



Universidad  
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Diferencias en la percepción de los estilos de  
liderazgo en la Institución Educativa  
Almirante Miguel Grau del distrito de  
Chupuro, Huancayo**

**Jhazzmin de Maria Cueto Cambillo**

Huancayo, 2019

Para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración



Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



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

**Asesor:**

Nivardo Alonzo Santillán Zapata

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por brindarme una hermosa familia que me apoyaron en cada momento de vida, en cada suceso estuvieron de soporte para levantarme de cada tropiezo y disfrutar de cada éxito.

Agradezco a la II.EE. Almirante Miguel Grau por permitir que se realice esta investigación para la mejora del aprendizaje.

Agradezco a los docentes y amigos que me apoyaron con el seguimiento de mi tesis, en especial a mi asesor por impulsarme continuamente para culminar con esta investigación.

## **Dedicatoria**

Esta tesis dedico con todo mi amor a mi familia, que gracias a ellos, a la motivación, a la enseñanza que me inculcaron, he logrado ser la persona que soy en el aspecto espiritual, personal y profesional. Ellos me apoyaron a seguir adelante y nunca rendirme, ser persistente y todo con fe en Dios.

## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos .....	5
Resumen Ejecutivo .....	11
Abstract.....	12
Capítulo I: Introducción.....	13
1.1. Planteamiento del Problema de la Investigación .....	13
1.2. Formulación del Problema de la Investigación.....	18
1.2.1. Problema General.....	18
1.2.2. Problemas Específicos. ....	18
1.3. Importancia y Justificación de la Investigación.....	19
1.3.1. Importancia de la Investigación. ....	19
1.3.2. Justificación de la Investigación. ....	19
1.4. Objetivos de la Investigación.....	20
1.4.1. Objetivo General. ....	20
1.4.2. Objetivos Específicos.....	20
1.5. Hipótesis de la Investigación .....	21
1.5.1. Hipótesis General. ....	21
1.5.2. Hipótesis Específicas. ....	21
1.6. Marco Teórico.....	21
1.7. Definiciones de Términos del Estudio y Términos Operacionales.....	22
1.7.1. Percepción.....	22

1.7.2. Liderazgo.....	23
1.7.3. Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio.....	24
1.7.4. El liderazgo Transformacional en la Educación. ....	31
1.7.5. Variables Demográficas. ....	33
1.8. Supuestos de la Investigación .....	36
1.9. Delimitaciones de la Investigación .....	36
1.10. Limitaciones de la Investigación.....	36
1.11. Resumen.....	37
Capítulo II: Revisión de la Literatura .....	38
2.1. Antecedentes .....	38
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	38
2.1.2. Antecedentes Nacionales. ....	40
2.2. La Revisión de Literatura.....	42
2.3. Resumen.....	47
Capítulo III: Metodología .....	48
3.1. Método de la Investigación .....	48
3.2. Tipo de la Investigación. ....	48
3.3. Nivel de la Investigación.....	49
3.4. Modalidad de Estudio. ....	49
3.5. Diseño de la Investigación. ....	49
3.6. Población de la Investigación.....	50

3.7.	Consentimiento Informado.....	51
3.8.	Características de la Muestra. ....	51
3.9.	Confidencialidad .....	52
3.10.	Instrumentación.....	52
3.11.	Recolección de Datos .....	55
3.12.	Análisis de Datos. ....	55
3.13.	Validez y Confiabilidad .....	56
	Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	58
4.1.	Perfil de los Informantes .....	58
4.2.	Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados.....	60
4.2.1.	Presentación de Resultados .....	60
4.2.2.	Contrastación de Resultados. ....	60
	Conclusiones .....	93
	Recomendaciones .....	95
	Sugerencias para Futuras Investigaciones .....	97
	Referencias.....	98
	Apéndice A. Entrevista con el Director .....	106
	Apéndice B. Matriz de Consistencia.....	107
	Apéndice C. Cuestionario MLQ 5Xs de Bass y Avolio .....	108
	Apéndice D. Carta de presentación de la decanatura.....	111
	Apéndice E. Carta dirigida a UGEL .....	112



Apéndice F. Oficio de presentación a UGEL .....	113
Apéndice G. Caja y bigotes .....	114
Apéndice H. Matriz de correlación .....	115
Apéndice I. Coeficiente de correlación de Spearman - liderazgo transformacional.....	116
Apéndice J. Coeficiente de correlación de Spearman - liderazgo transaccional .....	117
Apéndice K. Coeficiente de correlación de Spearman – liderazgo pasivo evitador.....	118
Apéndice L. Análisis descriptivo por componente en base al nivel jerárquico.....	119
Apéndice M. Análisis descriptivo por componente en base al nivel género .....	120
Apéndice N. Análisis descriptivo por componente en base al nivel grado académico.....	121
Apéndice O. Análisis descriptivo por componente en base al nivel antigüedad laboral .....	122
Apéndice P. Análisis de medias de las cuatro variables en los estilos de liderazgo.....	123

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de variables</i> .....	35
Tabla 2. <i>Población de la investigación</i> .....	50
Tabla 3. <i>Población real de la investigación</i> .....	51
Tabla 4. <i>Modelo del liderazgo de Bass y Avolio</i> .....	53
Tabla 5. <i>Alfa de Cronbach por estilo de decisión</i> .....	57
Tabla 6. <i>Perfil de informantes</i> .....	59
Tabla 7. <i>Descripción de medias y desviación típica en función al nivel jerárquico</i> .....	61
Tabla 8. <i>Prueba de normalidad Shapiro Wilk a nivel jerárquico</i> .....	65
Tabla 9. <i>Prueba de homogeneidad de varianza a nivel jerárquico</i> .....	66
Tabla 10. <i>Estadístico de contraste con U de Mann-Whitney</i> .....	66
Tabla 11. <i>Descripción de medias y desviación típica a nivel género</i> .....	68
Tabla 12. <i>Prueba de normalidad Shapiro Wilk a nivel género</i> .....	72
Tabla 13. <i>Prueba de homogeneidad de varianza de Levene a nivel género</i> .....	73
Tabla 14. <i>Estadístico de contraste con U de Mann-Whitney a nivel género</i> .....	74
Tabla 15. <i>Descripción de medias y desviación típica a nivel de grados académicos</i> .....	75
Tabla 16. <i>Prueba de normalidad Shapiro Wilk al nivel de grados académicos</i> .....	79
Tabla 17. <i>Prueba de homogeneidad de varianzas al nivel de grados académicos</i> .....	80
Tabla 18. <i>Estadístico de contraste de Kruskal-Wallis a nivel de grados académicos</i> .....	81
Tabla 19. <i>Descripción de medias y desviación típica a nivel de antigüedad laboral</i> .....	83
Tabla 20. <i>Prueba de normalidad Shapiro Wilk al nivel de la antigüedad laboral</i> .....	87
Tabla 21. <i>Prueba de homogeneidad de varianzas a nivel de antigüedad laboral</i> .....	88
Tabla 22. <i>Estadístico de contraste con Kruskal-Wallis a nivel de antigüedad laboral</i> .....	89
Tabla 23. <i>Contrastación de hipótesis</i> .....	91

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo JEC.....	15
<i>Figura 2.</i> Diagnóstico del modelo JEC en la II.EE. Almirante Miguel Grau.....	17
<i>Figura 3.</i> Modelo de Bass y Avolio.....	24
<i>Figura 4.</i> Evolución del Liderazgo Transformacional según los autores mencionados en la revisión de literatura.....	46
<i>Figura 5.</i> Histogramas en base al nivel jerárquico.....	63
<i>Figura 6.</i> Gráfico Q-Q en base a nivel jerárquico.....	64
<i>Figura 7.</i> Histogramas en base al género.....	70
<i>Figura 8.</i> Gráfico Q-Q en base al género.....	71
<i>Figura 9.</i> Histogramas en base al grado académico.....	77
<i>Figura 10.</i> Gráfico Q-Q en base al grado académico.....	78
<i>Figura 11.</i> Histogramas en base a la antigüedad laboral.....	85
<i>Figura 12.</i> Gráfico Q-Q en base a la antigüedad laboral.....	86

## Resumen Ejecutivo

La investigación tiene como objetivo principal de identificar si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la I.I.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro, para alcanzar el objetivo se utilizó como variables los estilos de liderazgo y nivel demográfico; como hipótesis general es que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la I.I.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro. Para el análisis de la investigación, la metodología se enfocó el método científico como método de investigación, el tipo de investigación que corresponde es básica y ex post facto, así también el nivel de la investigación es descriptivo de diseño no experimental. La población real fue de 29 colaboradores con una muestra de 27 colaboradores, en donde se les aplicó el instrumento Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 5Xs) de Bass y Avolio para contrastar los resultados con las hipótesis.

Los resultados indicaron que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la I.I.EE. Almirante Miguel Grau en base al nivel jerárquico, género y grado académico, sin embargo en el nivel de antigüedad laboral resulta existir diferencias de percepción por el tiempo transcurrido y la experiencia; logrando como conclusión final que en la I.I.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro no existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo.

**Palabras clave:** Percepción, liderazgo, estilo de liderazgo transformacional, estilo de liderazgo transaccional y estilo de liderazgo pasivo/evitador.

### **Abstract**

The main objective of the research is to identify if there are differences in the perception of leadership styles in the I.I.EE. Almirante Miguel Grau of the Chupuro district, to achieve the objective, the leadership and demographic styles were used as variables, as a general hypothesis is that there are not differences in the perception of leadership styles in the I.I.EE. Almirante Miguel Grau of the Chupuro district. For the analysis of the research, the methodology focused on the scientific method as a research method, the type of research that corresponds is basic and ex post facto, so the level of the research is descriptive of non-experimental design. The population was 29 collaborators with a sample of 27 collaborators, where the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ 5Xs) instrument by Bass and Avolio were applied to compare the results with the hypotheses.

The results indicated that there are no differences in the perception of leadership styles in the I.I.EE. Almirante Miguel Grau based on the hierarchical level, gender and academic degree, however in the level of seniority there are differences in perception due to the time elapsed and the experience; we conclude that in the I.I.EE. Almirante Miguel Grau of the Chupuro district there are no differences in perception of leadership styles.

**Key words:** Perception, leadership, transformational leadership style, transactional leadership style and passive avoidant leadership style.

## **Capítulo I: Introducción**

Según Pont, Nusche, y Moorman (2008), el tema de liderazgo resulta ser una priorización a nivel internacional, y en el rubro educativo es esencial tomarlo en práctica; es ahí donde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE apoya a los problemas de las instituciones educativas con el fin de obtener una calidad de liderazgo escolar.

A nivel nacional, en Perú se detectaron varias necesidades de aprendizaje y enseñanza en el sector educativo tanto en zonas urbanas como rurales, y para una mejor calidad de aprendizaje en los estudiantes es importante considerar un liderazgo pedagógico, empleando el modelo que el Ministerio de Educación del Perú - MINEDU desarrolló, que es la Jornada Escolar Completa - JEC, donde el objetivo de uno de sus enfoques de gestión es lograr que los docentes y directores tengan la capacidad de influenciar e inspirar a los estudiantes y a los padres de familia a través de un liderazgo transformador (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2014). Es por ese motivo que la investigación busca determinar si existen diferencias de percepción de los estilos de liderazgo en la Institución Educativa - II. EE. Almirante Miguel Grau según las variables ocupacionales: (a) nivel jerárquico, (b) género, (c) grado académico, y (d) antigüedad laboral, además de determinar la posible diferencia entre la percepción de liderazgo actual y la propuesta del modelo JEC. Para ello se aplicó los estilos de liderazgo según Bass y Avolio con la herramienta Multifactor Leadership Questionnaire versión 5 corta - MLQ 5Xs.

### **1.1.Planteamiento del Problema de la Investigación**

En el ámbito educativo, los nuevos líderes deben ser capaces de gestionar oportuna y adecuadamente el cambio que las instituciones requieren, no solo para adaptarse a las nuevas condiciones sociales, sino que además, puedan participar de forma activa en la promoción de una sociedad más justa, (Vázquez Alatorre, 2013)). Un liderazgo pedagógico de los directores

y los docentes resultan ser uno de los factores intraescolares más importantes para el logro de los objetivos escolares, por ello la percepción del liderazgo tiene que estar alineada, en otras palabras, tiene que haber un consenso sobre el estilo a aplicar ( Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], Office in Lima, 2014). También, la OCDE menciona que en varios países se encontraron casos aislados de excesivo trabajo de los líderes del sector educativo para lograr un mejor resultado en el aprendizaje de los alumnos (Pont et al., 2008).

El problema en el sector educativo a nivel nacional, según Prada (2015), en el Perú es que:

La educación está viviendo una crisis sin precedentes, caracterizada por la falta de pertinencia del estilo de liderazgo que asumen los directores y docentes en las escuelas nacionales al momento de dirigir las actividades educativas; para lograr afrontar este suceso, se tiene que detectar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, así incorporar nuevas estrategias y promover el proceso de cambio para lograr mejorar el rol que cumplen tanto los directores como los docentes en los centros escolares (Prada, 2015, p.130)

La propuesta de Prada solo se lograría si el estilo de liderazgo planteada por el Estado está alineada con la percepción de liderazgo empleados por los directores, profesores y personal de apoyo en todas las I.EE.

El MINEDU (2014) también está enfocado en este tema al mencionar que:

La educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con

el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad (MINEDU, 2014, p. 10).

Para lograr los cambios en el proceso educativo se debe gestionar el alineamiento de la percepción del tipo de liderazgo pertinente para no tener resistencias a las nuevas propuestas.

En el año 2015, en el departamento de Junín, 26 colegios de nivel secundario de la provincia de Huancayo fueron elegidos para la implementación del modelo JEC que propuso el MINEDU, en donde se ubica la II.EE. Almirante Miguel Grau, para ello se implementará 10 horas pedagógicas semanales (MINEDU, 2015).

El objetivo del modelo JEC para las II.EE., detallado en la Figura 1, es lograr la calidad de servicio en la educación, ampliando las oportunidades de aprendizaje a base de tres componentes: (a) componente pedagógico, (b) componente de gestión, y (c) componente de soporte (Jornada escolar completa [JEC], 2014).

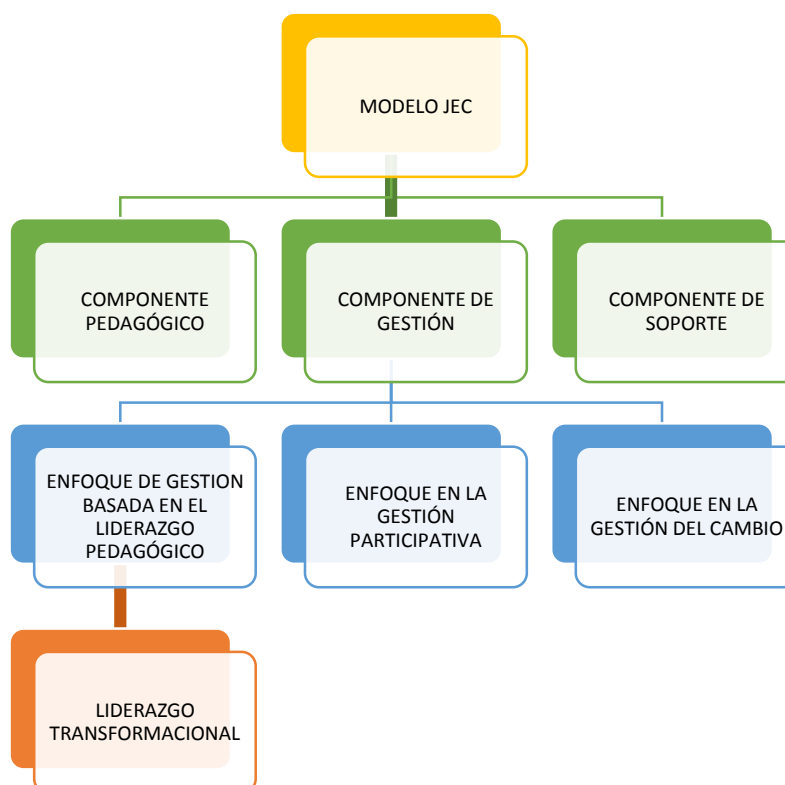


Figura 1. Modelo JEC

Nota. Fuente: Elaboración Propia



En la Figura 1, se observa que, el componente de gestión está integrado por tres enfoques de gestión: (a) gestión basada en el liderazgo pedagógico, (b) gestión participativa, y (c) gestión del cambio. La gestión basada en el liderazgo pedagógico se enfoca en un liderazgo transformacional que significa lograr un objetivo en base a una motivación intrínseca que utiliza el director hacia los docentes, con el fin de mejorar la calidad de educación y los procesos de desarrollo de los docentes en las aulas (Jornada escolar completa [JEC], 2014). Esto quiere decir que todas las II.EE. deberían aplicar un liderazgo transformacional, por ello esta investigación determinará si existe un alineamiento entre la propuesta por el modelo JEC y la percepción actual de tipo de liderazgo aplicado en la institución.

Teniendo en cuenta este diagnóstico inicial sobre el tipo de liderazgo propuesto en la II.EE. esta investigación pretende determinar si existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo, dado que el estilo propuesto es el transformacional, si los colaboradores tienen una percepción distinta a lo que el modelo plantea, puede generar conflictos en el momento de aplicar estrategias. Por ello, se realizó una entrevista a la autoridad máxima de la II.EE., ver el Apéndice A, de acuerdo al Director Tomás (2016), da a conocer que el servicio educativo brindado a los alumnos se encuentra en condiciones adversas, como: (a) el uso limitado de recursos escolares, metodológicos y motivadores, (b) escaso tiempo que los docentes les brinda a los estudiantes, y (c) falta de compromiso de los estudiantes, padres de familia y los docentes al desarrollar las actividades educativas como: (a) las tareas, (b) los trabajos grupales, y (c) asistencia a clases por parte de los alumnos; así mismo, la baja autoridad de los docentes frente a sus alumnos y la inasistencia de las reuniones programadas de los padres; en ese aspecto se evidencia que no se aplica un estilo de liderazgo transformador en las actividades de la II.EE., esto da origen a la importancia de identificar el estilo de liderazgo y la diferencia de percepciones dentro de la institución para que el Director pueda gestionar un alineamiento en

base a la propuesta del modelo JEC. En La Figura 2 se presenta el objetivo que el MINEDU quiere lograr con la II.EE. de Chupuro.



Figura 2. Diagnóstico del Modelo JEC en la II.EE. Almirante Miguel Grau

Nota. Fuente: Elaboración Propia

El diagnóstico que muestra la Figura 2 es el alineamiento del estilo de liderazgo transformacional que desea transmitir el MINEDU a las II.EE., abarcando a los diferentes departamentos, capacitando en cada provincia y sus distritos en base al modelo JEC; y en la entrevista con el director Tomás de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro acerca del conocimiento JEC, se identificó que tiene una definición básica del liderazgo transformacional, la capacitación solo se realizó de forma virtual y en base a las respuestas del director se abarca en utilizar un estilo transaccional; por lo tanto no existe un alineamiento entre el MINEDU quiera obtener con el modelo JEC y lo que actualmente la II.EE. está aplicando.

Tomando en consideración la preocupación del director de la II.EE., nace la motivación de realizar este proyecto, con el fin de profundizar si se cumple con la aplicación de uno de los

enfoques de gestión y brindar un aporte colaborativo para lograr el objetivo del modelo JEC, también servirá como apoyo de gestión y liderazgo para la toma de decisiones, así buscar un estilo transformacional, transparente y eficaz que fortalecerá el funcionamiento de la II.EE y en nuestro distrito de Huancayo.

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

Ya planteado el problema en su ámbito internacional, nacional y local, a continuación se presenta la formulación, lo cual permite conocer las principales variables que se va a estudiar.

Según Monje (2011) la formulación del problema es aquel hecho desconocido que lleva al estudio, en donde es necesario obtener una respuesta al problema a través de un método científico y se formula en forma de pregunta. Para ello se necesita tener en cuenta que debe expresarse en un tiempo y lugar determinado, obtener disponibilidad de recursos, así también a los sujetos de la investigación.

### **1.2.1. Problema General.**

¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?

### **1.2.2. Problemas Específicos.**

- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?

- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito Chupuro?

- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito Chupuro?

- ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la antigüedad laboral de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?

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

A continuación se explica la importancia y seguidamente, se presenta la justificación de la investigación:

#### **1.3.1. Importancia de la Investigación.**

La importancia de la investigación surge a partir de la preocupación del director Tomas, al presenciar la falta de calidad de servicio educativo que brindan los docentes a los alumnos, por causa del escaso conocimiento de percepciones de estilos de liderazgo que puedan o no tener los integrantes de la II.EE.

Y según Salas, L., Salas, M., y Herrera (2011), mencionan que, .si se espera tener un mejor futuro para el país, se comienza desde el hogar y las instituciones educativas, el papel que cumplen los docentes es primordial para los alumnos; son ellos los que depositan los conocimientos, los valores, la educación a los jóvenes, que serán esenciales para su futuro.

#### **1.3.2. Justificación de la Investigación.**

Con la finalidad de buscar una solución se espera que los resultados de la investigación en base a las percepciones de estilos de liderazgo sirvan como punto de partida para apoyar al director de la II.EE., y así: (a) identificar la percepción de cada integrante en base a la comunicación, (b) mejorar sus estrategias, (c) obtener objetivos de corto y largo plazo para aumentar los niveles de motivación interpersonal, todo ello con el fin de alinear los diferentes estilos de liderazgo a uno solo y mejorar la gestión educativa al brindarle un diagnóstico de la II.EE.

Según Martínez (2013), para que una institución resalte en la calidad de gestión pedagógica, es empezar con las relaciones interpersonales entre los directores hacia los docentes en base al liderazgo transformacional.

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

Según Monje (2011), menciona que los objetivos se les conocen como las guías del desarrollo de un proyecto, el cual permite conocer, analizar y responder a las preguntas en forma clara y específica, con el fin de alcanzar una meta o resultado al problema del estudio de la investigación.

##### **1.4.1. Objetivo General.**

Identificar si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.
- Identificar si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.
- Identificar si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.
- Identificar si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la antigüedad laboral de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

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

Las hipótesis son definidas con base a los objetivos de la investigación, y así responder a los temas de interés y de acuerdo con los antecedentes que se logró conocer anteriormente.

### **1.5.1. Hipótesis General.**

No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas.**

H1: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

H2: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

H3: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

H4: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la antigüedad laboral de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

## **1.6. Marco Teórico**

A continuación se da comienzo a la etapa de conceptualización del proyecto en la cual se aportó información de las variables dependientes e independientes referidos al tema de la investigación.

### **Variables.**

- Dependientes: Los estilos de liderazgo, representados por: (a) Estilo transformacional, (b) Estilo transaccional, y (c) Estilo pasivo evitador.
- Independientes: Las variables demográficas, representados por: (a) nivel jerárquico, (b) género, (c) grado académico, y (d) antigüedad laboral.

### **Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio**

Representado por los tres estilos de liderazgo con sus respectivos componentes.

### **MLQ 5Xs.**

El Multifactor Leadership Questionnaire versión 5 corta, es uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones. Resulta ser un cuestionario que fundamenta las ideas de Bass (1985) de acuerdo a la teoría, quién defiende la existencia del tipo de liderazgo transaccional y el transformacional (Avolio y Bass, 2004), citado por (Cuadrado, Recio, y Molero, 2010).

