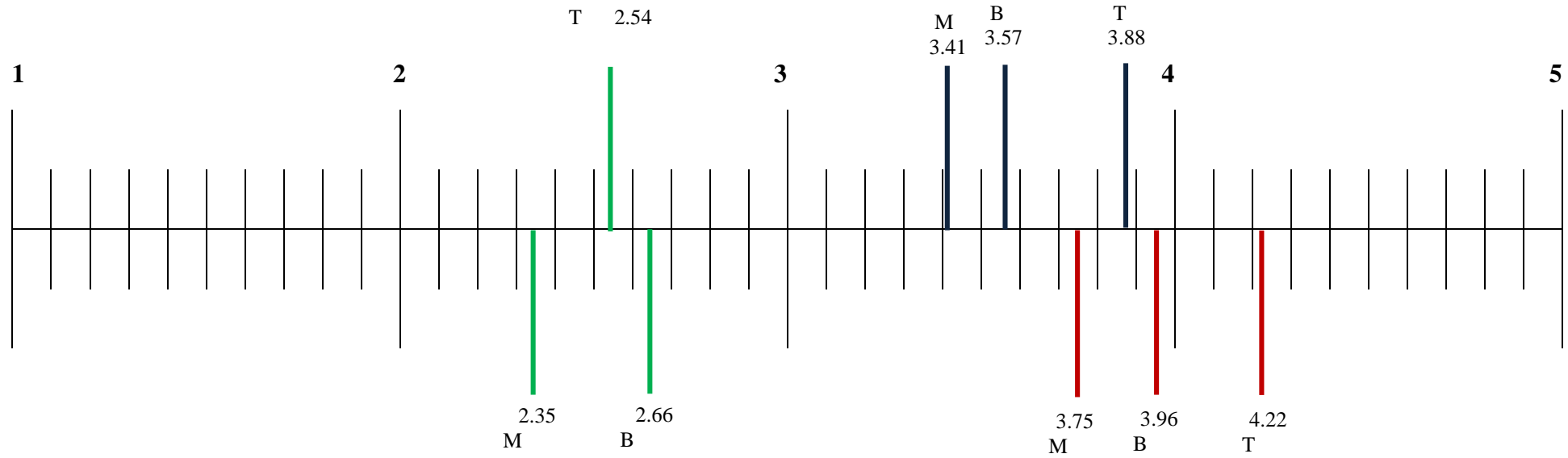


- 1 Nunca
- 2 Raras veces
- 3 Algunas veces
- 4 Bastante a menudo
- 5 Siempre

	Estilo de liderazgo transformacional	M	Masculino
	Estilo de liderazgo transaccional	F	Femenino
	Estilo de liderazgo pasivo evitador		