## **1.7. Definiciones de Términos del Estudio y Términos Operacionales**

La definición de términos del estudio se brinda más detalle de las variables que contiene la investigación como la definición de percepción, el liderazgo, los estilos de liderazgo con sus respectivos componentes, luego una breve información acerca del liderazgo transformacional y la influencia en el sector educativo; también se define las variables demográficas y por último se conoce los términos operacionales

### **1.7.1. Percepción.**

En base a Cussy (2010), a medida que una persona va creciendo en el transcurso de su vida, amplía sus conocimientos, es así que la percepción se identifica por percibir la influencia de las experiencias obtenidas, es por eso que la percepción puede variar en las personas, ya que permite interpretar las informaciones sensoriales.

Zuluaga y Zapata (2016), mencionan que la percepción es un proceso que construye y moldea el mundo individual, hace que ocupe un lugar privilegiado en como los seres humanos ven, interpretan y viven el trabajo, las relación y personas con quienes interactúan, los estilos de liderazgo a los que están expuestos, a su vez en como el individuo procesa e interpreta la información para realizar juicios y tomar decisiones que definen en consecuencia su comportamiento y acciones. (Zuluaga y Zapata, 2016, p.39).

### **1.7.2. Liderazgo.**

Según Bass, B., Bass, R. (2008) menciona que un líder resulta ser un agente de cambio en donde afectan a otras personas, es ahí donde nace el liderazgo, cuando un miembro del grupo incentiva una motivación o incluso modifica las competencias de algunas personas dentro de un grupo, a la vez que puede dirigir la atención de algunos miembros hacia los objetivos o metas a alcanzarlos. El liderazgo es la influencia que ejerce una persona en los demás individuos; el liderazgo no se desarrolla en un cerrar de ojos, es un proceso continuo, es un sacrificio y toma tiempo, lo bueno de ello es que esta capacidad no es estática porque se puede mejorar (Maxwell, 2007).

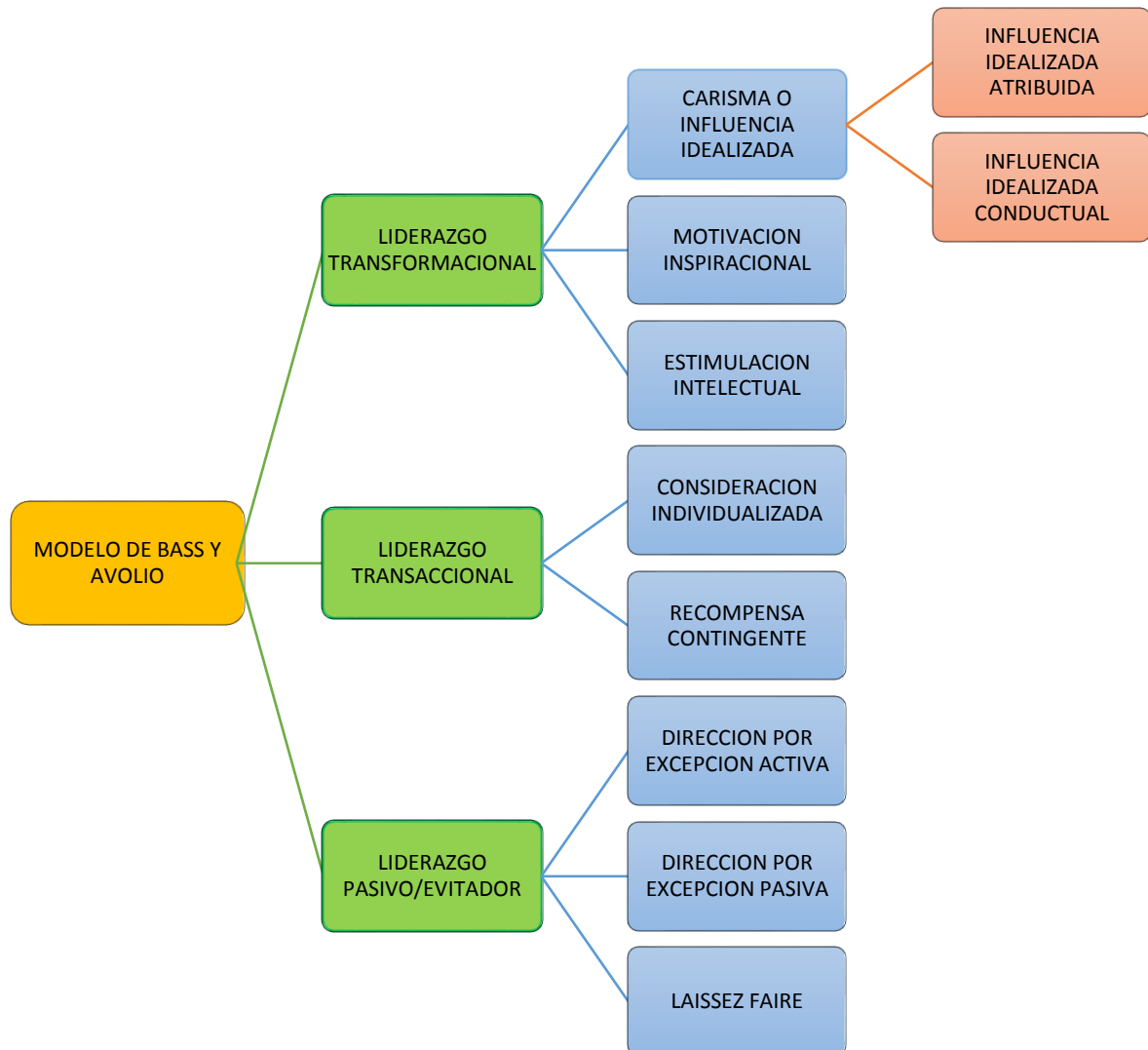
El liderazgo posee de varias clasificaciones que se presenta en el capítulo II; según Corredor (s.f.) menciona que, “Las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no implica que sea un líder.” (Párr. 10), de esa forma se clasifica según la relación entre el líder y sus seguidores, según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados.

A continuación se da a conocer una clasificación de un modelo de liderazgo desde otro punto de vista, este es el modelo de liderazgo de Bass y Avolio, que se enfoca en el modelo JEC, en donde se cumplirá con los objetivos e hipótesis de la investigación.



### 1.7.3. Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio.

Este modelo está constituido en base al estilo de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo evitador de acuerdo al instrumento MLQ 5Xs. Según Avolio y Bass, (2004) citado por Ayoub, (2011). La Figura 3 muestra la estructura del Modelo de Bass y Avolio en base a los tres estilos de liderazgo.



*Figura 3. Modelo de Bass y Avolio*

*Nota. Fuente: Elaboración Propia*

El Modelo de Bass y Avolio que presenta La Figura 3 es de los estilos de liderazgo y sus respectivos componentes como es el liderazgo transformacional que está conformado por

el carisma o influencia idealizada [la influencia idealizada atribuida y la influencia Idealizada conductual], la motivación por inspiración y estimulación intelectual; el liderazgo transaccional constituida por la consideración individualiza y recompensa contingente; y por último el liderazgo pasivo evitador conformado por la dirección por excepción activa, la dirección por excepción pasiva y laissez faire.

Bass y Avolio (1994) mencionan que, el liderazgo transformacional resultó ser una expansión en donde se relaciona más con los indicadores de desempeño del liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional enfatiza al intercambio que existe entre los líderes y sus seguidores, mediante condiciones y recompensas, solo si se logra cumplir con algunos requisitos.

De acuerdo a Sepúlveda y Vásquez (2008), al indicar este modelo de liderazgo, al cual Bass y Avolio postulan para ponerlo en práctica, sería validado mediante el cuestionario MLQ 5Xs, ya que, dicho instrumento determinara si existen diferencias de percepciones en los estilos de liderazgo.

### ***Estilo de liderazgo transformacional.***

De acuerdo a Bass y Riggio (2006), en el año 1978 James McGregor Burns habló por primera vez acerca del liderazgo transformacional y anteriormente, en 1976 la teoría carismática por Robert House; inspirados en estas dos teorías de liderazgos fue que Bass y sus colegas desarrollan el liderazgo transformacional y las herramientas para lograr medirlo.

Menciona también Bass y Riggio (2006) que, el liderazgo, con el énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo positivo de sus seguidores representa todo lo contrario que tiene el estilo de liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional está muy desarrollado para liderar a los grupos de trabajo que son complejos a la misma vez que las organizaciones, debido a que en toda organización o grupo, los seguidores buscan ser desafiados y sentirse empoderados, tratando de buscar a un líder inspirador que los guíen a

través de los caminos inciertos para un objetivo. Otra opinión del liderazgo transformacional es donde el mismo líder ya ha logrado una motivación esperada por parte de su seguidor a través del proceso del liderazgo transaccional (Ayoub, 2011).

Sus componentes del estilo transformacional está constituida por: (a) el carisma o influencia idealizada [la influencia idealizada atribuida y la influencia Idealizada conductual], (b) la motivación por inspiración, y (c) estimulación intelectual.

*a. Carisma o influencia idealizada.*

El carisma Inspiracional hace referencia a los comportamientos de los líderes, que resultan ser como modelos de rol para sus seguidores (Vega y Zavala, 2004).

- **Influencia idealizada atribuida**

La influencia idealizada atribuida se basa cuando el líder asegura a sus seguidores que los obstáculos serán superados (Bass y Riggio, 2006). A la vez, los líderes se comportan de manera que resultan ser los modelos para sus seguidores; los líderes son admirados, respetados y brindan su apoyo. El líder ve los riesgos con los seguidores, resulta ser consistente en lugar de arbitrario y se puede contar con él para hacer lo correcto (Bass y Avolio, 1994).

Algunas conductas asociadas con la influencia idealiza atribuida en el líder resulta ser que trata de sacrificarse en aspecto personal para el beneficio de los demás; brinda seguridad, calma ante los obstáculos; en base a las acciones que toma logra infundir orgullo y respeto ante sus seguidores; demuestra confianza en sí mismo para realizar cualquier objetivo que él se propone (Bass y Riggio, 2006; Bass y Avolio, 1994).

- **Influencia idealizada conductual.**

La influencia idealizada conductual es el mismo significado que la IIA, con la única diferencia que en IIC, el líder influye en las conductas del comportamiento de sus seguidores,

Bass y Avolio lo explican con un ejemplo al decir que el líder da a conocer la importancia de tener un sentido de unión guiados para una misión (Bass y Riggio, 2006; Bass y Avolio, 1994).

Algunas conductas que se pueden asociar en la influencia idealizada conductual resulta ser cuando el líder muestra desempeño por cumplir los objetivos, expresa confianza a sus seguidores para resolver los problemas, hace que cada integrante se sienta comprometido con sus opiniones, toma en cuenta las decisiones en base a la moral, la ética, valores, creencias; aprecia las opiniones de cada integrante (Ganga, Navarrete, Alt, y Alarcón, 2016).

*b. Motivación inspiracional.*

La motivación inspiracional resulta ser el espíritu, entusiasmo y optimismo que despierta a un equipo, logrando que los líderes hagan participar a sus seguidores en la visualización de un triunfo atractivo, donde tanto seguidor como líder crean expectativas que quieren cumplir, demostrando compromiso con los objetivos y una visión compartida; es decir, el líder articula una visión convincente del futuro (Bass y Riggio, 2006; Bass y Avolio, 1994).

De acuerdo a Bass (1985), citado por Vega y Zavala (2004), en el año 1985, Bass plantea la motivación inspiracional como uno de los componentes del liderazgo transformacional porque se trabaja de forma específica con las emociones de sus seguidores, pasando por un proceso de animación en diferentes motivos, siendo la animación de motivos de logro las cuales cumple tareas complejas donde requieren responsabilidad de toma de riesgos y persistencia; otro proceso es la animación de motivos de poder, en donde las características son competitivos y persuasivos; y como finalización está la animación de motivos de afiliación basada en el trabajo en equipo, solidaridad, apoyo mutuo y cooperación.

Según Ganga et al. (2016), Algunas conductas asociadas que el líder obtiene en la motivación inspiracional es en el momento de plantearse objetivos difíciles para cumplirlos a pesar de los riesgos, tiene una mente muy positiva a cerca del futuro brindando ánimos a los

seguidores, motiva a los seguidores para que sean más competentes, propone hacer más de lo que puedan hacer, prioriza las cosas, logra que los seguidores se comprometan como equipo para un mismo objetivo.

c. Estimulación intelectual.

Los líderes estimulan los esfuerzos de cada seguidor para que logren ser innovadores y creativos, cuestionando algunas suposiciones, reformulando problemas; para buscar nuevas ideas y diferentes soluciones a diferentes problemas. Para ello se anima a los seguidores a intentar de ver nuevos enfoques en donde sus ideas no resultan ser criticadas debido a que difieren con las ideas de los líderes; de esa forma, se menciona que el líder consigue que sus seguidores consideren ver a los problemas desde diferentes ángulos (Bass y Riggio, 2006; Bass y Avolio, 1994).

Según Ganga et al. (2016), Algunas conductas asociadas que el líder obtiene en la estimulación intelectual es en el momento de pedir a los seguidores que se cuestionen a cerca de las acciones de cada uno, logra estimular para pensar en nuevas ideas, nuevas soluciones ante posibles problemas o mejorar la forma tradicional en que se solucionan las cosas, desarrolla la lluvia de ideas, brinda ánimos y seguridad para que los integrantes tengan la confianza de dar sus opiniones o pensar en forma no tradicional y que eviten el miedo de fallar o de algunas burlas que puedan causar.

***Estilo de liderazgo transaccional.***

El liderazgo transaccional es llamado cuando el líder recompensa al seguidor de acuerdo al desempeño que realiza. El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente, es decir, la recompensa contingente o las formas más activas o pasivas de gestión por excepción (Bass y Riggio, 2006). El subordinado solo hace lo que el líder le pide hacer, sin encontrar por si solo alguna justificación para ello, el líder crea estructuras claras y los subordinados

obedecerán con tal de recibir una recompensa. El riesgo de esta teoría es que el subordinado resulta ser “hombre racional”, es decir, la persona es muy motivada por el material o el dinero y en el comportamiento es demasiado predecible; la cual no puede deberse a los factores emocionales y sociales (Baker, 2011). El liderazgo transaccional está constituida por: (a) la consideración individualiza, y (b) recompensa contingente.

*a. Consideración individualizada.*

La consideración individualizada se practica cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje al lado de un clima de apoyo, la cual se reconocen las diferencias de cada individuo, en donde los líderes prestan mayor atención a las necesidades y deseos de cada seguidor, es decir, algunos de los seguidores reciben más estímulo, otros más autonomía, algunos con estándares más firmes, etc. Es ahí donde se fomenta un intercambio bidireccional en la comunicación y de esa forma el líder puede delegar tareas como un medio para el logro y crecimiento para sus seguidores, donde las tareas serán monitoreadas, evaluadas y de esa forma lograr brindar el apoyo necesario para que el seguidor no se sienta controlado (Bass y Riggio, 2006; Bass y Avolio, 1994).

Según Ganga et al. (2016), Algunas conductas asociadas en la consideración individualizada, se refleja cuando un líder se enfoca en cada persona como seguidor único sin tomar en cuenta como un miembro de un equipo, brinda consejos y aprendizajes a cada seguidor, atiende a cada uno de los seguidores de acuerdo a sus necesidades o a los que parecen decaídos.

*b. Recompensa contingente.*

Según Bass y Riggio (2006) mencionan que una transacción constructiva es efectiva para motivar a las personas a alcanzar niveles más alto de desarrollo y rendimiento, donde el

líder da un beneficio o recompensa ofrecido al seguidor, a cambio de llevar una asignación satisfactoria de la tarea encomendada.

La recompensa contingente resultara ser transaccional cuando la recompensa se basa en lo material, como una bonificación; la recompensa contingente puede ser transformacional, sin embargo, cuando la recompensa sea psicológica, como una alabanza (Antonakis, Avolio, y Sivasubramaniam, 2003) citado por (Bass y Riggio, 2006).

Según Ganga et al. (2016), Algunas conductas asociadas en la recompensa contingente resulta ser cuando un líder negocia lo que recibirá el seguidor a cambio de cumplir un buen trabajo, brinda alternativas de lo que se puede desarrollar para que el seguidor sea premiado, asigna actividades a desarrollar para lograr el objetivo, logra reconocer un trabajo bien hecho con alguna recompensa física mostrando satisfacción.

#### ***Estilo de liderazgo pasivo/evitador.***

Este liderazgo resulta ser más ineficaz que los componentes del liderazgo transformacional o que la recompensa contingente (Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo pasivo evitador está constituido por: (a) la dirección por excepción activa, (b) la dirección por excepción pasiva, y (c) laissez faire.

#### ***a. Dirección por excepción activa.***

La dirección por excepción activa es cuando un líder se enfoca en la atención hacia los fallos para cumplir con las normas de la empresa, ayuda monitorear de forma activa las desviaciones de cada estándar, solucionar los errores en las asignaciones de los seguidores tomando medidas correctivas según sea lo necesario. La dirección por excepción activa puede ser necesario y eficaz en algunas situaciones, como es el caso de la seguridad de un colaborador (Bass y Riggio, 2006).

Según Ganga et al. (2016), Algunas conductas asociadas que el líder obtiene en la dirección por excepción activa es en el momento de enfocarse en controlar las actividades a desarrollar para evitar los errores, se centra en cumplir perfectamente en las reglas, un líder se caracteriza por buscar fallas antes de que opine a cerca del desempeño de los seguidores.

*b. Dirección por excepción pasiva.*

El líder no toma ninguna medida hasta que se reciben las quejas, es decir, implica tener una actitud pasiva para esperar que se produzcan desviaciones o errores, y de esa forma recién tomar medidas que puedan solucionar. Este componente, para un líder, es necesario supervisar un gran número de subordinados que reportan en forma constante al líder (Bass y Riggio, 2006).

Según Ganga et al. (2016), Algunas conductas asociadas que el líder obtiene en la dirección por excepción pasiva es cuando participa solo cuando se tiene que corregir algún error serio, cree que no es necesario tomar en cuenta un material dañado si ésta no está rota.

*c. Laissez faire.*

Laissez faire es la evitación o ausencia de liderazgo, y por definición resulta ser el más inactivo, ineficaz según casi todas las investigaciones sobre el estilo debido a que no se toman las decisiones necesarias, en donde las acciones se retrasan, las responsabilidades de liderazgo son ignoradas; prácticamente, el líder evita involucrarse cuando surgen problemas importantes (Bass y Riggio, 2006).

#### **1.7.4. El liderazgo Transformacional en la Educación.**

Según Castro (2015), el liderazgo transformacional se aplica en las diferentes organizaciones de cualquier ámbito o rubro, y la presente investigación está dirigida en el rubro de la educación, por lo tanto el liderazgo transformacional parte del apoyo de los directivos escolares mediante un proceso dinámico donde implica diferentes componentes: carisma



motivación inspiracional, influencia idealizada, estimulación intelectual, con el fin de lograr los objetivos vinculados al cambio cultural y búsqueda de soluciones frente a los problemas organizativos y a la capacidad de motivar a los alumnos.

En el rubro institucional educativo, el director es el modelo como persona con ascendencia personal frente a sus docentes, debido a que las órdenes son acatadas a la brevedad como éxito y no cuestionan la conducta profesional; por lo tanto, las acciones y decisiones que toma el director establecen menos críticas y resistencia por los docentes, logrando desarrollar una percepción agradable en un clima laboral y eso se basa por la responsabilidad que tiene que tener el director hacia sus docentes, como: cuidar de ellos, tener igualdad; y como resultado se obtiene la motivación de los integrantes de la institución en base a la confianza, satisfacción y la vocación de su trabajo, siendo ellos mismos unas personas con mayor creatividad, proactivos, tomando riesgos y resolviendo problemas, lo cual favorece a la organización educativa (Bass y Riggio, 2006) mencionado por (Martínez, 2013).

El director es la persona indicada para dialogar y comprometer a cada integrante de la institución conforme a las necesidades y metas de la organización, a la vez otorgar oportunidades e incentivando al crecimiento personal de cada uno de ellos (Martínez, 2013).

De acuerdo a la II.EE. Almirante Miguel Grau, en base a la entrevista con el director Tomás se enfoca en aplicar un estilo transaccional con los docentes y ellos con los alumnos al tratar de recompensar a cambio de un objetivo logrado; sin embargo no es lo deseado por el director ya que para lograr un estilo Transformacional planteada por el Estado en base al modelo JEC, la institución debe estar alineada con la percepción de liderazgo empleados por los directores, profesores y personal de apoyo en todas las II.EE.

### **1.7.5. Variables Demográficas.**

#### **1.7.5.1. Nivel jerárquico.**

Clasificado de la siguiente manera: (a) nivel bajo, llamado también nivel operativo, son los que no tienen personal a su mando, implementación de mano de obra, encargados de nuevas mejoras y presentárselos al nivel medio; (b) nivel medio, conocido como nivel de conocimiento, es decir, los que tienen personal a cargo, también llamados controladores, encargados de guiar a sus supervisados, brindando el apoyo necesario al nivel básico; y (c) nivel alto, al gerente o autoridad máxima, conocido como nivel de gestión, se encarga de la asignación de responsabilidades, toma de decisiones importantes (Vázquez, 2015).

#### **1.7.5.2. Género.**

“Existen dos géneros principales: masculino y femenino. El género se basa en las diferencias entre los varones y las mujeres en cuanto a las ideas, valores y modos de actuar.” (Campillo, Álvarez, y López, 2004, p. 73).

#### **1.7.5.3. Grado académico.**

Es una variable demográfica que se refiere al grado otorgado por la SUNEDU y se clasifica en: (a) bachiller, (b) magister, (c) doctor, para educación superior universitaria, que son otorgados a nombre de la nación después de haber cumplido requisitos legales, como es una tesis, en las que se aplique los conocimientos recibidos, estos grados deben ser especificados en los CV, y pueden ser verificados en las universidades que los emiten. Se menciona que, la licenciatura no resulta ser un grado académico, sino que es un título, lo cual es importante para lograr colegiarse, ejercer una profesión, y lograr que la firma tenga un mayor valor (D' Alessio , 2016).

#### **1.7.5.4. Antigüedad laboral.**

Es una variable demográfica empleada que se refiere al tiempo que está trabajando el entrevistado en la II.EE., si en caso existiese que un colaborador deja de trabajar en la

institución y luego regresa, eso se llama una ruptura en la antigüedad o una interrupción en el servicio (Zaniuk, 2012). Se clasificó de la siguiente manera: (a) de 1 a 4 años, (b) de 5 a 9 años, (c) de 10 a 14 años, y (d) más de 15 años.

Luego de conocer los términos de estudio, a continuación se presenta los términos operacionales de la investigación, para ello se realizó la tabla de operacionalización de las variables en la Tabla 1.

Tabla 1

## Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Componentes	Indicadores	Ítems	Unidad De Medida	Escala	Instrumento
Estilos De Liderazgo	Liderazgo Transformacional	-Influencia Idealizada Atribuida	-Atributos -Rasgos	10, 18, 21, 25	Escala de Likert (1-5)	Ordinal	MLQ 5Xs
		-Influencia Idealizada Conductual	-Conducta	6, 14, 23, 34	Escala de Likert (1-5)	Ordinal	
		-Motivación Inspiracional	-Visión Institucional -Motivación	9, 13, 26, 36	Escala de Likert (1-5)	Ordinal	
		-Estimulación Intelectual	-Innovación y creatividad -Autonomía de ideas	2, 8, 30, 32	Escala de Likert (1-5)	Ordinal	
	Liderazgo Transaccional	-Consideración Individual	-Trato personal -Apoyo Individual	15, 19, 29, 31	Escala de Likert (1-5)	Ordinal	
		-Recompensa Contingente	-Necesidad Individual -Recompensa o Castigo	1, 11, 16, 35	Escala de Likert (1-5)	Ordinal	
	Liderazgo Pasivo Evitador	-Dirección por Excepción Activa	-Control y castigo -Busca errores	4, 22, 24, 27	Escala de Likert (1-5)	Ordinal	
		-Dirección por Excepción Pasiva	-Cumplir normas -Problemas graves	3, 12, 17, 20	Escala de Likert (1-5)	Ordinal	
		-Laissez Faire	-Conformismo	5, 7, 28, 33	Escala de Likert (1-5)	Ordinal	
Demográficas	Niveles Jerárquicos	-	Delegación de individuos	50	Si No	Nominal	Encuesta: cuestionario
	Género	-	Característica física	46	Femenino y Masculino	Nominal	
	Grado Académico	-	Nivel de Educación	49	Técnico, Bachiller, Magister, Sin Grado	Nominal	
	Antigüedad Laboral	-	Años que está laborando en la institución	48	De 1 a 4 años, de 5 a 9 años, de 10 a 14 años y de 15 años a más	Ordinal	

Nota. Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 1 se observa la descomposición de las dos variables que constituye la investigación, empezando de lo general a lo específico, como es el caso de los Estilos de liderazgo y las Variables demográficas, cada uno de ellos constituidos por sus respectivos dimensiones, los indicadores, la cantidad de preguntas que en cada dimensión y componente contienen dentro del instrumento y la encuesta, la unidad de medida que se tomará en la base de datos incluyendo la escala ordinal o nominal dependiendo de las alternativas del instrumento y la encuesta desarrollada.

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

La investigación se basa en el supuesto de que tanto el director como los demás integrantes de la I.I.E.E. comprendieron las preguntas de la herramienta aplicada, sintiéndose comprometidos y brindando información verídica.

### **1.9. Delimitaciones de la Investigación**

El proyecto fue realizado en la I.I.E.E. Almirante Miguel Grau, perteneciente al modelo JEC, donde su ubicación es en una zona urbana del distrito de Chupuro, de la provincia de Huancayo, enfocado en el nivel secundario mixto de turno mañanas, conformado por 30 colaboradores (Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE], 2017). Para esta investigación se considera a los colaboradores del área administrativa y de servicios, que están contratados por la MINEDU, cabe resaltar que no se encuestó a personas suplentes, que estén de vacaciones, de permiso de licencia u otro motivo.

### **1.10. Limitaciones de la Investigación**

La investigación realizada tiene como primera limitación la elección de los 26 colegios estatales de jornada completa seleccionados por la UGEL, segunda limitación se enfoca sólo en los 3 estilos de liderazgo, la tercera limitación fueron en las encuestas realizadas, debido a que se tuvieron que desarrollar en horario de trabajo y a la misma vez en momentos libres de

los encuestados, donde la mayoría de los docentes no coincidían por sus horarios mixtos y en ese aspecto se desarrolló en dos fechas, y como última limitación fue la inasistencia de un docente por motivos de permiso.

### **1.11. Resumen**

En este capítulo, la investigación se enfocó en explicar el problema que existe en las diferentes instituciones para la mejora del liderazgo pedagógico; a si también se explica el apoyo que se quiere brindar al director para identificar si existen percepciones de estilos de liderazgo en sus docentes en base al modelo JEC y así logre alinear los resultados con su objetivo principal de la II.EE., para ello, gracias a la matriz de consistencia, se planteó el objetivo principal y específicos, la hipótesis principal y específicos, que se observa en el Apéndice B. Luego se presenta los conceptos de las variables que contiene la investigación como es el caso de la percepción, liderazgo, estilos de liderazgo y sus componentes y el estilo transformacional en el sector educativo; por último se presenta los supuestos, delimitaciones, y limitaciones.

## **Capítulo II: Revisión de la Literatura**

Este capítulo se enfoca en las fuentes o referencias encontradas, con el objetivo de apoyar al problema de la investigación. Primero se da a conocer los antecedentes, en donde se escoge cuatro fuentes que están constituidas por sector internacional y nacional, que tienen similitud en base al instrumento y a las variables; y por último se presenta una breve historia desde el origen de los enfoques del liderazgo hasta la actualidad con el liderazgo transformacional de Bass y Avolio.

### **2.1. Antecedentes**

Para profundizar el tema de la investigación, es importante conocer algunos estudios anteriores, conocidos como los antecedentes que refuerzan los argumentos de la importancia de la investigación (Monje, 2011). Cada antecedente tiene relación con el estudio en base al instrumento MLQ 5Xs y a las variables de la investigación; para ello se dividió en dos partes: (a) antecedentes internacionales, y (b) antecedentes nacionales.

Cabe mencionar que estos estudios fueron seleccionados de diferentes base de datos como es el caso de: (a) la Revista de la Ingeniería de la Unidad Regional Norte de la Universidad de Sonora - Invurnus, (b) la Red de Revistas Científicas de América Latina y (c) el Caribe - Redalyc, y Google Academic respectivamente.

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

De acuerdo a Guzmán, Riojas y Vásquez (2016), en la tesis “Estilos de liderazgo en docentes universitarios: estudio exploratorio desde la perspectiva de los propios docentes”, en la Universidad de Sonora, México. El problema fue determinar el estilo de liderazgo predominante en docentes universitarios, con base en el modelo de liderazgo de rango total. La metodología se basa en un estudio de carácter no experimental, transversal, de tipo descriptivo. La muestra fue de 25 profesores del campus de Caborca de la Universidad de Sonora, adscritos a los departamentos de: (a) ciencias económico-administrativas, (b) ciencias sociales, (c) física

matemática e ingeniería, y (d) ciencias químico biológicas y agropecuarias, el instrumento utilizado fue el Test de liderazgo docente, desarrollado por Sinergy Consulting, el cual es una adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ. Los resultados que llegó a considerar en base al nivel de grado académico, se incluyó: (a) el grado de bachiller, (b) maestría, y (c) doctorado en donde los tres grados perciben tener el estilo de liderazgo transformacional, pero obtienen resultados de percepción en los demás estilos como en el caso de doctorado con un alto porcentaje en el estilo transaccional; los autores mencionan que estos resultados de los docentes con posgrado tuvieron una experiencia de rigor académico que refleja en su comportamiento en el aula.

Esta tesis contribuye con la actual investigación en la similitud de la variable de grados académicos de los docentes para analizar los resultados y contrastar la hipótesis que se planteó. A la vez se encuentra una diferencia con el instrumento MLQ porque el antecedente se adecuó a una adaptación del MLQ llamado Test de Liderazgo Docente desarrollado por Sinergy Consulting, todo lo contrario del presente proyecto, que se utiliza el MLQ 5Xs de Bass y Avolio.

En base a Gonzáles, O., y Gonzales, L., (2012), en la investigación “Estilos de Liderazgo del Docente Universitario”, en la Universidad del Zulia, Venezuela. El problema fue saber ¿cuáles son las características de los estilos de liderazgo laissez faire, autocrático, transaccional y transformacional en un grupo de profesores y profesoras en la Escuela de Arquitectura de la Universidad del Zulia? La metodología es no experimental descriptivo y de campo, de corte transversal. La muestra se desarrolló con doce profesores de la Escuela de Arquitectura de la Universidad de Zulia, como instrumento utilizado fue una adaptación de Gonzales del MLQ de Bass y Avolio. Los resultados obtenidos apuntan hacia la tendencia a adoptar comportamientos característicos de un liderazgo transformacional bajo las siguientes combinaciones: autocrático-transformacional en base al desempeño del docente.



Transaccional-transformacional se notó en docentes que incentivan intrínsecamente, laissez faire-autocrático-transformacional son aquellos docentes exigentes, inspiradores y flexibles y autocrático-transaccional-transformacional resulta para los docentes que negocian con recompensas; de esa forma se identifica que un líder de sector educación puede utilizar varios estilos de liderazgo de acuerdo al contexto académico del aprendizaje de sus estudiantes.

Este antecedente contribuye al utilizar el instrumento MLQ 5Xs, pero difiere con la presente investigación al utilizar un estilo autocrático, ya que según Bass y Avolio, la herramienta está distribuido por el estilo transformacional, transaccional y el pasivo evitador, resaltando que el pasivo evitador incluye el laissez faire; otra diferencia encontrada es en base al contexto académico evaluado en una universidad, sin embargo es adecuado para obtener conocimientos acerca de la existencia de diferencias de percepción de los docentes frente a los estilos de liderazgo.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales.**

De acuerdo a Martínez (2013), en la tesis “El Liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, para optar el grado académico de magister en educación con mención en gestión la educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú. El problema fue conocer ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07? La metodología se basa en un nivel descriptivo; tipo ex post facto; y modalidad estudio de caso. La muestra se desarrolló en un único director de primaria de menores en Santiago de Surco y a los docentes quienes fueron seleccionados a un previo requisito conformando 19 docentes para la encuesta y 9 docentes para la entrevista, como instrumentos utilizados fueron: el cuestionario MLQ 5X versión corta, investigación bibliográfica, y las opiniones de los docentes. Los resultados a considerar es que: los docentes jóvenes identifican en el liderazgo del director como incentivo a fin de mejorar sus capacidades y habilidades,

mientras los docentes de más edad, minimizan su trato asertivo en las labores del plantel en base a los años de antigüedad laboral.

La contribución de esta tesis es por la similitud que tiene en la variable de los años de antigüedad laboral para correlacionar con los estilos de liderazgo, otra similitud es en el contexto donde se dirigió ya que la muestra que se desarrolló proviene de una institución educativa pública de Perú y tomando como otra importancia el instrumento MLQ 5Xs que se desarrolló a los docentes. Lo que se piensa llegar con ello es verificar y analizar los resultados de esta referencia con la discusión de resultados de esta investigación.

En base a Castro (2015), en la tesis “Dimensiones del Liderazgo Transformacional predominantes en la directora de la Institución educativa privada Federico Villareal de la provincia de Talara”, Piura, Perú. El problema fue ¿Qué dimensiones del Liderazgo transformacional predominan en la directora de la institución educativa Federico Villareal de la provincia de Talara? La metodología es de corte transversal, ex post- facto. La muestra se realizó a una directora del nivel secundario con más de 51 años de edad y su experiencia como docente es más de 20 años; y a 23 docentes. Como instrumento utilizado fue el MLQ 5Xs compuesto por 45 ítems. Los resultados a considerar es que en base al nivel jerárquico, se menciona que el 30.4% de los docentes tuvieron cargo directivo y es muy importante porque de esa forma se conoce la función que desempeña la directora a comparación del 69.57%; y de acuerdo al nivel de género se concluyó que los docentes varones tienen mayor percepción al decir que la directora promueve en ellos la creatividad e innovación ante los problemas.

La contribución de esta tesis es por la similitud que tienen en las variables de nivel jerárquico y de género para correlacionar con los estilos de liderazgo, se puede destacar que esta referencia se desarrolló en una institución educativa de Perú con la diferencia que este es de sector privado. Este antecedente ayuda como guía ya que para lograr su objetivo utilizó el instrumento MLQ 5Xs que se desarrolló a la directora. Lo que se piensa llegar con ello es

verificar y analizar los resultados de esta referencia con la discusión de resultados de esta investigación en base a la variable.

## **2.2. La Revisión de Literatura**

Para entender mejor el liderazgo transformacional, se relata un breve resumen desde su origen hasta la actualidad.

Según Sánchez (s.f.), en el siglo XIX surge la Teoría del Gran Hombre, en donde se dice que la capacidad de liderar personas ya viene en la marca de nacimiento y está en sus genes de ser un líder, como por ejemplo la inteligencia, capacidad de dirección, iniciativa, vitalidad física, entre otros; a la vez Santos (2013) menciona que, la definición principal de esta teoría es dar a entender que cualquier persona no puede convertirse en líder, debido a que el líder es unidimensional [o eres líder o simplemente, no lo eres]. Luego en el año 1920 cambia a una nueva etapa que es la Teoría de los Rasgos, donde se prioriza en las características particulares de cada líder, lo mencionó Ralph Stogdill y Edwin Ghisell, donde se empezaron a realizar cientos de estudios sobre gran cantidad de líderes, con el objetivo de lograr hallar y reunir rasgos comunes de personalidad, fue Stodgill, quien clasificó los rasgos en varias áreas: físicas, inteligencia, capacidad, personalidad, desempeño de tareas y sociales (Santos, 2013).

Continuando con la línea del tiempo, en el año 1950, nace la Teoría del Comportamiento o Conductual, basado en dos dimensiones en el comportamiento de un líder; una dimensión es basado en el inicio o la tarea, donde el líder puede definir y estructurar su papel, mientras sus subordinados están en la búsqueda del logro de la meta, es ahí donde se verifica el comportamiento que tiene cuando trata de organizar el trabajo; la otra dimensión es la consideración por las personas donde se verifica la confianza que se tienen, el respeto y el interés por sus sentimientos, es el grado en que se muestra interés por la comodidad, bienestar y satisfacción de los seguidores; investigado por Kart Lewin, Lippit y White; Robert Mc Murry, Investigadores de la Universidad de Ohio, Rensis Likert (Robles, 2014).

Diez años después, en el año 1960, empieza la Teoría de X y Y, la teoría X se basa en los modelos coercitivos, mecanistas, donde el trabajador detesta las responsabilidades, busca la seguridad ante todo, la gran mayoría de los individuos son forzados y controlados para trabajar, se puede asociar con un estilo autocrático; mientras la teoría Y es donde se produce la integración de los intereses individuales con las metas y objetivos de cada organización, los integrantes de la organización están muy cómodos de trabajar, poseen potenciales, imaginación, creatividad la cual se puede asociar a un liderazgo participativo; mencionado por Douglas McGregor (Pozo y Murati, 2013).

De acuerdo a Robles (2014), el año de 1967 es conocida como la teoría de la Contingencia mencionado por Hersey y Blanchard o Teoría Situacionales mencionado por Fiedler, donde diferentes situaciones demandan distintos estilos de liderazgo, tomando en cuenta la eficacia de las actividades. A la vez, Pozo y Murati (2013) mencionan que, esta teoría resulta tener una limitación, debido a que resulta complicado precisar los diferentes elementos que se asocian a las variables situacionales y contingentes, es difícil realizar en cuestión de la práctica.

Robles (2014), menciona que para el año 1970, surge la Teoría de las Relaciones, es cuando el líder involucra a los participantes y permite que cada uno logre contribuir para alcanzar la visión, se basa en el liderazgo transformacional y de servicio. Un año después, en 1971 se conoce la Teoría de las Metas, los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos, líderes con capacidad para guiar a sus subordinados hacia la consecución de metas, investigado por Evans y House. Y dos años más, en 1973, empieza la Teoría de la Decisión Normativa, donde proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones entre un líder y el seguidor para que puedan derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el

que se desarrollen, logrando incrementar el compromiso para realizar; a veces la toma de decisión puede ser autocrática investigado por Vroom y Yetton (Robles, 2014).

Según la Universidad Interactiva y a Distancia del Estado de Guanajuato (UNIDEG, 2013), para el año 1976, el liderazgo empieza a mejorar en su conocimiento y nace la Teoría Carismática, por Robert House, esta teoría tiene el poder de referencia, el líder posee una confianza en sí mismo y dominio, tiene la capacidad de convencer a sus seguidores de que el posee dicha confianza y convicción, logrando que los líderes comuniquen una visión o meta de orden superior. Y Baker (2011), menciona que, en un sentido teatral, el carisma se desarrolla según lo exhibido por los políticos, líderes religiosos, si un líder no resulta ser un líder carismático natural, uno de sus problemas es que tendrá dificultades para el mantenimiento de la imagen y el desarrollo de habilidades necesarias como el ser persuasivo y tener el lenguaje corporal, el líder carismático no puede cambiar nada y transformar nada a diferencia de la transformacional.

Después de varias teorías mejoradas, Bass y Riggio (2006), mencionan que, en 1985 se conoce la Teoría Transaccional, la cual depende del refuerzo contingente, es decir, a recompensa contingente o las formas más activas o pasivas de gestión por excepción. Así también Baker (2011) explica que, el subordinado solo hace lo que el líder le pide hacer sin encontrar por si solo alguna justificación para ello, el líder crea estructuras claras y los subordinados obedecerán con tal de recibir una recompensa. El riesgo de esta teoría es que el subordinado resulta ser un hombre racional, es decir, la persona es muy motivada por el material o el dinero y en el comportamiento es demasiado predecible, la cual no puede deberse a los factores emocionales y sociales.

Por último en el año 1978 nace el liderazgo transformacional creado por James McGregor, pero en 1985 es mejorado por Bernard M. Bass, y en 1996 nace el modelo del Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio con los 9 componentes del instrumentos MLQ

5Xs, este liderazgo con el énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo positivo de sus seguidores representa todo lo contrario que tiene el estilo de liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional está muy desarrollado para liderar a los grupos de trabajo que son complejos a la misma vez que las organizaciones, debido a que en toda organización o grupo, los seguidores buscan ser desafiados y sentirse empoderados a parte de lo que tratan de buscar a un líder inspirador que los guíen a través de los caminos inciertos para un objetivo (Bass y Riggio, 2006).

En la Figura 4, se observa la línea del tiempo de la revisión literaria del estilo de liderazgo transformacional.

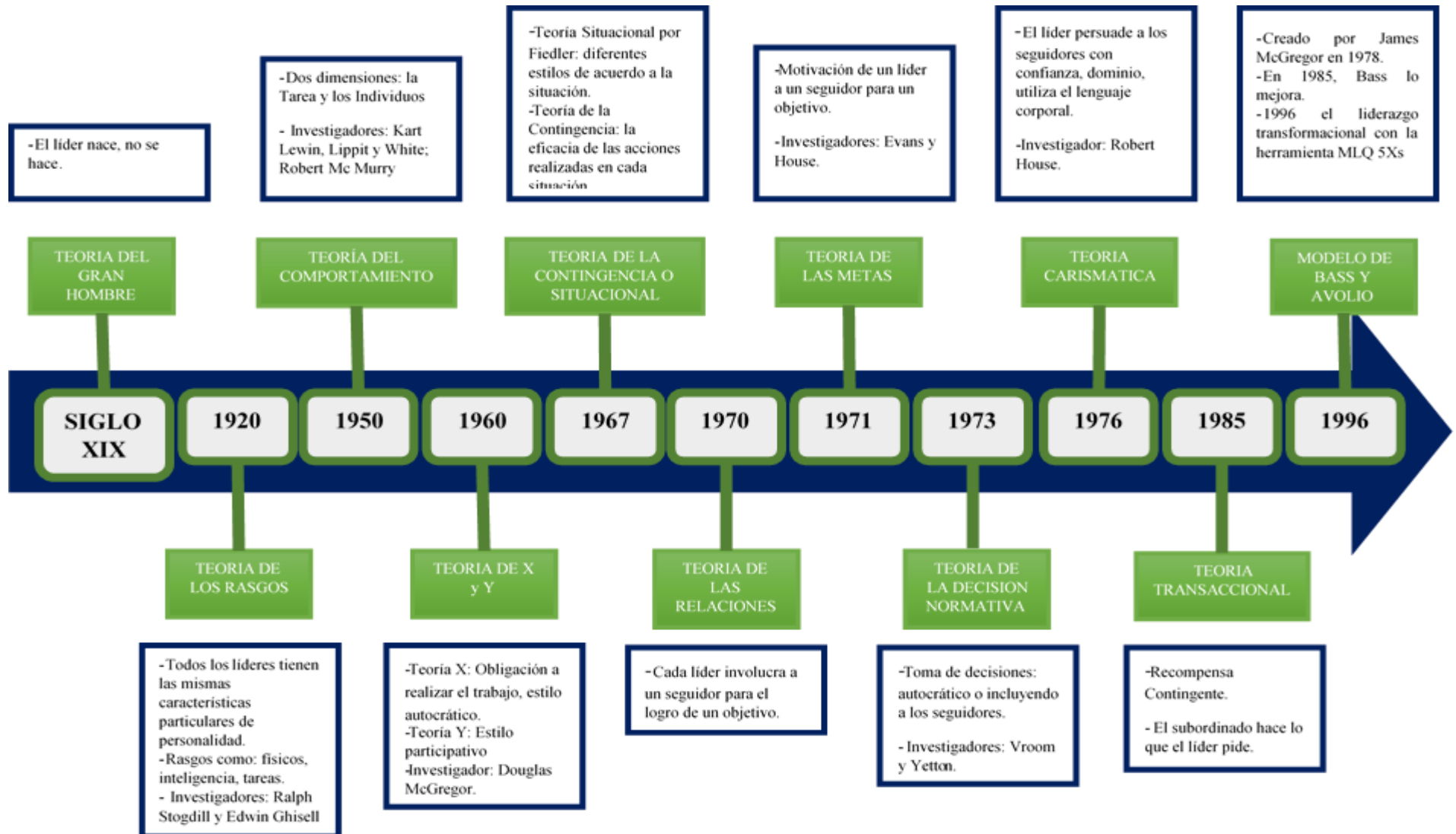


Figura 4. Evolución del Liderazgo Transformacional según los autores mencionados en la revisión de literatura

Nota. Fuente: Elaboración Propia

### **2.3. Resumen**

En base a los antecedentes revisados, se puede decir que existe el interés por desarrollar y practicar el instrumento MLQ 5Xs creado por Bass y Avolio en base al estilo de rango total que incluye los tres estilos de liderazgo: (a) Transformacional, (b) Transaccional y (c) Pasivo Evitador. Se identificó que los estilos de liderazgo de acuerdo con el instrumento se desarrollan fácilmente en varios países, conociendo los resultados que cada empresa obtiene. Cada antecedente tiene alguna relación de variables con la actual investigación, la que resulta ser un apoyo para la discusión de resultados.

Así también se explica una breve historia del origen del liderazgo transformacional, empezando por la teoría del gran hombre, la teoría de los rasgos, teoría conductual, la teoría de X y Y, teoría de la situacional, teoría de las relaciones, teoría carismática, teoría transaccional y en 1996 nace la teoría del liderazgo transformacional.



### **Capítulo III: Metodología**

En este capítulo se dará a conocer el método, tipo, nivel y diseño de la investigación, adicionando la cantidad de la población y la muestra, en la ubicación geográfica de la I.I.E.E. Colegio Almirante Miguel Grau, incluyendo el modelo de la instrumentación, MLQ 5Xs, análisis de datos y la validez y confiabilidad.

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

La investigación utilizó el método científico. “El método científico te lleva a analizar y sistematizar las realidades determinadas, que permite mediante el proceso investigativo, llegar explicaciones lógicas y coherentes...es el procedimiento integrado por un conjunto de fases o etapas sucesivas...para lograr hallar el conocimiento objetivo” (Vara, 2006, pp. 65-66).