Apéndice H

Análisis de medias para cada estilo según grado académico



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

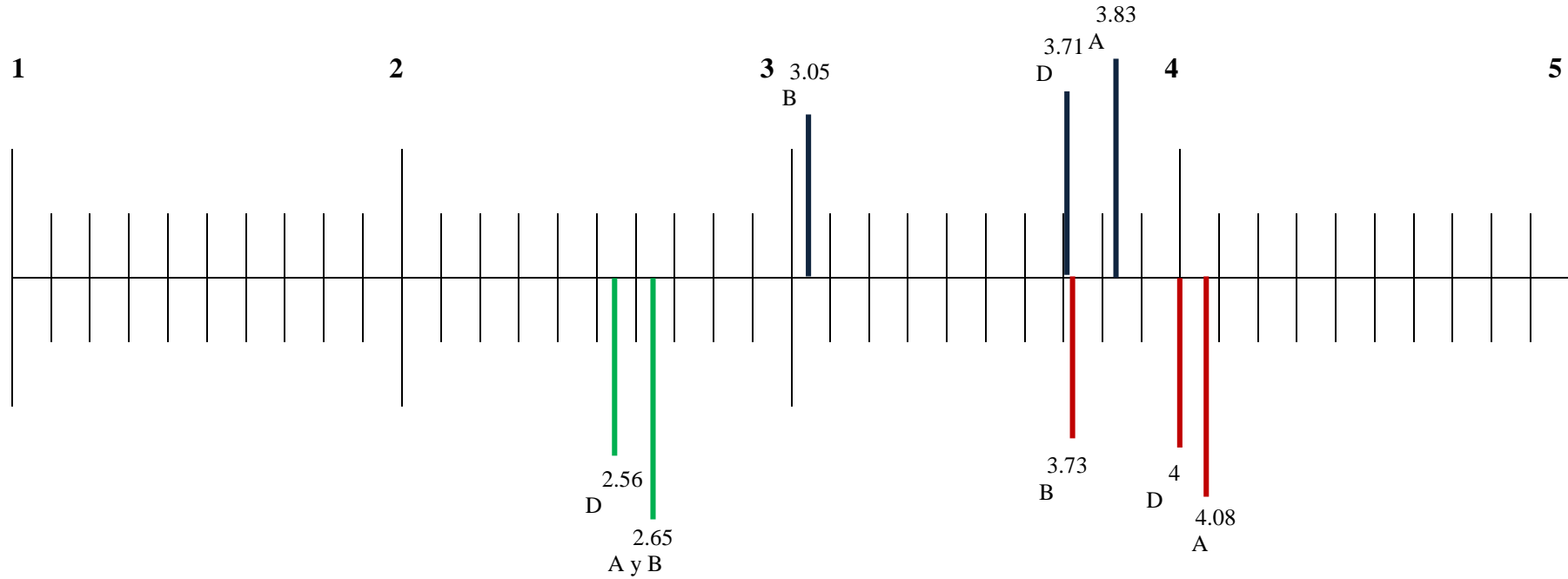


Estilo de liderazgo transformacional
 Estilo de liderazgo transaccional
 Estilo de liderazgo pasivo evitador

T Técnico
 B Bachiller
 M Magister

Apéndice I

Análisis de medias para cada estilo según antigüedad laboral



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




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

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

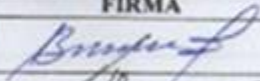


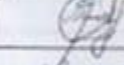


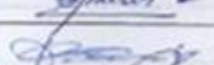
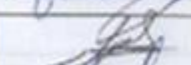
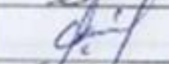
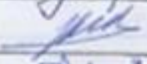
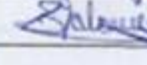

Apéndice J

Consentimiento informado de los participantes

 UNIVERSIDAD CONTINENTAL

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por el presente, certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación denominada: **"Fortalecimiento de la Cultura Organizacional, Estilo de Liderazgo y Toma de Decisiones en los Colegios de Jornada Escolar Completa"** y que el tratamiento de los datos serán anónimos, confidenciales y de interés eminentemente académico.

Num	APELLIDOS Y NOMBRES	Nº DNI	FECHA	FIRMA
1	Espejo Flores Prudencio Bernabé	16311440	22/07/16	
2	MARTINEZ VIVIAS, José	44659673	22/07/16	
3	Horspo Correa Liliana	19853406	22/07/16	
4	Aucasí Huanca Ana Soledad	19896304	22/07/16	
5	Javier Marin Sofia Bernaida	44239211	22/07/16	
6	CASTRO CASTRO NESTOR	43144062	22/02/16	
7	SANTOS ROSAS Celestino	19852841	22/07/2016	
8	Taueri figueroa Rodolfo	21122823	22/07/2016	
9	Ramirez Calzada, Elvis	41699807	20/07/2016	
10	Chávez Córdova, Julio	21245786	22/07/2016	
11	MUNOZ MUNOZ Armando	19903467	22/07/16	
12	Falavino Ontucela Eudricia	19907252	22-07-2016	
13				

Num	APELLIDOS Y NOMBRES	Nº DNI	FECHA	FIR
1	Mazo Velasquez, Karina Ruth	42943692	18-07-16	
2	JIMENEZ SANCHEZ JOLLANY	43761679	18-07-16	
3	Pérez Canales Cynthia	44051966	18-07-16	
4	Farcelo Brenda Belmar	19827937	18-07-16	
5	SAMANITO LERMO, Angel	14611172	18-07-16	
6	CUYA RODRIGUEZ, SILVIA	20028931	18-07-16	
7	Yanet Cusi Rosas	10431855	18-07-16	
8	ESPIRITU ROMERO Julieta	19791721	18-07-16	
9	CORRION VILLASANA MARISSA	40250646	18-07-16	
10	NESTARES USCO Zenon .	19907824	18-07-16	
11	Pandanya Balvin, Luis Carlos	42072728	18-07-16	
12	DOMINQUEZ Cotere Rebeca	19809501	18-07-16	
13	Nuquí Pérez Yolanda	46671361	18-07-16	
14	Juan de Dios Flores, Romel S.	19892414	18-07-2016	
15	Prisila Serrano Quispe	20114982	18-07-2016	