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

La tesis se desarrolló bajo la investigación básica, según Tamayo (2004) también es conocida como pura o fundamental siendo un contexto teórico con el propósito de ampliar hallazgos de una muestra estudiada más no en la aplicación. Asimismo, Rodríguez (2016) menciona que, logra satisfacer una duda con el objetivo de saber y conocer del porqué de las cosas sin tener la intención de buscar alguna solución a un problema. A la vez, es básica porque busca encontrar relaciones entre variables, explicar algunos conocimientos, para luego así aportar nueva información teórica para los futuros investigadores (Moreno, 1987).

Esta investigación también es del tipo *ex post facto*, según Monje (2011), en donde se entiende que los hechos ya han ocurrido y solo se busca en el pasado aquellos factores que hayan podido ocasionar sin que el investigador pueda manipularlo porque no hay un control de las variables independientes; a parte se puede destacar que la causa se introduce en un momento determinado y el efecto se viene a observar algún tiempo después.

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

El nivel que corresponde a la investigación es de un tipo de nivel descriptivo. Según Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2010) menciona que “el nivel descriptivo busca especificar propiedades, características, actitudes de personas y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.85), donde su objetivo es medir o recoger información de manera independientes sobre las variables que se refieren y no indicar como se relacionan dichas variables.

### **3.4. Modalidad de Estudio.**

La investigación se enfocó bajo la modalidad de estudio de caso. Según Monje (2011) permite escoger solo una institución por su relevancia en el manejo de la gestión educativa, a la vez consiste estudiar cualquier unidad de un sistema, para estar en condiciones de conocer algunos problemas generales del mismo. Este tipo de investigación es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar las características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades.

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

La investigación se enfoca en un diseño No Experimental, “Estos estudios se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (Hernández et al, 2010, p. 149). A la vez, “se trata de un tipo de diseño que se distingue por no enfocarse a producir explicaciones causales”. (Pievi y Bravin, 2009, p. 98).

### 3.6. Población de la Investigación

La población es un conjunto de elementos que poseen una determinada característica en base al contenido de la investigación, el planteamiento del problema, el tiempo y el lugar (Hernández et al., 2010).

La población global está conformada por 30 colaboradores, de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro, provincia de Huancayo, de los cuales por medio de una delimitación se toma en consideración la población real conformada por 29 colaboradores, para posteriormente obtener la muestra representativa para la investigación. Observar Tabla 2 y Tabla 3.

*Tabla 2*

*Población de la investigación*

Elementos de la Estructura	Cargos	Número de personal
Órgano de Dirección	Director	1
Órgano de Pedagógico	Coordinadores	5
	Docentes	16
Órgano de Soporte al Proceso Pedagógico	Secretaria	
	Vigilancia y Mantenimiento	8
	Psicólogo / Trabajador Social	
Total		30

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 2 muestra el total de la población de la investigación, siendo un total de 30 integrantes, constituidos por el Órgano de Dirección que es el director, luego el órgano Pedagógico conformados por 5 coordinadores y 16 docentes, luego el Órgano de Soporte al Proceso Pedagógico integrado por la secretaria, las personas de Vigilancia, mantenimiento, psicólogo y trabajador social siendo un total de 8 personas dentro del área.

Tabla 3

*Población real de la investigación*

Cargos	Número de personal	Personal con licencia, vacaciones, reemplazo o	Población Real del Estudio
Director	1		1
Coordinadores	5		5
Docentes	16		16
Secretaria			
Vigilancia y Mantenimiento	8	1	7
Psicólogo / Trabajador Social			
		Total	29

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3 figura la población real de la investigación, siendo un total de 29 personas por permiso de licencia de la Secretaria, y obteniéndose así un Director, 5 Coordinadores, 16 Docentes y 7 personas entre Vigilancia, mantenimiento, el Psicólogo y Trabajador Social.

### 3.7. Consentimiento Informado

Antes de desarrollar las encuestas, se solicitó un permiso verbalmente, para el consentimiento a los integrantes para participar de forma voluntaria en la investigación a realizar. Al terminar la encuesta se les invitó para que firmen el consentimiento informado. Este documento es una prueba donde cada integrante de la encuesta deja una constancia de su apoyo voluntario y la autorización del uso de la información proporcionada y específica para el estudio del proyecto, cabe resaltar que las encuestas fueron anónimas.

### 3.8. Características de la Muestra

La muestra resulta ser el subconjunto representativo de una población y para con ello se realizar la investigación (Hernández et al., 2010).

Se aplicó el muestro probabilístico a la población real de la investigación, bajo la fórmula correspondiente, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error

del 5%; por lo tanto es de 27 colaboradores, la cual resulta ser representativa para la población (Hernández et al., 2010).

### **3.9. Confidencialidad**

De acuerdo a la confiabilidad de los integrantes, se mantiene en reserva los datos personales de los encuestados.

### **3.10. Instrumentación**

La investigación utilizó el instrumento llamado MLQ 5Xs, traducida al español Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, fue elaborada por Bernard Bass y Bruce Avolio en la Universidad de Binghamton en Nueva York; dicho instrumento es el más reconocido y aplicado para la medición del liderazgo en diferentes países, en diversos idiomas y en varias organizaciones tanto públicas como privadas (Mendoza, Marin, y Hernández, 2015).

El MLQ 5Xs es conocida por una búsqueda realizada en la base de datos PsycINFO que arrojó un total de 182 investigaciones que empleaban esta herramienta en sus proyectos desde su publicación inicial en 1985, en donde 143 fueron realizadas en los últimos diez años. A lo largo de más de dos décadas, el MLQ paso por diferentes versiones: una de las primeras fue la versión MLQ – 5R que constaba de 70 ítems y a partir de su utilización poco a poco fue mejorando, es así que en 1995, Bass y Avolio, tomando en cuenta las críticas recibidas de (Hunt, 1991; Smith y Peterson, 1988; Yukl, 1994) y las nuevas aportaciones teóricas de (Conger y Kanungo, 1987; House, Spangler y Woyke, 1991), modificaron el cuestionario, creando la que, hasta el momento, constituye su última versión, que consta de 45 ítems denominada MLQ 5Xs (Avolio y Bass, 2004), citado por (Cuadrado et al., 2010).

Se menciona que el cuestionario está respaldado por una sólida base teórica e empírica, pero la estructura inicial de nueve componentes propuestas por Bass y Avolio fue cuestionada en los últimos años, debido a las altas correlaciones que fueron encontrados en algunos

componentes de liderazgo transformacional y una asociación con el liderazgo transaccional; a estos componentes se incluyen tres más, que están ubicadas dentro de un factor llamado resultado organizacional, estas dimensiones es el esfuerzo extra de los empleados, la eficacia que tiene el líder y la satisfacción de los colaboradores (Cuadrado et al., 2010). A continuación se presenta la Tabla 4, de los 9 componentes de los estilos de liderazgo según el MLQ 5Xs (Vega y Zavala, 2004), que será adecuado para lograr nuestros objetivos de la investigación y en el Apéndice C se muestra el cuestionario realizado a los colaboradores.

Tabla 4

*Modelo del liderazgo de Bass y Avolio*

Variable de primer orden	Variable de segundo orden	Escalas de variable	Siglas	Preguntas
Liderazgo Transformacional	Carisma/Inspiración	Influencia Idealizada Atribuida.	II (A)	10, 18, 21, 25
		Influencia Idealizada Conductual	II (C)	6, 14, 23, 34
	Motivación Inspiracional	Motivación Inspiracional	MI	9, 13, 26, 36
	Estimulación Intelectual	Estimulación Intelectual	EI	2, 8, 30, 32
Liderazgo Transaccional	Consideración Individualizada	Consideración Individualizada	CI	15, 19, 29, 31
	Recompensa Contingente	Recompensa Contingente	RC	1, 11, 16, 35
Liderazgo Pasivo/Evitador	Dirección Por Excepción Activa	Dirección Por Excepción Activa	DPEA	4, 22, 24, 27
	Liderazgo Pasivo/Evitador	Dirección Por Excepción Pasiva	DPEP	3, 12, 17, 20
		Laissez-Faire	LF	5, 7, 28, 33
Resultado Organizacional	Esfuerzo extra	Esfuerzo extra	EX	39, 42, 44
	Eficacia del líder	Eficacia del líder	E	37, 40, 43, 45
	Satisfacción de los empleados	Satisfacción de los empleados	S	38, 41

*Nota.* Fuente: Elaboración adaptado de Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno por Vega y Zavala, 2004.

En la Tabla 4 se observa el Modelo de Bass y Avolio que presenta los estilos de liderazgo y sus respectivos componentes como es el liderazgo transformacional que está conformado por el carisma o influencia idealizada [la influencia idealizada atribuida y la influencia Idealizada conductual], la motivación por inspiración y estimulación intelectual; el liderazgo transaccional constituida por la consideración individualiza y recompensa contingente; y por último el liderazgo pasivo evitador conformado por la dirección por excepción activa, la dirección por excepción pasiva y laissez faire; cada uno de ellos están constituidos por sus respectivas siglas y las preguntas que contienen dentro del instrumento. Se menciona que dentro del Modelo de Bass y Avolio se incluye la variable de primer orden del Resultado Organizacional, constituido por el Esfuerzo Extra, Eficacia del Líder y la Satisfacción de los empleados; sin embargo para esta investigación se toma en consideración en el análisis de confiabilidad, mas no en el Análisis de Resultados por no ser un estilo de liderazgo.

Según Cuadrado et al. (2010), en el modelo se puede diferenciar que cuatro de los cinco componentes del liderazgo transformacional se agrupan juntos a diferencia de diferentes teorías realizadas anteriormente, debido a que estas cuatro según, las diferentes investigaciones ya realizadas, reflejan las altas correlaciones entre ellas y la dimensión que ya no pertenece al liderazgo transformacional que es la consideración individualizada resulta tener más correlación con la recompensa contingente que pertenece al estilo de liderazgo transaccional.

En este cuestionario se evalúa los 9 componentes dentro de 3 liderazgos: el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo/evitador, y en base a la puntuación de estos componentes se tiene como objetivo verificar si existe percepción en los estilos de liderazgo en la institución.

El MLQ 5Xs mencionado por Bass y Avolio (2000) actualmente, es un instrumento en base a una escala compuesta por 45 ítems en donde 36 ítems valorarán a los liderazgos y 9 las

variables organizacionales. Este cuestionario evalúa actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo ya descritos en la teoría. Para lograr dicha evaluación Bass y Avolio, construyeron el instrumento basándose en la escala de tipo Likert, en donde 1 se expresa como nunca y 5 se expresa como siempre; esta escala consiste en “un conjunto de ítems que se presenta en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández y otros, 1994, p.263) citado por (Vega y Zavala, 2004).

### **3.11. Recolección de Datos**

La recolección de datos se inició en el año 2016, mediante una entrevista y permiso con el director del colegio se explicó el proceso del cuestionario en un antes, durante y después de la aplicación del instrumento, así como los beneficios que apoyaría a la mejora de los colaboradores. Al director se le brindó una carta con una solicitud de autorización de la UGEL y de la Universidad Continental para la aceptación y permiso de participar en el estudio, en donde el director aceptó para realizar dicho cuestionario, esto se puede observar en el Apéndice D, E y F.

### **3.12. Análisis de Datos**

La investigación realizada se inició con una población real de 29 elementos, terminando como muestra de 27 elementos para el procesamiento de datos y para el análisis de datos, gráficos, organización de datos y codificaciones, se utilizó el programa SPSS versión 22.

Seguidamente, se realizó el análisis de confiabilidad de la muestra a través del alfa de Cronbach para el instrumento MLQ 5Xs. Posteriormente, se desarrolló la evaluación de la consistencia a los datos obtenidos, luego siguiendo con el proceso en base del diagrama de “Cajas y Bigotes” se identificará las respuestas atípicas, donde se muestra en el Apéndice G.



Luego el análisis de la validez del cuestionario se hizo mediante la aplicación del análisis factorial donde se utilizó a toda la muestra.

### **3.13. Validez y Confiabilidad**

La confiabilidad es el resultado repetitivo y coherente que lanza la medición de un instrumento con el procedimiento de consistencia interna, siendo conocido como el coeficiente alfa de Cronbach (Hernández et al., 2010). Mientras que la validez es el grado que un instrumento mide lo que debe medir, y de acuerdo al instrumento, el componente de validez es el de constructo porque hace referencia a comportamientos psicológicos difíciles de observar como es el caso de la personalidad, las actitudes, las aptitudes, entre otros. Por lo tanto, Chiner (s.f.) se menciona que “un instrumento puede ser fiable pero no válido; pero si es válido ha de ser también fiable” (p.2); donde se identifica con el método de análisis factorial es decir, el orden de datos e interpretación de correlaciones (Hernández et al., 2010).

Por lo tanto, al determinar la confiabilidad del instrumento MLQ 5Xs por Bass y Avolio, utilizado en el estudio de los estilos de liderazgo como el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo evitador, en la I.E. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro, se calculó el coeficiente alfa “ $\alpha$ ” de Cronbach para cada estilo, asumiendo que están altamente relacionadas. En este coeficiente se considera un índice de valores entre el 0 y el 1, siendo el valor mínimo aceptable es 0,7 y el máximo de valores de alfa de Cronbach es a 1, que indican una mayor consistencia de los ítems analizados (Hernández et al., 2010). La Tabla 5 muestra los resultados del coeficiente alfa de Cronbach.

Tabla 5

*Alfa de Cronbach por estilo de decisión*

Estilos de Liderazgo	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Liderazgo Transformacional	.843	16
Liderazgo Transaccional	.742	8
Liderazgo Pasivo Evitador	.703	12
Resultado Organizacional	.826	9

*Nota.* Un valor igual o mayor a .7 por lo general indica una confiabilidad satisfactoria (Hernández et al., 2010).

La Tabla 5 muestra los resultados de confiabilidad de los estilos de liderazgo del colegio, en base al Liderazgo Transformacional obtiene un valor de .843 con las 16 preguntas, el liderazgo Transaccional obtiene un valor de .742 con 8 preguntas, el liderazgo Pasivo Evitador obtiene un valor de .703 con 12 preguntas y el Resultado Organizacional obtuvo un valor de .826 con las 9 preguntas del instrumento. Estos resultados dan a conocer que los valores mostrados son mayores a .7, de esa forma se verifica que es satisfactorio y confiable, en especial el liderazgo transformacional con .843 y seguidamente, el resultado organizacional con .826.

Ya determinada la confiabilidad del instrumento MLQ 5Xs, se aplica el análisis factorial que conlleva la matriz correlacional y Spearman para verificar la validez del constructo y, con la matriz de correlaciones obtenida que se muestra en el Apéndice H cabe resaltar que la matriz es definida mas no positiva, asumiendo que el instrumento MLQ 5Xs es válido. Por otra parte, se realizó el test de correlación de Spearman, para visualizar si entre los estilos de liderazgo haya alguna relación significativa, y se muestra en el Apéndice I, J y K.

## **Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados**

En este capítulo, se presenta y se analiza los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento MLQ 5Xs para medir si existe diferencias de percepción de los estilos de liderazgo que existe en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro. Este instrumento fue procesado en el programa estadístico IBM® SPSS® Statistics versión 22, para lograr interpretar los datos pertinentes y cumplir con los objetivos de esta investigación.

### **4.1. Perfil de los Informantes**

El total de informantes que contribuyeron en la aplicación del instrumento fueron 27 colaboradores de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro de la ciudad de Huancayo. En la Tabla 6 se presenta las variables utilizadas, las cuales fueron esenciales para lograr analizar los distintos objetivos de la investigación, considerando para ello: (a) Niveles Jerárquicos, (b) Género, (c) Grado Académico, y (d) Antigüedad Laboral.

Tabla 6

*Perfil de los informantes*

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual
<b>Niveles jerárquicos</b>		
Si personal a cargo	6	22.2
No personal a cargo	21	77.8
Total	27	100.0
<b>Género</b>		
Masculino	20	74.1
Femenino	7	25.9
Total	27	100.0
<b>Grado académico</b>		
Sin grado	1	3.7
Técnico	3	11.1
Bachiller	19	70.4
Magister	4	14.8
Total	27	100.0
<b>Antigüedad laboral</b>		
1 a 4 años	14	51.9
5 a 9 años	1	3.7
10 a 14 años	4	14.8
más de 15 años	8	29.6
Total	27	100.0

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 6 se muestra que 27 informantes fueron los que contribuyeron con el cuestionario y en base a la evaluación se concluyó que el 74% son varones que pertenecen a la II.EE. Almirante Miguel Grau y el 26% son mujeres; en base al nivel jerárquico se muestra que el 78% de los informantes son aquellos que no tienen la responsabilidad de tener personas a cargo, sin embargo el 22% menciona que si tienen dicha responsabilidad, asimismo se observa que, el 15% tiene el más alto grado académico que es Magister, el 70,4% están en el grado de bachiller, mientras el 11% son técnico y por último el 4% resulta no tener ningún grado académico; por ultimo en base a la antigüedad laboral se nota que el 29,6% tienen más de 15 años de servicio, el 14,8% oscilan entre los 10 a 14 años de servicio, el 3,7% están entre los 5 a 9 años de servicio y el 51,9% siendo mayoritarios están entre el 1 a 4 años de servicio.

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

### **4.2.1. Presentación de Resultados**

Se presenta los resultados obtenidos, y se evalúan las hipótesis que se mencionó en el primer capítulo a cerca de los estilos de liderazgo que existe en la IIEE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro en Huancayo, en base al instrumento MLQ 5Xs.

Para la investigación, se inició desarrollando un análisis descriptivo en base a los datos obtenidos en las medias y la desviación típica con el fin de conocer las características de las muestras y la variabilidad que puedan presentar.

Seguidamente, para realizar un análisis de normalidad, se desarrolló gráficos de normalidad de las variables como son los Histogramas y los Gráficos Q-Q y después una prueba estadística de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk las cuales serán usadas en función a la cantidad de muestra y cuyos valores no significativos ( $p > .05$ ) indican la normalidad de la muestra y da a conocer si es aplicable el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas para la investigación, luego con el apoyo del Test de Levene, se comprueba si las muestras tienen varianzas homogéneas y si provienen de una misma población, la misma que con valores de significancia ( $p > .05$ ) indicarían que los grupos estudiados no son diferentes, son homogéneos identificando que poseen homocedasticidad.

Por último para rechazar o no rechazar las hipótesis planteadas, se escogió las Pruebas No Paramétricas para dos muestras independientes el test de U de Mann-Whitney y finalmente, para más de dos muestras independientes el test de Kruskal Wallis. A continuación se analizó una a una las hipótesis para determinar su rechazo o aceptación.

### **4.2.2. Contrastación de Resultados.**

Después de tener conocimiento de la formulación del problema, del objetivo propuesto, a continuación se contrastó las hipótesis planteadas con los resultados obtenidos. Para una

mejor apreciación se menciona la hipótesis general: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la I.IEE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro. Para lograr responder ello, se detalló cada hipótesis específica.

#### **4.2.2.1. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la I.IEE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.**

H1: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la I.IEE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

Para verificar la primera hipótesis específica se analizó la percepción de los estilos de liderazgo en base a los niveles jerárquicos, en la Tabla 7 se muestra el análisis descriptivo donde se detallan los resultados de las medias y las desviaciones típicas con el fin de conocer la variabilidad y las diferencias significativas de los resultados.

Tabla 7

*Descripción 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	3.99	.946
	No tiene personal a cargo	4.01	.886
Estilo transaccional	Si tiene personal a cargo	3.92	1.145
	No tiene personal a cargo	3.53	1.198
Estilo pasivo Evitador	Si tiene personal a cargo	2.36	1.427
	No tiene personal a cargo	2.58	1.320

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 7, indica que no existen diferencias significativas de medias para el estilo transformacional, en base a las respuestas obtenidas del instrumento MLQ 5Xs, debido a que los valores oscilan entre 3.99 y 4.01, sin embargo hay

diferencias en el estilo transaccional con valores de 3.92 y 3.53 de medias y en el pasivo evitador con valores de 2.36 y 2.58 de medias con relación a la anterior. En cuanto a la desviación típica, el estilo transformacional presenta menor variabilidad en función al estilo transaccional y pasivo evitador.

En el Apéndice L se muestra el análisis descriptivos de medias y desviación típica en función a los componentes de los estilos de liderazgo en base a los niveles jerárquicos donde se puede apreciar que existen diferencias significativas en el componente dirección por excepción pasiva y laissez faire a diferencia de los demás componentes, los cuales tienen promedios que oscilan entre 3.13 y 4.33; en relación a la desviación típica, los componentes que presentan menor variabilidad son la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional y la recompensa contingente.

Seguidamente, se realizaron las pruebas de normalidad. Mediante la campana de Gauss, la Figura 5 presenta la distribución de frecuencias bajo histogramas, estos indica sesgos a la izquierda o asimetría negativa en el estilo transformacional y transaccional y sesgo a la derecha o asimetría positiva en el estilo pasivo evitador, los cuales dan un indicativo de que los datos no son normales.

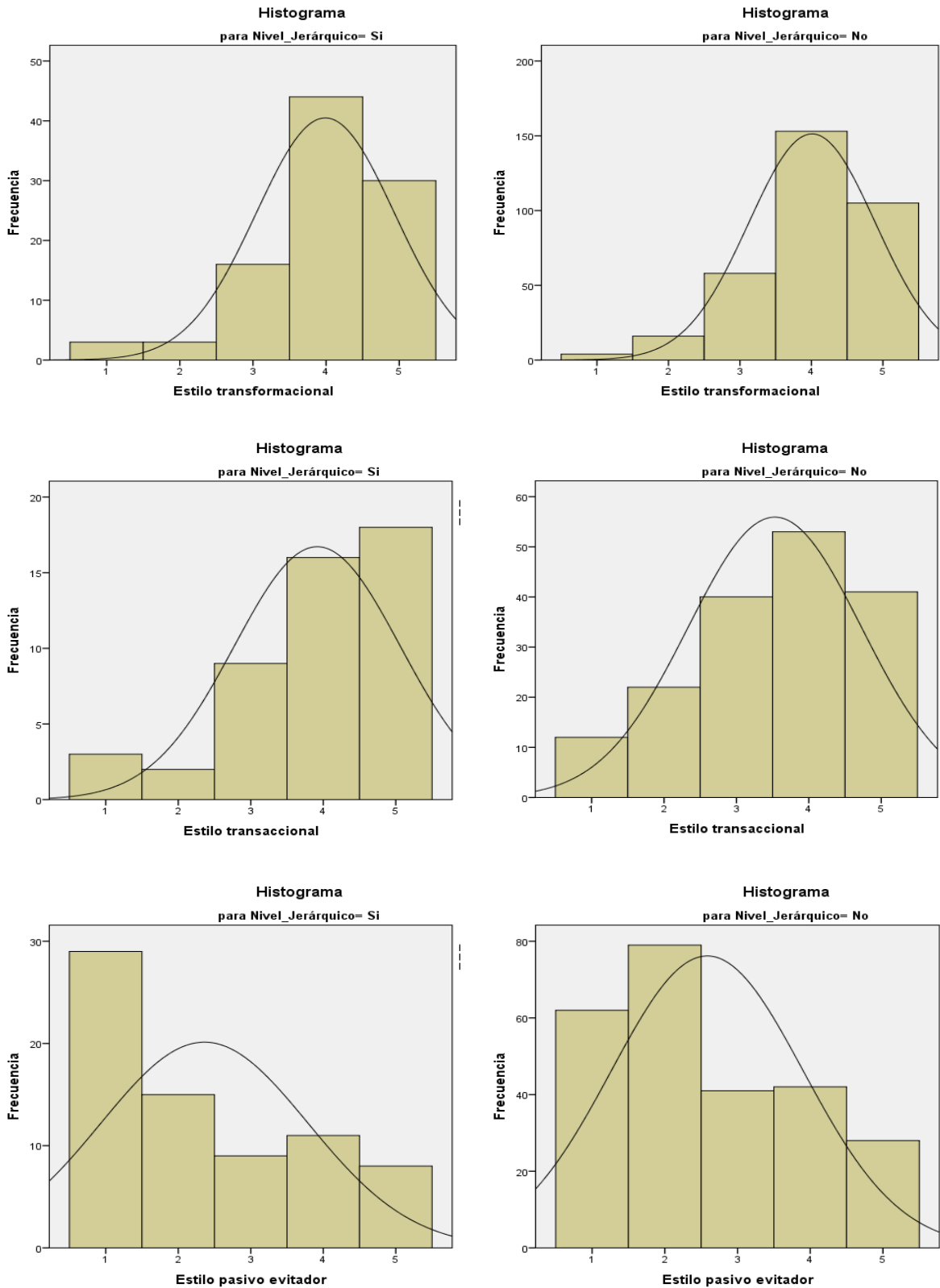


Figura 5. Histogramas en base al Nivel Jerárquico

Nota. Fuente: Elaboración Propia



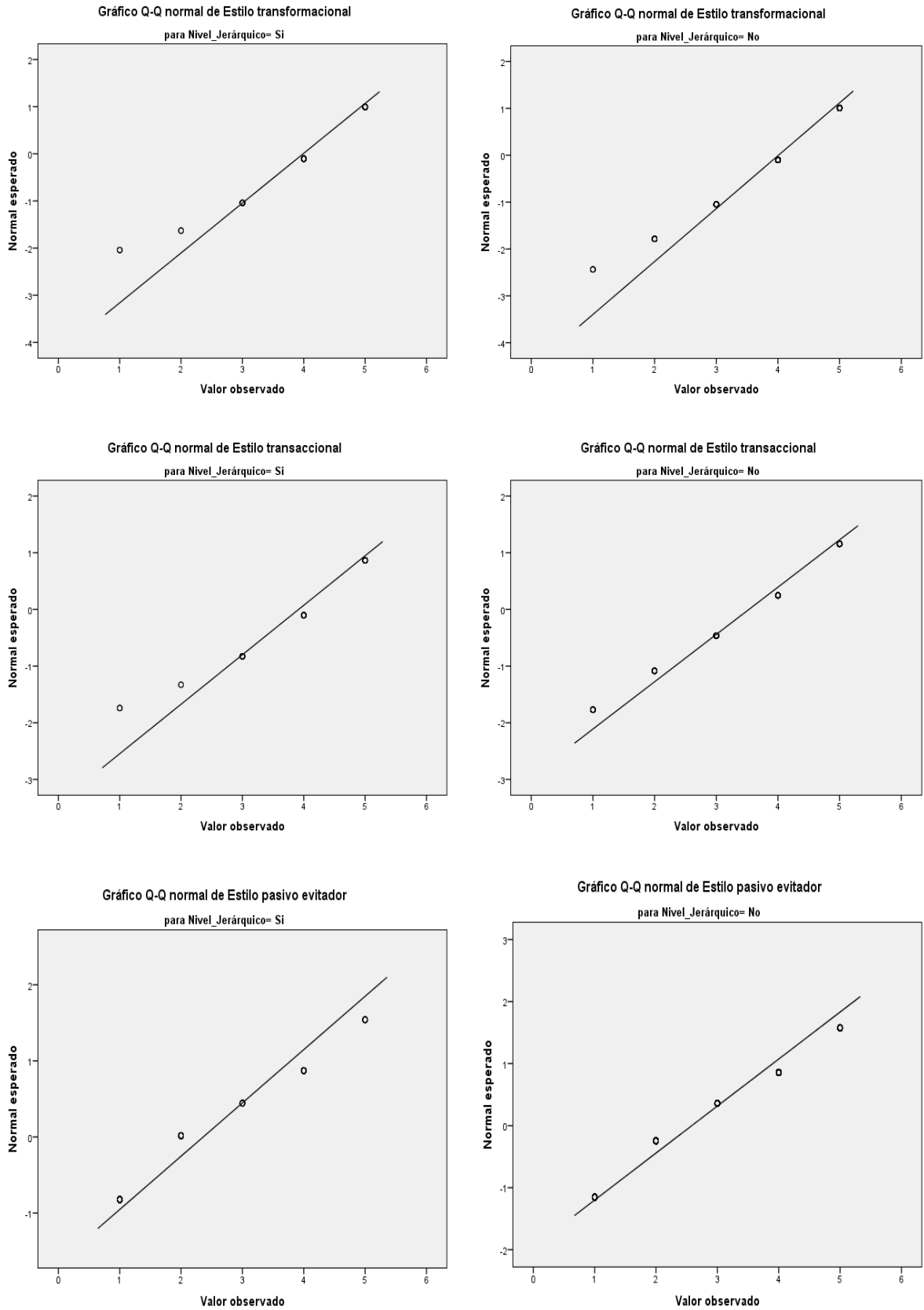


Figura 6. Gráfico Q-Q en base a Nivel Jerárquico

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Así también en la Figura 6, el Grafico Q-Q indica que los datos no son normales, se refiere que los datos no se emparejan en línea recta en ninguno de los estilos de liderazgo, por lo tanto no se muestra una distribución normal.

La Tabla 8 presenta la prueba de normalidad de datos de Shapiro Wilk, ésta se considera por trabajar con una muestra menor a 50.

Tabla 8

*Prueba de normalidad Shapiro Wilk a nivel jerárquico*

Estilos de liderazgo	Nivel jerárquico	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estilo transformacional							
	Si tiene personal a cargo	.275	96	.000	.818	96	.000
	No tiene personal a cargo	.264	336	.000	.836	336	.000
Estilo transaccional							
	Si tiene personal a cargo	.237	48	.000	.822	48	.000
	No tiene personal a cargo	.212	168	.000	.889	168	.000
Estilo pasivo Evitador							
	Si tiene personal a cargo	.233	72	.000	.824	72	.000
	No tiene personal a cargo	.230	252	.000	.878	252	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

La prueba de normalidad de Shapiro Wilk en la Tabla 8, indica que según los niveles de significancia de los tres estilos de liderazgo en función al nivel de jerárquico no superan el .05 de significancia, porque para los tres estilos los niveles que obtienen es de .000 de significancia, por lo tanto poseen distribución no normal de datos y se procederá a comprobar la hipótesis con una prueba no paramétrica.

Para la validación de la hipótesis se desarrolló una prueba no paramétrica. Para ello, se efectuó primero el contraste de varianzas homogéneas en los estilos de liderazgo, para lo cual se utilizó la prueba de Levene presentada en la Tabla 9.

Tabla 9

*Prueba de homogeneidad de varianzas a nivel jerárquico*

	Prueba de homogeneidad de varianzas			
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional	.084	1	430	.772
Estilo transaccional	1.848	1	214	.176
Estilo pasivo Evitador	1.345	1	322	.247

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 9 se obtuvo niveles de significancia mayores a .05, como es el caso del estilo transformacional que obtuvo un nivel de .772 de significancia, en el estilo transaccional se obtuvo un nivel de .176 de significancia y por último en el estilo pasivo evitador con un .247 de nivel de significancia; lo cual confirma que estos grupos según los niveles jerárquicos si poseen homogeneidad en las varianzas, es decir proceden de una misma muestra.

Finalmente, para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis en función a nivel jerárquico, se utilizó la pruebas no paramétrica, ya que el nivel jerárquico es una variable dicotómica, fue necesario utilizar la prueba de U de Mann Whitney en la Tabla 10.

Tabla 10

*Estadístico de contraste con U de Mann- Whitney*

	Estadísticos de contraste		
	Estilo transformacional	Estilo transaccional	Estilo pasivo Evitador
U de Mann-Whitney	16127.000	3251.000	8012.000
W de Wilcoxon	72743.000	17447.000	10640.000
Z	-.001	-2.117	-1.556
Sig. Asintót. (bilateral)	.999	.034	.120

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

La Tabla 10 muestra los resultados de la prueba de U de Mann Whitney, lo cual señala que en el estilo transformacional su nivel de .999 y en el estilo pasivo evitador con un .120, resultando que sus niveles de significancia son mayores a .05, a diferencia del estilo transaccional que su nivel de significancia es menor a .05, con un .034 de nivel de significancia; por lo cual se determina que no se rechaza la hipótesis, es decir que, no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en base al nivel jerárquico.

Con respecto a la discusión de resultados en la primera hipótesis, que refiere al nivel jerárquico de los colaboradores; se suele encontrar casos frecuentes en donde las organizaciones de rubro educativo escogen a su personal para subir de nivel de jerarquía, teniendo como requisito mínimo de tener el tiempo necesario en la institución, sin tener en cuenta las habilidades y capacidades que puedan tener ante los que van a dirigir en la gestión escolar (Castro , 2015). Considerando esta apreciación de Castro en la tesis denominada como Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villareal de la provincia de Talara, al decir que si existe diferencias en los estilos de liderazgo en base a nivel jerárquico, por motivos que la persona encargada del personal tienen experiencia en tener un estilo de liderazgo transformacional, difiriendo con los resultados de la investigación en donde se menciona que, no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en base a los niveles jerárquicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro ya que en el resultado de este estudio se dio a conocer que existen colaboradores que, sin tener personal a cargo o teniendo personal a cargo perciben las mismas posibilidades de lograr influenciar a los demás.

**4.2.2.2. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.**

H2: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

Para verificar la segunda hipótesis específica, se analizó la diferencia de percepción de los estilos de liderazgo en base al género de los participantes, en la Tabla 11, se muestra el análisis descriptivo, donde se detalla los resultados de las medias y las desviaciones típicas con el fin de conocer la variabilidad y las diferencias significativas de los resultados.

Tabla 11

*Descripción de medias y desviación típica a nivel género*

Estilo de liderazgo	Género	Estadístico	
		Media	Desv. Típ.
Transformacional			
	Masculino	4.04	.863
	Femenino	3.91	.991
Transaccional			
	Masculino	3.66	1.138
	Femenino	3.48	1.348
Pasivo Evitador			
	Masculino	2.53	1.303
	Femenino	2.54	1.468

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 11, indica que no existen diferencias significativas de medias para los estilos transformacional y transaccional en base a las respuestas obtenidas del instrumento MLQ 5Xs, debido a que obtienen un valor de 4.04 y 3.91 de medias respectivamente en el liderazgo transformacional y 3.66 y 3.48 en el estilo

transaccional, pero si hay diferencia en el estilo pasivo evitador con un 2.53 y 2.54 de medias con relación a las anteriores. En cuanto a la desviación típica, el estilo transformacional presenta menor variabilidad en función al estilo transaccional y pasivo evitador que oscilan entre 1.138 a 1.468.

En el Apéndice M, se muestra el análisis descriptivo de medias y desviación típica en función a los componentes de los estilos de liderazgo en base al género, donde se puede apreciar que existen diferencias significativas en el componente dirección por excepción pasiva y *laissez faire* a diferencia de los demás componentes, los cuales tienen promedios que oscilan entre 3.14 y 4.25; en relación a la desviación típica, los componentes que presentan menor variabilidad son la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional en el género masculino, la recompensa contingente y la dirección por excepción pasiva en el género femenino.

Seguidamente, se realizaron las pruebas de normalidad, en la Figura 7, se presenta la distribución de frecuencias bajo histogramas y la campana de Gauss, las cuales indican sesgos a la izquierda o asimetría negativa en el estilo transformacional y transaccional y sesgo a la derecha o asimetría positiva en el estilo pasivo evitador, dando a entender que los datos resultan no ser normales.

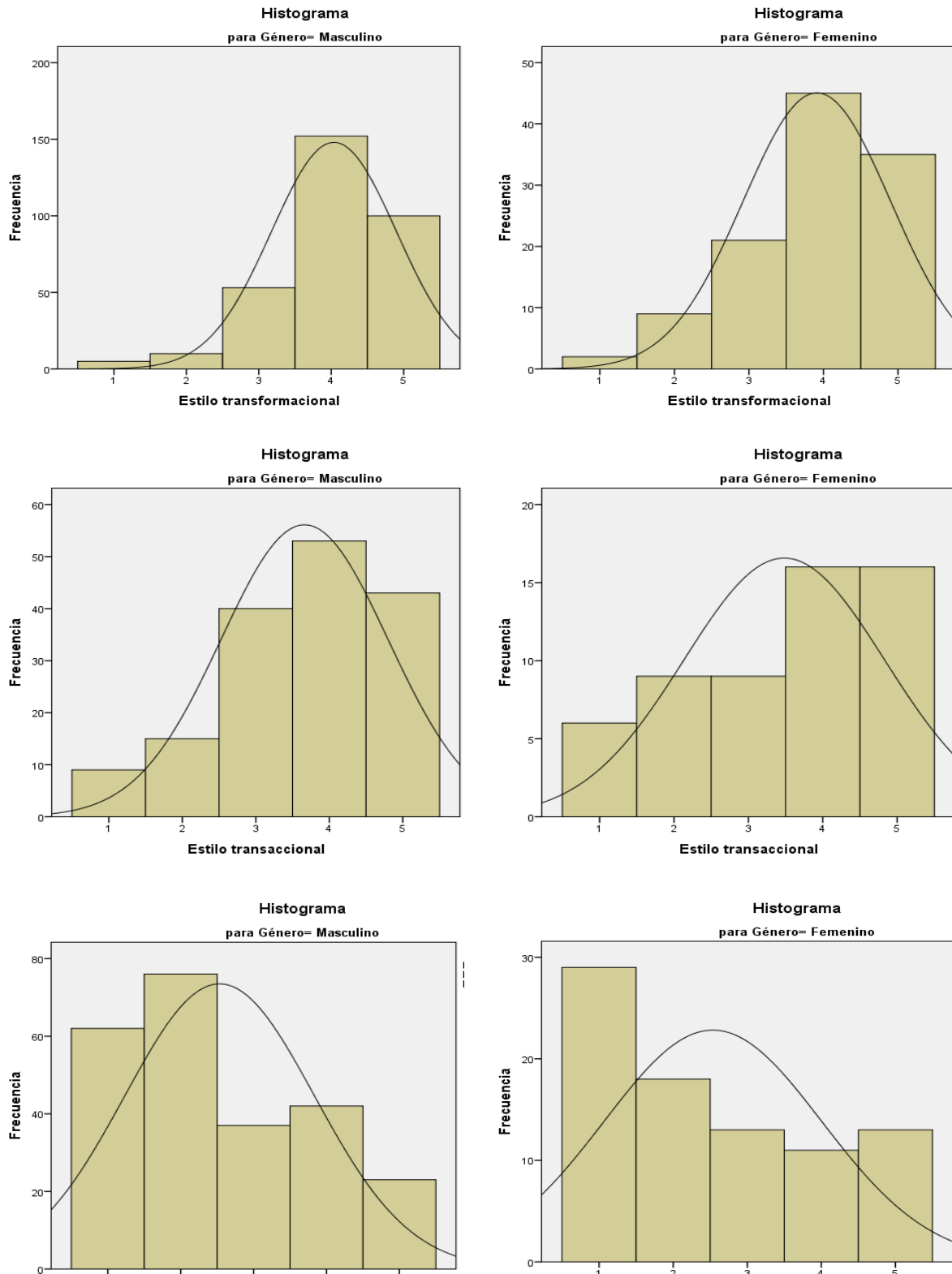


Figura 7. Histogramas en base al Género

Nota. Fuente: Elaboración Propia

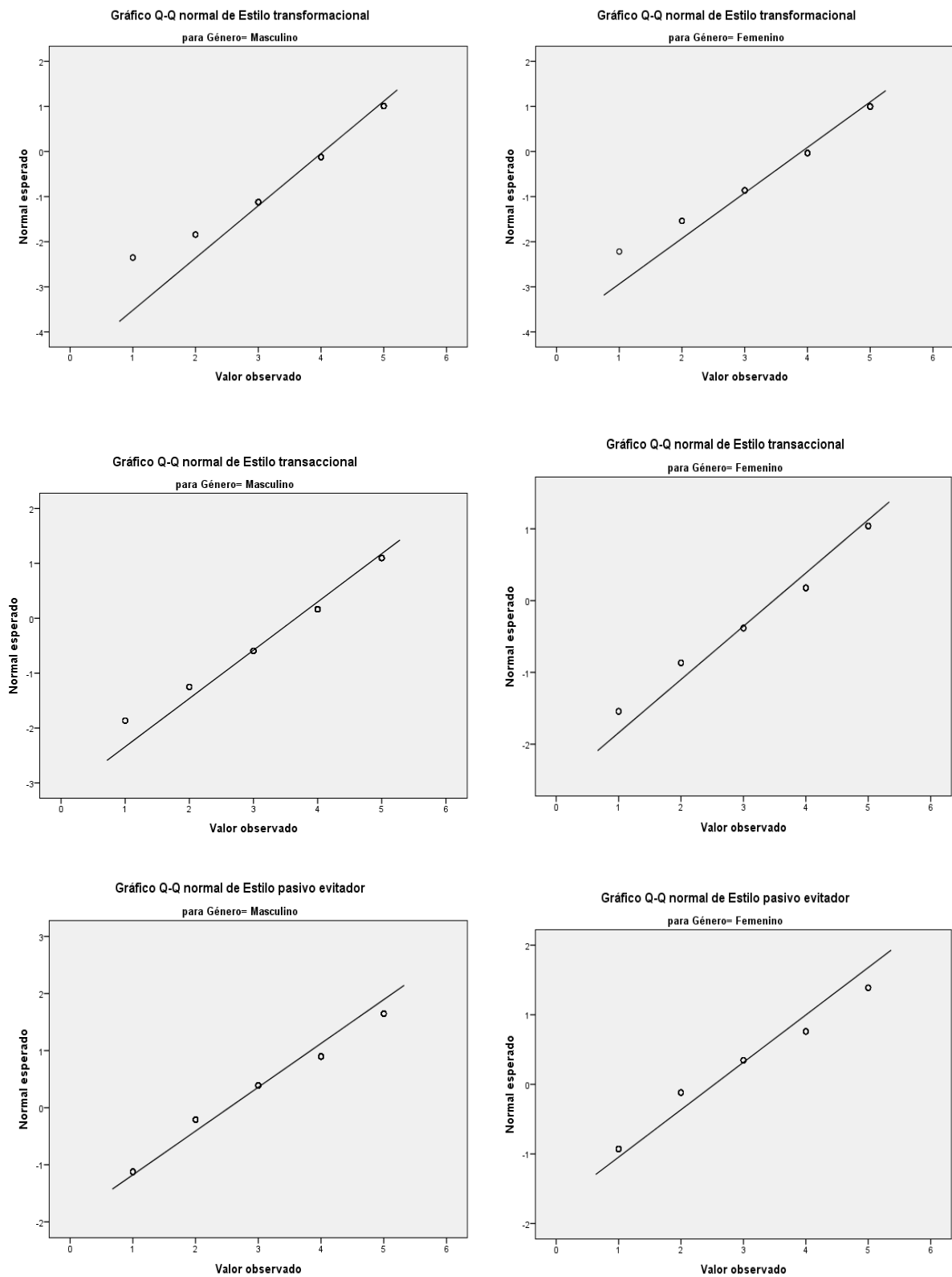


Figura 8. Gráfico Q-Q en base al Género

Nota. Fuente: Elaboración Propia



Así también en la Figura 8, el Grafico Q-Q indica que los datos no son normales, debido a que los datos no se emparejan en línea recta en ninguno de los estilos de liderazgo, por lo tanto no se muestra una distribución normal.

La Tabla 12 presenta la prueba de normalidad de datos de Shapiro Wilk, ésta se considera por trabajar con una muestra menor a 50.

Tabla 12

*Prueba de normalidad Shapiro Wilk a nivel género*

Estilos de liderazgo	Género	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional							
	Masculino	.270	320	.000	.823	320	.000
	Femenino	.250	112	.000	.853	112	.000
Transaccional							
	Masculino	.217	160	.000	.878	160	.000
	Femenino	.221	56	.000	.870	56	.000
Pasivo Evitador							
	Masculino	.234	240	.000	.875	240	.000
	Femenino	.202	84	.000	.844	84	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

La prueba de normalidad de Shapiro Wilk mostrada en la Tabla 12, indica que según los niveles de significancia de los tres estilos de liderazgo en función al nivel de género no superan el .05 de significancia, debido a que obtienen un valor de .000 de significancia, por lo tanto poseen distribución no normal de datos y se procederá a comprobar la hipótesis con una prueba no paramétrica.

Para la validación de la segunda hipótesis se desarrolla con una prueba no paramétrica. Para realizar dicha prueba se efectuó el contraste de varianzas homogéneas en los estilos de liderazgo, y para ello se utilizó la prueba de Levene presentada en la Tabla 13.

Tabla 13

*Prueba de homogeneidad de varianza de Levene a nivel género*

Prueba de homogeneidad de varianzas				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional	4.858	1	430	.028
Estilo transaccional	4.925	1	214	.028
Estilo pasivo Evitador	3.705	1	322	.055

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 13 se obtuvo niveles de significancia menores a .05 en el estilo transformacional y transaccional con un valor de .028 para ambos, lo cual confirma que estos grupos en base a nivel género no poseen homogeneidad en las varianzas, por otro lado el estilo pasivo evitador obtuvo un valor de .055 de significancia siendo mayor a .05 por lo tanto posee homogeneidad de varianzas procediendo de una misma muestra.

Finalmente, para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis en función a nivel de género, se utilizó las pruebas no paramétricas, ya que el nivel de género es una variable dicotómica, fue necesario utilizar la prueba de U de Mann-Whitney en la Tabla 14.

Tabla 14

*Estadístico de contraste con U de Mann-Whitney a nivel género*

	Estadísticos de Contraste <sup>a</sup>		
	Estilo transformacional	Estilo transaccional	Estilo pasivo evitador
U de Mann-Whitney	16896.500	4235.500	9860.000
W de Wilcoxon	23224.500	5831.500	13430.000
Z	-.965	-.629	-.306
Sig. Asintót. (bilateral)	.334	.530	.759

a. Variable de agrupación: Género de las personas encuestadas

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 14 muestra al estilo transformacional con un nivel de significancia de .334, en el estilo transaccional con un .530 y en el estilo pasivo evitador con un .759, los cuales muestra que en los tres estilos de liderazgo sus niveles de significancia son mayores a .05; logrando determinar que no se rechaza la hipótesis. Es decir que, no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en base al nivel de género.

Con respecto a la discusión de resultados con la segunda hipótesis que refiere al nivel de género de los colaboradores; se toma en cuenta el género masculino y femenino en cuanto a su modo de actuar y creencias (Campillo, Álvarez, y López, 2004). Considerando el concepto y de acuerdo a Castro (2015) en su tesis denominada como Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villareal de la provincia de Talara, identifica que en sus resultados existe una diferencia de percepción de los estilos de liderazgo en los varones frente a las mujeres; los varones obtuvieron una alta percepción en base a las características de los estilos de liderazgos como la creatividad e innovación ante los problemas a resolver. Los resultados de la presente investigación, a diferencia del antecedente, no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en base a los niveles de género de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel

Grau del distrito de Chupuro porque obtuvieron una similitud de percepción en las respuestas de los varones y las mujeres en base a su experiencia.

#### **4.2.2.3. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.**

H3: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

Para verificar la tercera hipótesis específica, se analizó la percepción de los estilos de liderazgo en base al nivel de grados académicos, para ello, en la Tabla 15 se muestra el análisis descriptivo, donde se detalla los resultados de las medias y las desviaciones típicas con el fin de conocer la variabilidad y las diferencias significativas de los resultados.

Tabla 15

*Descripción de medias y desviación típica a nivel de grados académicos*

Estilo de liderazgo	Grado académico	Estadístico	
		Media	Desv. Típ.
Transformacional	Sin grado	4.56	.727
	Técnico	3.94	1.192
	Bachiller	3.98	.840
	Magister	4.03	.925
Transaccional	Sin grado	3.63	1.768
	Técnico	3.29	1.122
	Bachiller	3.68	1.154
	Magister	3.56	1.294
Pasivo Evitador	Sin grado	3.00	1.128
	Técnico	2.36	1.150
	Bachiller	2.62	1.392
	Magister	2.15	1.238

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 15 indica que no existen diferencias significativas de medias para los estilos transformacional y transaccional en base a las respuestas obtenidas del instrumento MLQ 5Xs, todo lo contrario con el estilo pasivo evitador que muestra un diferencia significativa de medias con relación a las anteriores. En cuanto a la desviación típica el estilo transformacional presenta menor variabilidad en el grado de bachiller, magister y los que no tienen grado, con diferencia al grado técnico del estilo transformacional, al estilo transaccional en general y el pasivo evitador.

En el Apéndice N se muestra el análisis descriptivo de medias y desviación típica en función a los componentes de los estilos de liderazgo en base a los niveles de grados académicos, donde se puede apreciar que existen diferencias significativas en el componente consideración individualizada, dirección por excepción pasiva y el *laissez faire* a diferencia de los demás componentes, los cuales tienen promedios que oscilan entre 3.50 y 4.75. En cuanto a la desviación típica, los componentes que presentan menor variabilidad son la influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, recompensa contingente y el *laissez faire*.

Seguidamente, se realizaron las pruebas de normalidad. En la Figura 9 se presenta la distribución de frecuencias bajo histograma y la campana de Gauss, la cual indica sesgos a la izquierda o asimetría negativa en el estilo transformacional y transaccional, para el estilo pasivo evitador se observa sesgos a la derecha o asimetría positiva, los cuales dan un indicativo de que los datos no son normales.

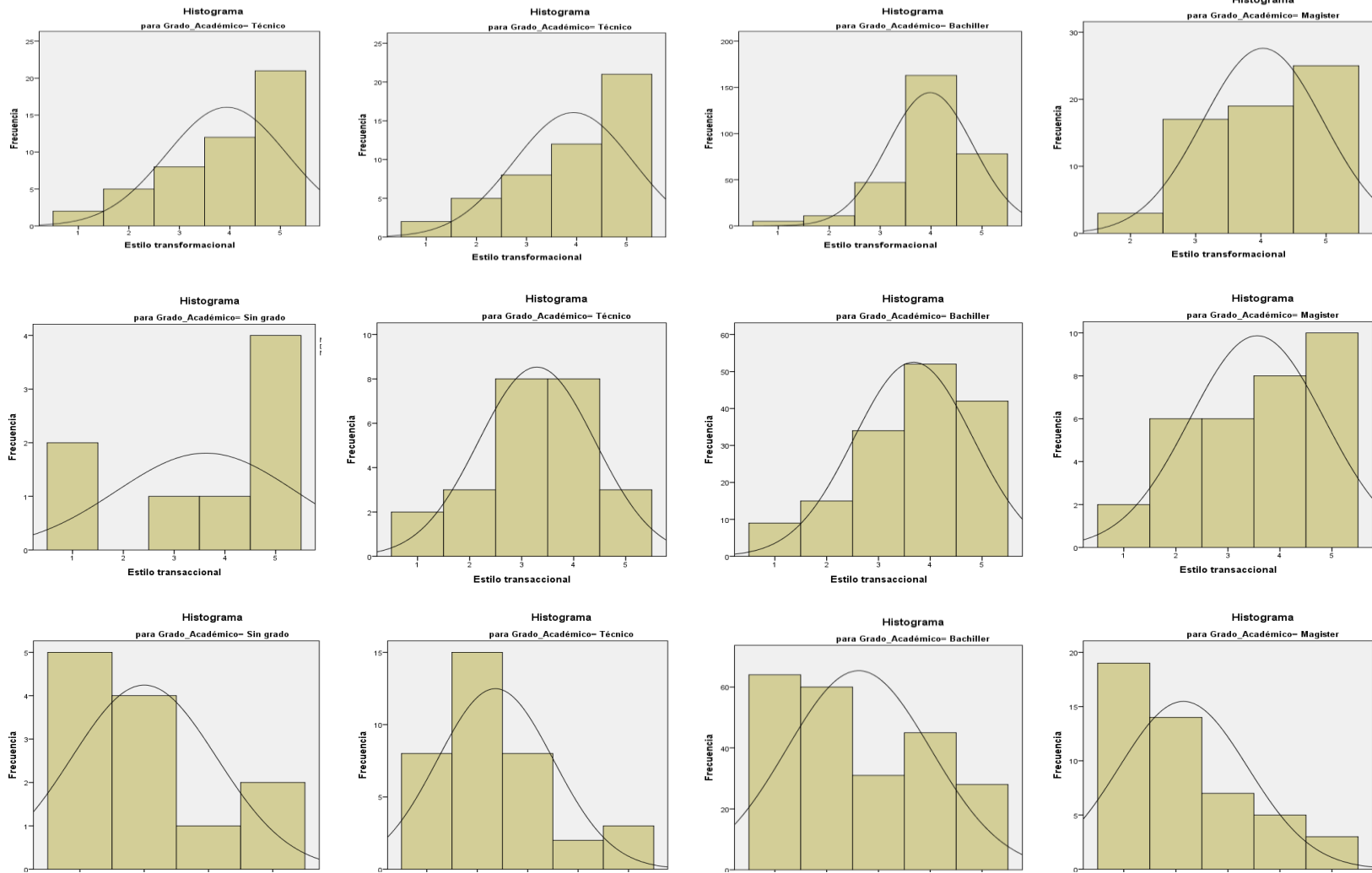


Figura 9. Histogramas en base al Grado Académico

Nota. Fuente: Elaboración Propia

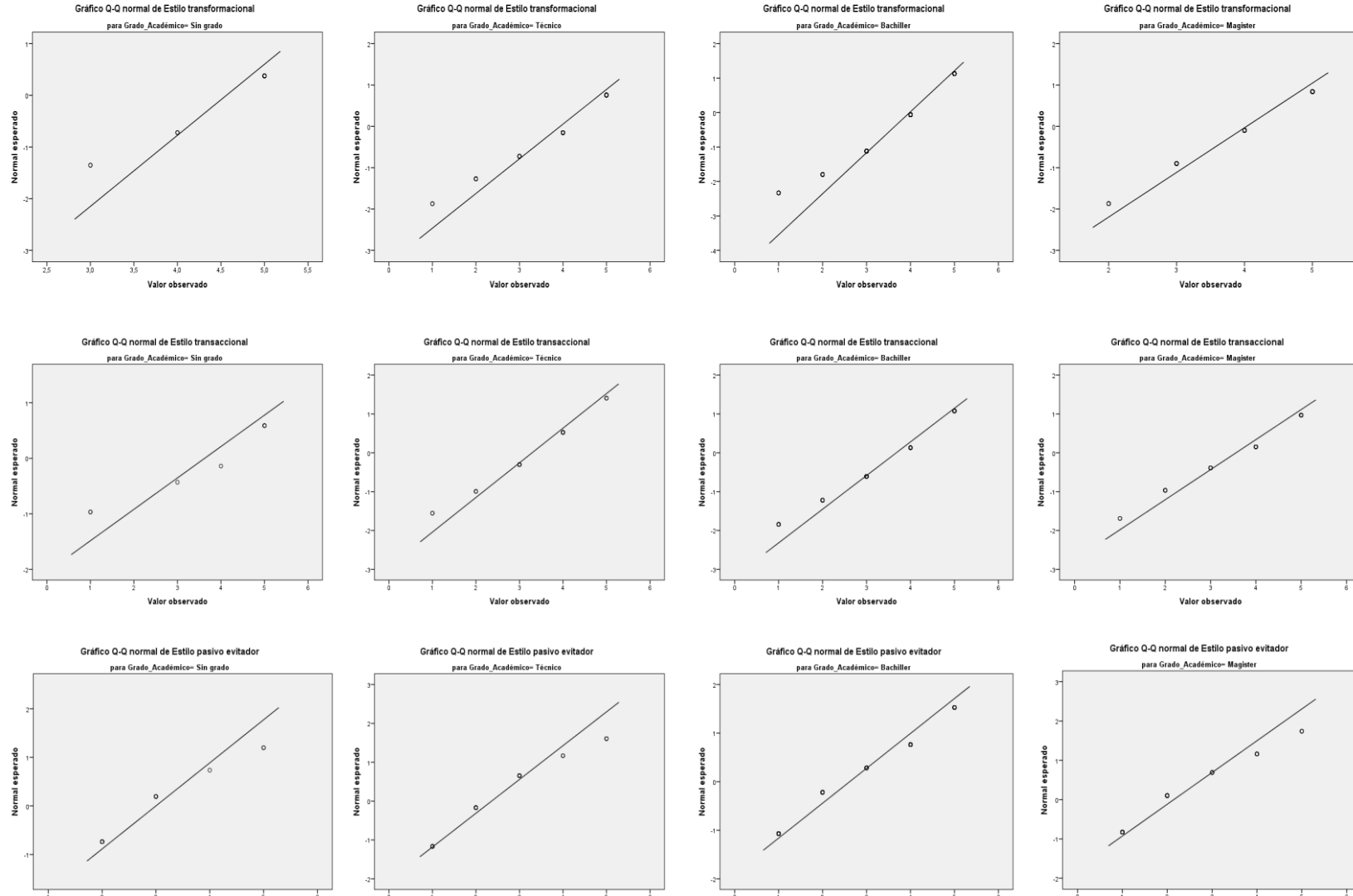


Figura 10. Gráfico Q-Q en base al Grado Académico

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Se menciona también que, en la Figura 10, el gráfico Q-Q se observa que los datos no se emparejan en la línea recta en ninguno de los estilos de liderazgo dando como resultado que los datos no son normales. Por lo tanto no se muestra una distribución normal.

La Tabla 16 presenta la prueba de normalidad de datos de Shapiro Wilk, ésta se considera por trabajar con una muestra menor a 50.

Tabla 16

*Prueba de normalidad Shapiro Wilk al nivel de grados académicos*

Estilos de liderazgo	Grado académico	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional							
	Sin grado	.414	16	.000	.644	16	.000
	Técnico	.251	48	.000	.819	48	.000
	Bachiller	.302	304	.000	.813	304	.000
	Magister	.243	64	.000	.830	64	.000
Transaccional							
	Sin grado	.282	8	.061	.766	8	.012
	Técnico	.194	24	.020	.910	24	.036
	Bachiller	.228	152	.000	.872	152	.000
	Magister	.195	32	.003	.876	32	.002
Pasivo Evitador							
	Sin grado	.250	12	.037	.807	12	.011
	Técnico	.262	36	.000	.856	36	.000
	Bachiller	.215	228	.000	.868	228	.000
	Magister	.234	48	.000	.827	48	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

La prueba de normalidad de Shapiro Wilk en la Tabla 16 presenta la prueba de normalidad de datos de Shapiro Wilk, cuya prueba indica que según los niveles de significancia de los tres estilos de liderazgo en función al nivel de grados académicos, no superan el .05 de significancia, mencionando así que en el estilo transformacional obtienen un valor de significancia con .000, en el estilo transaccional oscilan entre .000 a .036 de significancia y en



base al estilo pasivo evitador oscila entre .000 a .011; por lo tanto poseen distribución no normal de datos y se procederá a comprobar la hipótesis con una prueba no paramétrica.

Para la validación de la tercera hipótesis se desarrollará con una prueba no paramétrica. Para ello, se efectuó el contraste de varianzas homogéneas en los estilos de liderazgo, en donde se utilizó la prueba de Levene presentada en la Tabla 17.

.Tabla 17

*Prueba de homogeneidad de varianzas al nivel de grados académicos*

Prueba de homogeneidad de varianzas				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional	7.328	3	428	.000
Estilo transaccional	2.186	3	212	.091
Estilo pasivo Evitador	4.697	3	320	.003

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 17 se obtuvo niveles de significancia menores a .05 en el estilo transformacional y pasivo evitador con un .000 y .003 respectivamente, lo cual confirma que estos grupos en base a nivel de grados académicos no poseen homogeneidad en las varianzas y no proceden de una misma muestra, por otro lado el estilo transaccional con un .091 resulta tener un nivel de significancia mayor a .05 y posee homogeneidad de varianzas procediendo de una misma muestra.

Finalmente, para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis en función a los grados académicos, se utilizó las pruebas no paramétricas, debido a que el nivel de grados académicos obtiene más de 2 variables, fue necesario utilizar la prueba de Kruskal-Wallis en la Tabla 18.

Tabla 18

*Estadístico de contraste con Kruskal-Wallis a nivel de grados académicos*

Estadísticos de contraste <sup>a,b</sup>			
	Estilo transformacional	Estilo transaccional	Estilo pasivo Evitador
Chi-cuadrado	8.355	2.874	7.170
gl	3	3	3
Sig. Asintót.	.039	.411	.067

a. Prueba de Kruskal-Wallis

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

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 18 muestra los resultados del contraste de Kruskal Wallis, de los cuales muestra que en el estilo transaccional obtiene un .411 de nivel de significancia y en el estilo pasivo evitador un .067, siendo son mayores a .05, a diferencia del Estilo transformacional que su nivel de significancia es menor a .05 con un .039; por lo cual se determina que no se rechaza la tercera hipótesis, es decir que, no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en base al nivel de grados académicos.

Con respecto a la discusión de resultados con la tercera hipótesis que refiere al nivel de grado académico de los colaboradores; como se citó anteriormente, el grado académico es una variable demográfica que se refiere al grado otorgado por la SUNEDU y se clasifica en: (a) bachiller, (b) magister, (c) doctor, para educación superior universitaria, que son otorgados a nombre de la nación después de haber cumplido requisitos legales, estos grados deben ser especificados en los CV, y pueden ser verificados en las universidades que los emiten (D' Alessio , 2016). Considerando el concepto y de acuerdo a Guzmán et al. (2016) en su tesis denominada como Estilos de liderazgo en docentes universitarios: estudio exploratorio desde la perspectiva de los propios docentes en la Universidad de Sonora en México, se mostró como resultado que existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo en base al nivel de

grados académicos, en donde, los docentes con grado doctorado tienen un alto porcentaje en el estilo transaccional muy diferentes de las percepciones de los demás docentes de grado de bachiller y de maestría. Por otro lado en la actual investigación refleja lo contrario al antecedente por motivos que, no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en base al grado académico de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro porque obtuvieron una similitud de percepción en las respuestas del grado de bachiller, maestría, doctorado y técnico, en base a su experiencia.

#### **4.2.2.4. Análisis de la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.**

H4: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

Para verificar la última hipótesis específica se analizó la percepción de los estilos de liderazgo en base a la antigüedad laboral, en la Tabla 19 se muestra el análisis descriptivo, donde se detalla los resultados de las medias y las desviaciones típicas con el fin de conocer la variabilidad y las diferencias significativas de los resultados.

Tabla 19

*Descripción de medias y desviación típica a nivel de antigüedad laboral*

Estilo de liderazgo	Antigüedad laboral	Estadístico	
		Media	Desv. Típ.
Transformacional			
	1 a 4 años	3.99	.968
	5 a 9 años	4.44	.512
	10 a 14 años	3.81	.889
	más de 15 años	4.08	.790
Transaccional			
	1 a 4 años	3.48	1.273
	5 a 9 años	4.25	1.035
	10 a 14 años	3.25	.984
	más de 15 años	3.95	1.075
Pasivo Evitador			
	1 a 4 años	2.43	1.370
	5 a 9 años	3.50	1.382
	10 a 14 años	2.42	1.217
	más de 15 años	2.65	1.322

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 19, indica que no existen diferencias significativas de medias para los estilos transformacional y transaccional en base a las respuestas obtenidas del instrumento MLQ 5Xs, pero si hay diferencias en el estilo pasivo evitador con relación a las anteriores. En cuanto a la desviación típica, el estilo transformacional presenta menor variabilidad en función al estilo transaccional y pasivo evitador.

En el Apéndice O se muestra el análisis descriptivo de medias y desviación típica en función a los componentes de los estilos de liderazgo en base a los nivel de antigüedades laborales donde se puede apreciar que existen diferencias significativas en el componente dirección por excepción pasiva y laissez faire a diferencia de los demás componentes, los cuales tienen promedios que oscilan entre 3.05 y 4.75; en relación a la desviación típica, los

componentes que presentan menor variabilidad es influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual y recompensa contingente.

Seguidamente, se realizó las pruebas de normalidad. En la Figura 11, se presenta la distribución de frecuencias bajo el histograma y la campana de Gauss, lo cual indica sesgos a la izquierda y a la derecha, los cuales dan un indicativo que los datos no son normales.

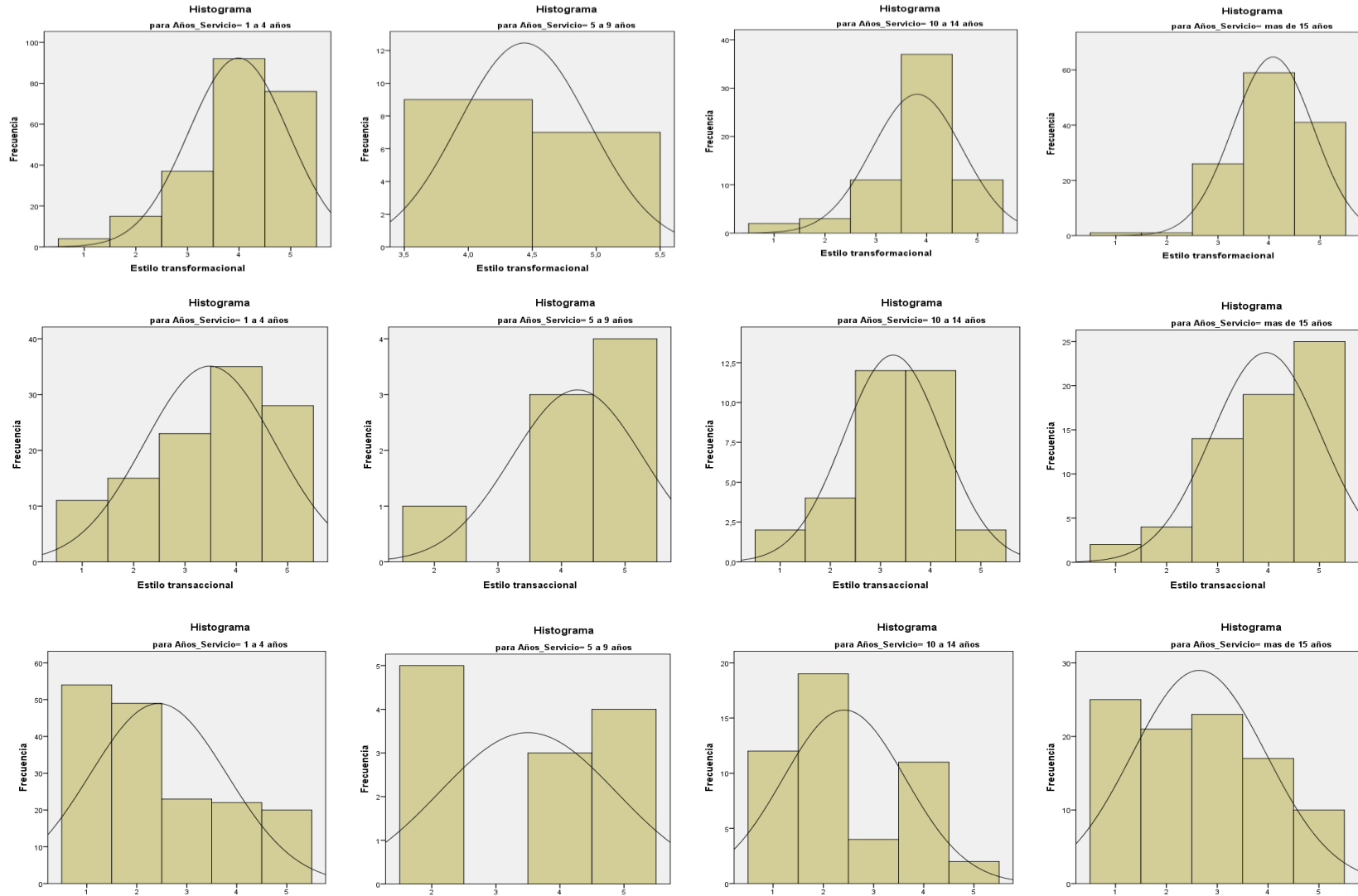


Figura 11. Histogramas en base a la antigüedad laboral

Nota. Fuente: Elaboración Propia

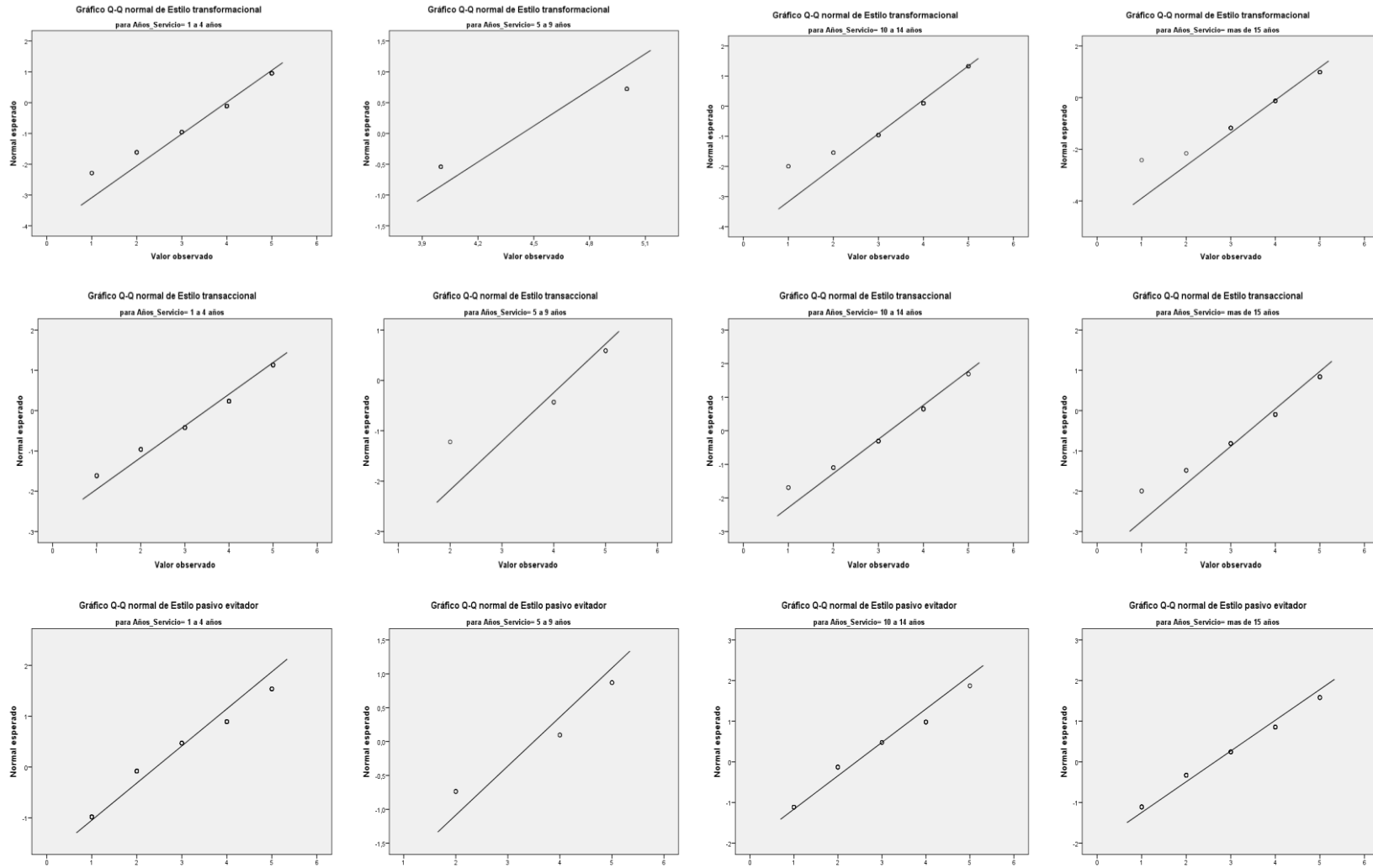


Figura 12. Gráfico Q-Q en base a la antigüedad laboral

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Así también en la Figura 12, el Grafico Q-Q indica que los datos no son normales, ya que los datos no se emparejan en línea recta de los estilos de liderazgo, por lo tanto no se muestra una distribución normal.

La Tabla 20 presenta la prueba de normalidad de datos de Shapiro Wilk, ésta se considera por trabajar con una muestra menor a 50.

Tabla 20

*Prueba de normalidad Shapiro Wilk a nivel de la antigüedad laboral*

Estilos de liderazgo	Antigüedad laboral	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional							
	1 a 4 años	.256	224	.000	.836	224	.000
	5 a 9 años	.366	16	.000	.638	16	.000
	10 a 14 años	.334	64	.000	.803	64	.000
	más de 15 años	.242	128	.000	.825	128	.000
Transaccional							
	1 a 4 años	.220	112	.000	.881	112	.000
	5 a 9 años	.280	8	.065	.745	8	.007
	10 a 14 años	.215	32	.001	.890	32	.003
	más de 15 años	.225	64	.000	.838	64	.000
Pasivo Evitador							
	1 a 4 años	.238	168	.000	.848	168	.000
	5 a 9 años	.278	12	.011	.764	12	.004
	10 a 14 años	.280	48	.000	.851	48	.000
	más de 15 años	.167	96	.000	.891	96	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 20 presenta la prueba de normalidad de datos de Shapiro-Wilk, cuya prueba indica que según los niveles de significancia de los tres estilos de liderazgo en función a nivel de antigüedad laboral no superan el .05 de significancia, debido a que en el estilo transformacional obtiene un .000 de nivel de significancia, en el estilo transaccional oscila



entre .000 a .007 de nivel y del estilo pasivo evitador obtiene un nivel de .000 a .004 de significancia; por lo tanto poseen distribución no normal de datos y se procederá a comprobar la hipótesis con una prueba no paramétrica.

Para la validación de la hipótesis se desarrollará con una prueba no paramétrica. Para ello, se efectuó el contraste de varianzas homogéneas en los estilos de liderazgo, la cual se utilizó la prueba de Levene presentada en la Tabla 21.

Tabla 21

*Prueba de homogeneidad de varianzas a nivel de antigüedad laboral*

Prueba de homogeneidad de varianzas				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional	1.273	3	428	.283
Estilo transaccional	3.080	3	212	.028
Estilo pasivo Evitador	.628	3	320	.598

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 21 se obtuvo niveles de significancia mayor a .05 en los estilos transformacional y pasivo evitador con un .283 y .598 respectivamente, lo cual confirma que poseen homogeneidad de varianzas, es decir proceden de una misma muestra en base al nivel de antigüedad laboral, por otro lado se obtuvo un nivel de significancia menor a .05 en el estilo transaccional con un .028, lo cual confirma que este grupo en base al nivel de antigüedad laboral no posee homogeneidad en las varianzas y no proceden de una misma muestra.

Finalmente, para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis en función a la antigüedad laboral, se utilizó las pruebas no paramétricas, debido a que el nivel de antigüedad laboral obtiene más de 2 variables, fue necesario utilizar la prueba de Kruskal-Wallis en la Tabla 22.

Tabla 22

*Estadístico de contraste con Kruskal-Wallis a nivel de antigüedad laboral*

	Estadísticos de contraste <sup>a,b</sup>		
	Estilo transformacional	Estilo transaccional	Estilo pasivo Evitador
Chi-cuadrado	7.265	13.250	7.970
gl	3	3	3
Sig. Asintót.	.064	.004	.047

a. Prueba de Kruskal-Wallis

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

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 22 muestra los resultados de la prueba de Kruskal Wallis, de los cuales en el estilo transaccional y el estilo pasivo evitador, sus niveles de significancia son menores a .05 con un .004 y .047 respectivamente, a diferencia del estilo transformacional que su nivel de significancia es mayor a .05 con un .064; por lo cual se determina que en esta ocasión se rechaza la última hipótesis específica, es decir que, si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en base al nivel de antigüedad laboral.

Con respecto a la discusión de resultados con la cuarta hipótesis que refiere al nivel de antigüedad laboral de los colaboradores; ya citado anteriormente, la antigüedad laboral es una variable demográfica empleada que se refiere al tiempo que está trabajando el entrevistado en la I.I.EE., (Zaniuk, 2012). Considerando el concepto y de acuerdo a Martínez (2013) en su tesis denominada como El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco en Perú, obtuvo un resultado donde los docentes con poco tiempo de antigüedad laboral tienen una percepción alta de liderazgo frente a los docentes con mayor tiempo de antigüedad laboral logrando concluir que si existe una diferencia de percepción de los estilos de liderazgo en la institución; lo que permite estar de acuerdo con el antecedente porque obtiene similitud con la presente investigación al mostrar

como resultado que si existen diferencias de percepción de los estilos de liderazgo en base a la antigüedad laboral de los participantes de la I.I.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro, de esa forma rechazando cuarta hipótesis.

La Tabla 23 resume la validación y contrastación de las hipótesis específicas planteadas, en donde se detalla cada hipótesis con su resultado final.

Tabla 23

*Contrastación de las hipótesis*

Hipótesis específicas	Estilo Transformacional	Estilo Transaccional	Estilo Pasivo Evitador	Total
H1: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la I.IEE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	No se rechaza parcialmente la hipótesis específica.	Rechazar parcialmente la hipótesis específica.	No se rechaza parcialmente la hipótesis específica.	No se rechaza la hipótesis específica.
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. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	No se rechaza parcialmente la hipótesis específica.	No se rechaza parcialmente la hipótesis específica.	No se rechaza parcialmente la hipótesis específica.	No se rechaza la hipótesis específica.
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. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	Rechazar parcialmente la hipótesis específica.	No se rechaza parcialmente la hipótesis específica.	No se rechaza parcialmente la hipótesis específica.	No se rechaza la hipótesis específica.
H4: No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la I.IEE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	No se rechaza parcialmente la hipótesis específica.	Rechazar parcialmente la hipótesis específica.	Rechazar parcialmente la hipótesis específica.	Se rechaza la hipótesis específica.

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

En la contrastación de hipótesis que se observa en la Tabla 23 se resume que no se rechaza la primera, segunda y tercera hipótesis, sin embargo en la cuarta hipótesis se obtuvo como resultado que si se rechaza. Por lo tanto como conclusión para la hipótesis general se obtiene como resultado que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la I.I.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

## Conclusiones

- Se identificó que en el análisis de percepción de los estilos de liderazgo en función a la variable de nivel jerárquico, se encontró que, en el estilo de liderazgo transformacional y en el estilo de liderazgo pasivo evitador, no existen diferencias de percepción en los integrantes; sin embargo sucede lo contrario con el estilo de liderazgo transaccional, en donde se muestra que si existe diferencias de percepción en base al nivel jerárquico. Por consiguiente, al obtener dos de los tres estilos de liderazgo que no tienen diferencias de percepción y uno de ellos muestra lo contrario, entonces se deduce que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

- Se identificó que en el análisis de percepción de los estilos de liderazgo en función a la variable de género, se encontró que, en los tres estilos de liderazgo, no se encuentran diferencias de percepción en los integrantes de la institución. Por consiguiente, se menciona que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

- Se identificó que en el análisis de percepción de los estilos de liderazgo en función a la variable de grados académicos, se encontró que, en el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo evitador, no se encuentran diferencias de percepción en los integrantes; sin embargo sucede lo contrario con el liderazgo transformacional, en donde se muestra que si existe diferencias de percepción en base a la variable de grados académicos. Por consiguiente, al obtener dos de los tres estilos de liderazgo que no tienen diferencias de percepción y uno de ellos muestra lo contrario, entonces se deduce que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

- Se identificó que en análisis de percepción de los estilos de liderazgo en función a la variable de antigüedad laboral, se encontró que, en el liderazgo transformacional no se encuentra diferencias de percepción en los integrantes; sin embargo sucede lo contrario en el estilo de liderazgo transaccional y en el estilo de liderazgo pasivo evitador, en donde se muestra que si existen diferencias de percepción en base a la variable de antigüedad laboral. Por consecuente, al obtener dos de los tres estilos de liderazgo que muestran tener diferencias de percepción y uno de ellos muestra lo contrario, entonces se deduce que si existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

- Como conclusión general, al analizar si existen o no las percepciones en cada hipótesis específica con su respectiva variable, se observó que, no se rechazan las hipótesis que incluye las variables de nivel jerárquico, género, grados académicos, pero en la hipótesis que incluye la variable de antigüedad laboral se rechaza la hipótesis. Por lo tanto se concluye que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

### Recomendaciones

- Dado a los resultados brindados en el nivel jerárquico, siendo el estilo de liderazgo transaccional el que marca una diferencia de percepción debido a que los integrantes tienen la capacidad de influenciar a los demás como persona y no como equipo. Por lo tanto se recomienda al director evaluar y comparar la delegación de los colaboradores de la II.EE. como el suyo propio al momento de tomar decisiones, enfocándose a las diferentes funciones que cada miembro delega dentro del área encargado, en base a la comunicación, la autoridad y la forma en cómo se siente motivado (recompensas o crecimiento y desarrollo personal).

- Dado a los resultados en el nivel género, en donde se nota claramente que no existen diferencias de percepción en los estilos de liderazgo, se recomienda al director y a los docentes que tengan una continua capacitación en donde experimenten nuevos conocimientos, estrategias, habilidades y destrezas para mejorar la calidad y exigencias en base a las necesidades de los alumnos, con el fin de enfocarse en la participación e integración para lograr un objetivo en común entre todos los integrantes de la institución.

- De acuerdo al resultado en base al nivel de grados académicos, se observó diferencias de percepción en el estilo transformacional, por lo que se recomienda al director de la II.EE., verificar el comportamiento de cada colaborador, en especial enfocarse en aquellos que pertenecen al grado académico técnico utilizando la motivación inspiracional; hacerles notar la aportación que brindan a la II.EE., la importancia que tiene su trabajo; otra alternativa es empezar a realizar metas a corto plazo mostrando los avances semanalmente, para que los colaboradores se den cuenta del resultado que están teniendo y si existe algún error, solucionarlo en equipo.

- De acuerdo al resultado en base al nivel de antigüedad laboral, se observó que, en el estilo transaccional y pasivo evitador tienen diferencias de percepción, por lo tanto se recomienda al director de la II.EE., que utilice una comunicación efectiva con sus



colaboradores, el comportamiento que se refleja dentro y fuera del aula, evitar la monotonía en las rutinas diarias, influenciar para que cada colaborador incluyendo el mismo director, estén dispuestos a realizar cambios, participaciones y compromiso en la toma de decisiones para mejorar la calidad de la II.EE., también pueden incrementar las relaciones interpersonales entre los integrantes del colegio, que se sientan involucrados e importantes en cada actividad organizada por la II.EE.

- A nivel general se demostró que la II.EE. no tiene diferencias de percepción en los estilos de liderazgo, sin embargo siendo este el punto de partida para mejorar algunas actitudes que la minoría de los colaboradores tienen, se recomienda que traten de reforzar y mejorar las características y comportamiento de los colaboradores de los tres estilos así alinearlos a un estilo transformacional; a la vez mencionar al director que desarrolle con más frecuencia la comunicación, retroalimentación, con el fin de interactuar permanentemente con los integrantes de la II.EE., proponiendo metas cuantificables y específicas utilizando la motivación; porque la percepción de las personas suele variar constantemente.

### **Sugerencias para Futuras Investigaciones**

- El liderazgo transformacional empieza a despertar un interés primordial en la sociedad, por lo tanto se sugiere a las futuras investigaciones que no se limiten con las variables demográficas que se utilizaron, se puede realizar con la variable de edad, área de trabajo, entre otros.
- Se sugiere a las futuras investigaciones indagar a profundidad acerca del modelo de Bass y Avolio en base al instrumento MLQ 5Xs, porque es muy interesante verificar las diferencias de estructura de los componentes de cada estilo de liderazgo que se incluyen en el modelo de Rango Total, como es el caso de: (a) consideración individualizada, y (b) dirección por excepción activa.
- La investigación se enfocó en los docentes y directivos de la II.EE., se sugiere a las futuras investigaciones, tomar en cuenta las opiniones de los estudiantes, con respecto a las conductas que tienen los docentes y directores con relación a los estilos de liderazgo, debido a que ayudará a obtener información con más certeza.
- La investigación se enfocó en brindar únicamente las diferencias de percepción que puedan existir en los docentes y directivos de la II.EE., frente a los estilos de liderazgo; sin embargo, se sugiere a las futuras investigaciones que desean incorporar algún conocimiento adicional a la investigación, que consideren en brindar soluciones para mejorar la calidad de servicio educativo en la II.EE. Almirante Miguel Grau.

## Referencias

- Ayoub, J. (2011). *Estilos de Liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. North Carolina: Lulu Enterprises, Inc. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=pafkvfZqcW4C&pg=PR3&lpg=PR3&dq=Metodolog%C3%ADa+y+resultados+de+una+investigaci%C3%B3n+emp%C3%ADrica,+Ayoub&source=bl&ots=X1IaQc14ls&sig=idgfP4K3TfLhTFjjlVF4rcqywck&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi-9tqhmuraAhURzFMKHQWcC2oQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20y%20resultados%20de%20una%20investigaci%C3%B3n%20emp%C3%ADrica%2C%20Ayoub&f=false>
- Baker, C. (13 de Octubre de 2011). *Teorías sobre "Liderazgo"*. Recuperado de Neuro Leadership: <http://www.scoop.it/t/neuro-leadership>
- Bass, B., y Avolio, B., (1994). *Mejorando la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional* [Traducido al español de Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership] California, EEUU: Sage Production. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=\\_z3\\_BOVYK-IC&printsec=frontcover&dq=Through+Transformational+Leadership.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiz8eT0m-raAhUN2FMKHZVZCjkQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Through%20Transformational%20Leadership.&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_z3_BOVYK-IC&printsec=frontcover&dq=Through+Transformational+Leadership.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiz8eT0m-raAhUN2FMKHZVZCjkQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Through%20Transformational%20Leadership.&f=false)
- Bass, M., y Riggio, E. (2006). *Liderazgo transformacional* [Traducido al español de Transformational Leadership]. Mahwah, New Jersey, London. 2a ed. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=2WsJSw6wa6cC&printsec=frontcover&dq=Tr>

ansformational+Leadership.&hl=es-

419&sa=X&ved=0ahUKEwipkMTHoeraAhUM11MKHfYYBB0Q6AEILTAB#v=onepage&q=Transformational%20Leadership.&f=false

Bass, B., y Bass, R. (2008). *El manual de bajo de liderazgo: teoría, investigación y aplicaciones gerenciales* [Traducido al español de The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications]. New York, EE.UU. The Free Press hardcover. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=dMMEnn-OJQMC&oi=fnd&pg=PT32&dq=The+Bass+Handbook+of+Leadership&ots=EsWHuAtOfP&sig=3GFvLwkGYy0QCcM-XOhnYnCtX2E#v=onepage&q=The%20Bass%20Handbook%20of%20Leadership&f=false>

Campillo, M., Álvarez, L., y López, J. (2004). *Cómo ser Adolescente y ser Feliz en el Intento*. México: Limusa. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=389\\_itvHGIC&pg=PA73&dq=g%C3%A9nero:+varon+y+mujer&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwr76Q2tLRAhVIZCYKHfoVBiQQ6AEIzAC#v=onepage&q=g%C3%A9nero%3A%20varon%20y%20mujer&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=389_itvHGIC&pg=PA73&dq=g%C3%A9nero:+varon+y+mujer&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwr76Q2tLRAhVIZCYKHfoVBiQQ6AEIzAC#v=onepage&q=g%C3%A9nero%3A%20varon%20y%20mujer&f=false)

Castro, R., (Marzo de 2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*. (Trabajo de tesis de maestría, Universidad de Piura, Perú). Recuperado de Repositorio Institucional PIRHUA: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2294>

Chiner, E., (s.f). *La validez*. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/25/Tema%206-Validez.pdf>

- Corredor, I., (s.f.). *Comportamiento Organizacional Liderazgo*. Obtenido de Sobre el Liderazgo. Recuperado de <https://comportamiento-organizacional-liderazgo.wikispaces.com/Sobre+el+Liderazgo...>
- Cuadrado, I., Recio, P., y Molero, F. (2010). Liderazgo Transformacion y Liderazgo Transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=72714400022>
- Cussy, F. (20 de Agosto de 2010). La Percepción. *Temas Importantes*. Cusco, Perú. Recuperado de <http://laculturainca-cusi.blogspot.pe/2010/08/la-percepción.html>
- D' Alessio, F., (14 de Enero de 2016). El Comercio. *Grados, Títulos, Apelativos y otros*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinión/colaboradores/grados-titulos-apelativos-y-otros-fernando-dalessio-noticia-1871081>
- Estadística de la Calidad Educativa. (2017). *Servicios Educativos*. Obtenido de [http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod\\_mod=0667089&anexo=0](http://escale.minedu.gob.pe/PadronWeb/info/ce?cod_mod=0667089&anexo=0)
- Ganga, F., Navarrete, E., Alt, C., & Alarcón, N. (Septiembre de 2016). Revista Dilemas Contemporáneos: educación, política y valores. *Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario*. México. Recuperado de <http://files.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/200002934-15c4e17b49/4-1-36%20Percepci%C3%B3n%20de%20los%20estilos%20de%20liderazgo.....pdf>
- Gonzáles, O., Gonzáles, L. (Marzo, 2012). *Estilos de liderazgo del docente universitario*. (Trabajo de proyecto académico, Universidad del Zulia, Venezuela). Recuperado de Redalyc, <http://www.redalyc.org/pdf/904/90423275005.pdf>

- Guzmán, J., Riojas, L., y Vásquez, J. (junio, 2016). *Estilos de liderazgo en los docentes universitarios: estudio exploratorio desde la perspectiva de los propios docentes*. (Trabajo de tesis, Universidad de Sonora, México). Recuperado de <http://www.invurnus.uson.mx/revistas/articulos/22-GuzmanHernandezyCol2016EE.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de [https://www.academia.edu/31537604/Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n-5ta-Edici%C3%B3n-Sampieri\\_1\\_.pdf](https://www.academia.edu/31537604/Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n-5ta-Edici%C3%B3n-Sampieri_1_.pdf)
- Jornada escolar completa (14 de diciembre de 2014). ¿Qué es la Jornada Escolar Completa?. Recuperado de <http://jec.perueduca.pe/?p=13>
- Martínez, Y. (19 de Agosto de 2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Trabajo de tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Peru). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4678>
- Maxwell, J. (2007). *El ABC del Liderazgo*. Ciudad Autónoma de Bueno Aires: V&R. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/142539693/abc-del-liderazgo-jhon-maxwell-pdf>
- Mendoza, A., Marín, G., y Hernández, N. (7,8 y 9 de Octubre de 2015). Congreso investiga. *Estudio del Liderazgo Transformacional desde las Percepciones de Jefes y Seguidores de una empresa de Consultoría en México*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.08.pdf>

Ministerio de educación del Perú (Marzo de 2014). Marco de buen desempeño del directivo.

Directivos construyendo escuela. 10. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Ministerio de educación del Perú (11 de agosto de 2015). Jornada Escolar Completa.

Resolución Ministerial N° 389-2015-MINEDU. Lima, Perú. Recuperado de <file:///C:/Users/SGROT-90/Downloads/RM%20N%C2%B0%20389-2015-MINEDU%20con%20anexo.pdf>

Monje, A., (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. En *Metodología*

*de la Investigación en ciencias sociales*. Colombia. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Moreno, M. G. (1987). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa*. 1a ed.

Delegación Cuauhtémoc, México: Editorial Progreso. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=9eARu\\_jwbgUC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=editorial+progreso+1987&source=bl&ots=IyuwVFsoY9&sig=9ZAiH9pDrfXIdKLDWtDV1wambOA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwie4qjS9r7ZAhVE11MKHcU3DwsQ6AEISTAF#v=onepage&q=editorial%20progreso%201987&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=9eARu_jwbgUC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=editorial+progreso+1987&source=bl&ots=IyuwVFsoY9&sig=9ZAiH9pDrfXIdKLDWtDV1wambOA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwie4qjS9r7ZAhVE11MKHcU3DwsQ6AEISTAF#v=onepage&q=editorial%20progreso%201987&f=false)

Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura (10 de diciembre

de 2014). *Perú participa en III congreso pedagógico internacional orientado a mejorar prácticas de enseñanza*. Recuperado de [http://www.unesco.org/new/es/lima/communities/single-view/news/unesco\\_peru\\_participa\\_en\\_iii\\_congreso\\_pedagogico\\_internaci/](http://www.unesco.org/new/es/lima/communities/single-view/news/unesco_peru_participa_en_iii_congreso_pedagogico_internaci/)

- Pievi, N., y Bravin, C. (2009). *Documento Metodológico Orientador para la Investigación Educativa*. 1ª ed. Buenos Aires. EUDEBA. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4526/Documento%20metodol%C3%B3gico%20orientador%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20educativa.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Pont, B., Nusche, D., y Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar*. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Pozo, M., y Murati, A., (Enero, 2013). Apuntes Críticos sobre Teorías y Tipologías del Liderazgo Organizacional. Recuperado de Eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html>
- Prada, C. (2015). *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de canta de la UGEL N° 12, región lima-provincias-2013*. (Trabajo de tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú). Recuperado de [repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/258/TD%201492%20P1.pdf?...1...y](http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/258/TD%201492%20P1.pdf?...1...y).
- Robles, F. (09 de Septiembre de 2014). Línea del Tiempo de Teorías de Liderazgo. Recuperado de Prezi <https://prezi.com/numyfgabjmid/linea-del-tiempo-de-teorias-de-liderazgo/>
- Rodriguez, M. (18 de Abril de 2016). *Investigación Básica o Aplicada*. Recuperado de <https://www.hablandodeciencia.com/articulos/2016/04/18/investigacion-basica-o-aplicada-15/>
- Salas, L., Salas, M., y Herrera, B. (Julio de 2011). Importancia del liderazgo escolar para la consecución de la calidad en instituciones de educación media superior. *Cuadernos de educación y desarrollo*. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/29/llg.htm>



Sánchez, A., (s.f.). Estilos, Técnicas y Recursos de Dirección, Gestión y Liderazgo. [Entrada de blog]. Recuperado de <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-de-los-rasgos/>

Santos, C., (14 de Octubre de 2013). Evolución de las Teorías del Liderazgo: Tipología de 5 Estilos Directivos. [Entrada de blog]. Recuperado de <http://liredazgo.blogspot.pe/2013/10/evolucion-de-las-teorias-del-liderazgo.html>

Sepúlveda, M., y Vásquez, J. (Junio de 2008). *Inteligencia Emocional y Liderazgo: un estudio sobre la relación que pudiese darse entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los jóvenes dirigentes estudiantiles, secundarios y universitarios de la región Metropolitana*. (Trabajo de tesis de título, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile). Recuperado de <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/514>

Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica: Incluye Evaluación y Administración de Proyectos de Investigación*. 4a ed. México. Editorial Limusa s.a. de c.v. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=BhymmEqkkJwC&pg=PA11&dq=tipos+de+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjH7ZqJjbvZAhWHUZAKHdzlAyMQ6AEIRTAG#v=onepage&q=tipos%20de%20investigacion&f=false>

Tomas, M. (3 de Octubre de 2016). II.EE. Almirante Miguel Grau- Chupuro y su diferencia de percepción de los estilos de liderazgo. (J. Cueto, Entrevistador)

Universidad Interactiva y a Distancia del Estado de Guanajuato. (25 de Julio de 2013). Teoría del Liderazgo Carismático de House. Recuperado de [Conocimientosweb.net. http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha17756.html](http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha17756.html)

- Vara, A., (2006). La Lógica de la Investigación en las Ciencias Sociales. Recuperado de <https://democraciaglobalizacionydesarrollo.files.wordpress.com/2013/09/lc3b3gica-de-la-investigac3b3n-en-ciencias-sociales.pdf>
- Vázquez, A. (2013). Revista Iberoamericana. *Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado de [http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5\\_htm.html](http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5_htm.html)
- Vázquez, J. (09 de 07 de 2015). Gestipolis. *Sistemas de Información en la Empresa y Niveles de la Pirámide de Información*. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/sistemas-de-informacion-en-la-empresa-y-niveles-de-la-piramide-de-informacion/>
- Vega, C., y Zavala, G. (Enero de 2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) De B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno*. (Trabajo de tesis de título, Universidad de Chile). Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)
- Zaniuk, B. (18 de 03 de 2012). La República. *Buscar Empleo Antigüedad Laboral: para qué sirve*. Recuperado de [Buscar Empleo: http://buscarempleo.republica.com/profesiones/antiguedad-laboral-para-que-sirve.html](http://buscarempleo.republica.com/profesiones/antiguedad-laboral-para-que-sirve.html)
- Zuluaga, C., y Zapata, M. (2016). *Identificación de la relación entre las percepción que los empleados tienen del estilo de liderazgo de sus jefes y su motivación en el trabajo en la compañía Lasa S.A. 39*. (Trabajo de tesis de título, Universidad de San Buenaventura Medellín, Colombia). Recuperado de [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3205/3/Identificacion\\_Relacion\\_Percepcion\\_Zuluaga\\_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3205/3/Identificacion_Relacion_Percepcion_Zuluaga_2016.pdf)

## Apéndice A

### Entrevista con el Director

II.EE. ALHIRANTE MIGUEL GRAU - CHAURO  
Y SU DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO

Director : Tomas Diaz Mauro

Nivel : Secundario

Género : Mixto

Fecha : 03-10-2016.

Previa Preguntas :

- 1- ¿Tiene conocimiento del Enfoque de Gestión basada en el Liderazgo pedagógico del modelo JEC ?  
Una breve definición del modelo JEC. y del Liderazgo pedagógico.
- 2- ¿Conoce las actitudes que conlleva ser un Lider Transformacional ?  
Influenciar a los docentes para una mejor enseñanza a los alumnos.
- 3- ¿Qué dificultades les falta mejorar para lograr una calidad de servicio en la educación ?
  - ✓ los libros del estado
  - ✓ la motivación de los docentes
  - ✓ Inasistencia de los alumnos. (no realizan las tareas, bajas notas)
  - ✓ Inasistencia de reunión de padres.

## Apéndice B

### Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?</li> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?</li> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito Chupuro?</li> <li>• ¿Existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Identificar las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</li> <li>• Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</li> <li>• Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</li> <li>• Identificar diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</li> <li>• No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</li> <li>• No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</li> <li>• No existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</li> </ul>	<p><b>VARIABLE</b></p> <p><b>INDEPENDIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel jerárquico</li> <li>Género</li> <li>Grados Académicos</li> <li>Antigüedad Laboral</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estilos de liderazgo: Transformacional.</li> <li>Transaccional</li> <li>Pasivo Evitador</li> </ul>	<p><b>MÉTODO</b> Científico</p> <p><b>ENFOQUE</b> Cuantitativo</p> <p><b>TIPO</b> Investigación Básica Ex Post Facto</p> <p><b>NIVEL</b> Descriptivo</p> <p><b>DISEÑO</b> No Experimental</p> <p><b>POBLACIÓN</b> 30 colaboradores de la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.</p> <p><b>MUESTRA</b> 27 colaboradores de la IE Almirante Miguel Grau del distrito Chupuro.</p> <p><b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> Instrumento MLQ 5Xs.</p>

## Apéndice C

### Cuestionario MLQ 5Xs de Bass y Avolio

#### Objetivo

Identificar las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la IE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

#### Instrucciones

Buenos días/tardes. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas del cuestionario y proceda a responder según el criterio que usted considere correcto. Se le agradece no dejar preguntas sin responder. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

#### I. DATOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO

A continuación se muestra cuarenta y cinco frases. Indique con una x el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir de acuerdo al siguiente criterio:

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

YO:

	1	2	3	4	5
1. Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos					
2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados					
3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan					
4. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada					
5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante					
6. Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mi					
7. Estoy ausente cuando se me necesita					
8. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
9. Hablo del futuro con optimismo					
10. Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo					
11. Señalo de forma concreta quien es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento					
12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar					
13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse					
14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos					
15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación					
16. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos					

17. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”					
18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo					
19. Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo					
20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar					
21. Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo					
22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos					
23. Considero que las consecuencias éticas y morales de mis decisiones					
24. Llevo un registro de todos los fallos					
25. Doy muestras de poder y confianza en mí mismo					
26. Presento una convincente visión del futuro					
27. Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido					
28. Evito tomas decisiones					
29. Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas					
30. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes					
31. Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades					
32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado					
33. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes					
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas					
36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos					
37. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo					
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios					
39. Consigo que la gente rinda más de los que ellos mismos esperaban					
40. Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior					
41. Trabajo de forma satisfactoria con la gente a mi cargo					
42. Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo					
43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización					
44. Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo					
45. El grupo que dirijo es eficaz					

## II. DATOS DEMOGRÁFICOS

Se le pide seleccionar la opción elegida en base a un círculo

46. Género

1. Masculino
2. Femenino

47. ¿En qué grupo oscila su edad?

1. de 21 a 25 años
2. de 26 a 30 años
3. de 31 a 35 años
4. de 36 a 40 años
5. de 41 a mas

48. ¿En qué grupo oscila los años de labor en la IE Almirante Miguel Grau?

1. de 1 a 4 años
2. de 5 a 9 años
3. de 10 a 14 años
4. de 15 a mas

49. ¿En qué grado académico pertenece?

1. Sin grado
2. Técnico
3. Bachiller
4. Magister
5. Doctor

50. ¿Usted tiene personas a cargo?

1. Si ¿Cuántas?\_\_\_\_\_
2. No

51. Si las circunstancias lo permitieran ¿Cambiaría su forma de dirigir?

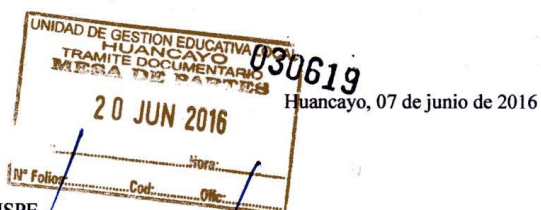
1. Si
2. No

¿Por qué?\_\_\_\_\_

<b>MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA CONFIDENCIAL.</b>
--

## Apéndice D

### Carta de presentación de la decanatura



SR. ESPÍRITU GASPAR QUISPE

DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA DE HUANCAYO

De mi consideración

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

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

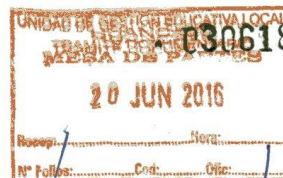
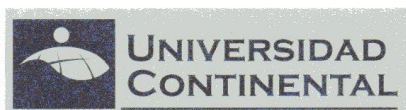
Aprovecho la oportunidad para reiterarle mis saludos y muestras de estima personal.




## Apéndice E

### Carta dirigida a UGEL



Huancayo, 20 de junio de 2016

SR. ESÍRITU GASPAR

DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA DE HUANCAYO

De mi consideración

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

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

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

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

**Para verificación:**

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

## Apéndice F

### Oficio de presentación a UGEL



"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

Huancayo, **05 JUL. 2016**

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

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

Presente.-

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

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

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

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

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

Atentamente:

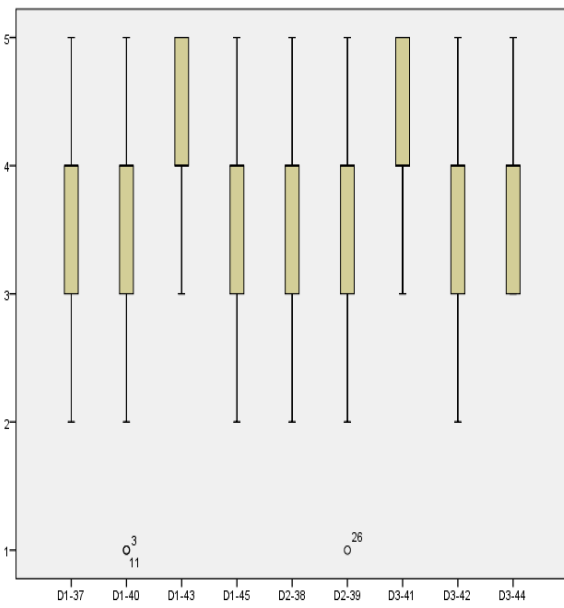
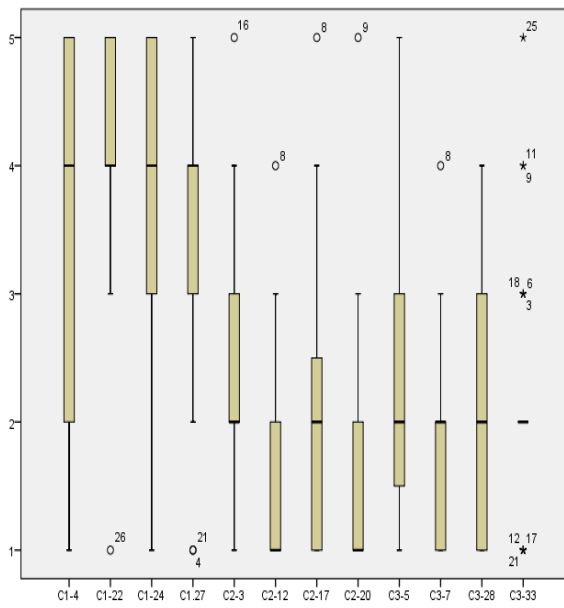
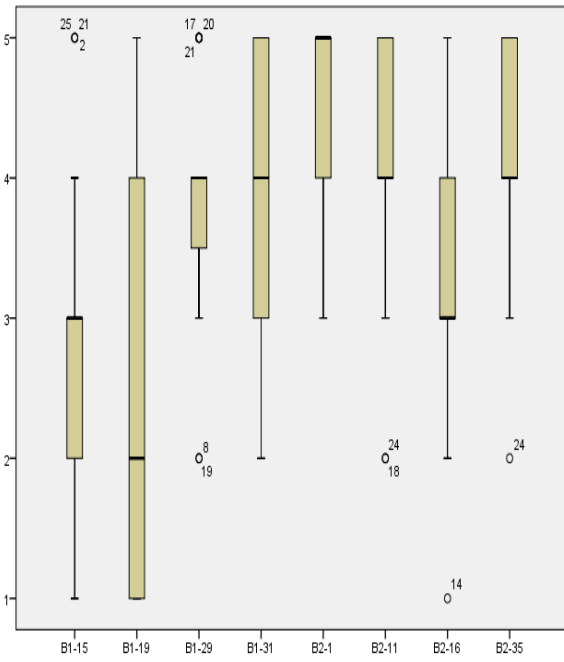
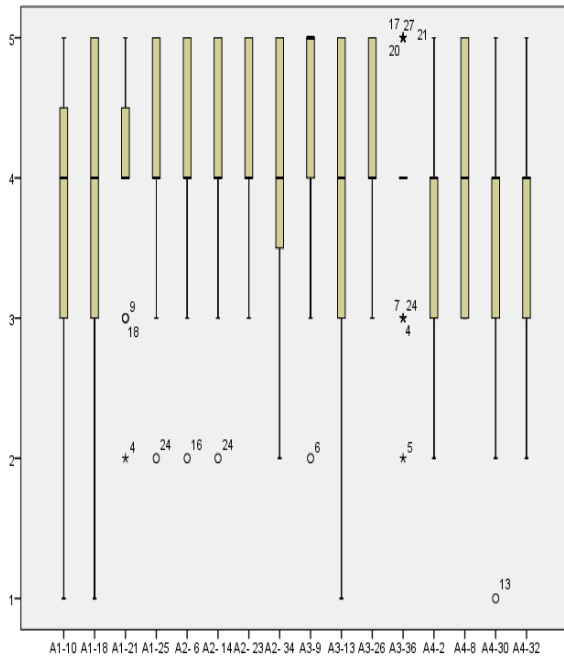


**Lc. Espiritu J. Gaspar Quispe**  
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA  
LOCAL - HUANCAYO

EJGQ/DUGELH  
LJHM/JAGP  
HLAL/EES  
CC: ARCH

## Apéndice G

### Cajas y bigotes



## Apéndice H

### Matriz de correlación

	A1-A0	A1-18	A1-21	A1-25	A2-6	A2-14A2-23	A2-34	A3-9	A3-13	A3-26	A3-36	A4-2	A4-8	A4-30	A4-32	B1-15	B1-19	B1-29	B1-31	B2-1	B2-11	B2-16	B2-35	C1-4	C1-22	C1-24	C1-27	C2-3	C2-12	C2-17	C2-20	C3-5	C3-7	C3-28	C3-33	D1-37	D1-40	D1-43	D1-45	D2-38	D2-39	D3-41	D3-42	D3-44	
A1-10	1.000	.199	-.039	.261	.260	.159	.335	.495	-.086	.437	.235	.240	.284	.160	.292	.377	.162	.079	.129	.133	.315	.147	.109	.110	.143	.544	.393	-.028	.203	.178	-.114	-.203	.071	.263	-.113	-.023	.073	.100	.370	.385	.306	.339	-.035	.549	.433
A1-18	.199	1.000	.247	.157	-.190	.047	-.162	.287	.004	.457	.446	.349	.469	.163	.225	.501	.391	.407	.072	.490	.390	.217	.102	.091	-.130	.376	.388	.203	.153	.207	.046	-.153	-.377	.139	.024	-.180	.415	.415	.126	.375	.179	.509	.407	.269	.331
A1-21	-.039	.247	1.000	.334	.079	.334	-.097	.199	.046	.263	.393	.460	.109	.451	.154	-.092	.043	.004	.367	.130	.132	.452	.140	.451	-.191	.157	-.015	.181	.173	.022	-.386	-.395	-.094	-.281	-.075	-.136	.489	.076	.426	.056	.126	.057	.712	.161	.264
A1-25	.261	.157	.334	1.000	.043	.469	.199	.515	-.026	.551	.445	.402	.436	.283	.486	.489	.275	.139	.183	.267	.174	.555	.337	.628	-.012	.096	.169	-.017	-.254	-.087	-.337	-.513	-.272	-.040	-.250	-.103	.648	.339	.454	.345	.075	.281	.421	.542	.540
A2-6	.260	-.190	.079	.043	1.000	.350	.476	.358	-.158	.055	.041	.120	.169	.084	.221	-.014	-.091	-.034	.314	-.260	.103	-.047	.181	-.155	.069	-.047	-.093	-.140	-.118	.150	-.163	-.281	.163	-.084	.006	.041	-.015	-.101	-.082	-.207	-.038	-.140	-.089	.179	.289
A2-14	.159	.047	.334	.469	.350	1.000	.426	.515	-.086	.127	.215	.470	.330	.455	.358	.311	.125	.171	.241	.108	.106	.453	.288	.341	.344	.147	.089	.024	-.158	.137	-.379	-.082	-.056	-.040	-.201	.234	.331	.158	.388	.235	.248	.413	.061	.185	.341
A2-23	.335	-.162	-.097	.199	.476	.426	1.000	.441	.042	.048	-.182	.487	.176	.388	.313	.093	-.128	.070	.539	.093	-.039	.385	.136	.093	.220	.124	.011	-.110	-.367	-.040	-.197	.059	.279	.026	-.383	.218	.018	.105	.214	-.003	-.077	.323	-.137	.314	.381
A2-34	.495	.287	.199	.515	.358	.515	.441	1.000	-.173	.524	.149	.589	.410	.390	.456	.404	.182	.309	.282	.309	.331	.545	.528	.446	.377	.495	.272	.080	-.093	.327	-.164	-.326	-.210	.118	-.285	.047	.092	.000	.193	.160	.337	.471	.140	.577	.515
A3-9	-.086	.004	.046	-.026	-.158	-.086	.042	-.173	1.000	.333	.060	.242	-.260	.064	.407	-.200	-.113	.175	-.013	.345	-.023	.137	.139	.412	-.080	-.120	-.256	.338	-.075	.019	.275	.027	.063	-.061	-.362	-.184	-.021	.218	.149	.418	.149	.020	.016	.020	-.015
A3-13	.437	.457	.263	.551	.055	.127	.048	.524	.333	1.000	.424	.366	.308	.173	.644	.476	.376	.313	.107	.545	.203	.530	.372	.549	.015	.397	.347	.358	.106	.090	-.119	-.608	-.187	-.026	-.323	.006	.424	.123	.312	.489	.326	.261	.197	.549	.513
A3-26	.235	.446	.393	.445	.041	.215	-.182	.149	.060	.424	1.000	.334	.431	-.028	.214	.394	.324	.241	-.095	.082	.334	.096	.133	.271	-.246	.096	.266	.105	-.030	.235	.065	-.343	-.139	-.026	-.055	-.109	.338	.259	.453	.532	.336	.220	.304	.352	.408
A3-36	.240	.349	.460	.402	.120	.470	.487	.589	.242	.366	.334	1.000	.378	.587	.409	.151	.186	.377	.409	.427	.356	.635	.442	.521	.097	.344	.148	.217	-.181	.350	.002	-.039	-.015	.093	-.398	.047	.451	.284	.520	.269	.350	.574	.317	.484	.542
A4-2	.284	.469	.109	.436	.169	.330	.176	.410	-.260	.308	.431	.378	1.000	.078	.321	.556	.626	.467	.206	.415	.556	.218	.323	.130	.046	.264	.411	.216	-.340	.045	-.275	-.218	-.113	-.181	-.097	.002	.252	.309	.358	.389	.307	.608	.131	.597	.650
A4-8	.160	.163	.451	.283	.084	.455	.388	.390	.064	.173	-.028	.587	.078	1.000	.406	.026	.024	-.008	.414	.159	-.059	.486	.272	.272	.013	.238	-.100	-.033	.113	-.006	-.368	-.113	-.320	-.020	-.630	-.108	.398	.263	.304	.032	.033	.376	.400	.187	.342
A4-30	.292	.225	.154	.486	.221	.358	.313	.456	.407	.644	.214	.409	.321	.406	1.000	.249	.208	.491	.317	.562	.121	.448	.317	.572	.181	.226	.139	.272	-.140	-.059	-.348	-.416	-.189	-.191	-.669	.017	.357	.269	.215	.399	.169	.297	.077	.469	.505
A4-32	.377	.501	-.092	.489	-.014	.311	.093	.404	-.200	.476	.394	.151	.556	.026	.249	1.000	.378	.185	.007	.309	.252	.137	.305	.142	.236	.497	.593	.310	.038	-.038	-.180	-.376	-.227	0.000	.033	.043	.426	.234	.193	.455	.246	.524	.064	.440	.476
B1-15	.162	.391	.043	.275	-.091	.125	-.128	.182	-.113	.376	.324	.186	.626	.024	.208	.378	1.000	.559	-.160	.427	.303	.170	.178	.207	.069	.162	.229	.123	-.254	.179	-.063	-.203	-.338	-.039	.000	-.051	.081	.365	.183	.325	.416	.327	.061	.263	.281
B1-19	.079	.407	.004	.139	-.034	.171	.070	.309	.175	.313	.241	.377	.467	-.008	.491	.185	.559	1.000	-.047	.647	.274	.306	.183	.333	.169	.141	.125	.291	-.415	.168	.083	-.103	-.187	-.039	.234	.116	.163	.322	-.090	.297	.375	.483	-.089	.285	.162
B1-29	.129	.072	.367	.183	.314	.241	.559	.282	-.013	.107	-.105	.409	.206	.414	.317	.007	-.160	-.047	1.000	.306	-.082	.274	.036	.187	.015	.073	-.114	-.137	-.086	-.210	-.632	-.293	.008	-.439	-.268	-.067	.132	.003	.301	-.064	.353	.240	.397	.444	.485
B1-31	.133	.490	.130	.267	-.260	.108	.093	.309	.345	.545	.082	.427	.415	.159	.562	.309	.427	.647	.306	1.000	.273	.418	.320	.469	.185	.326	.244	.350	-.160	-.124	-.154	-.142	-.144	-.237	-.215	.093	.330	.306	.307	.528	.297	.581	.139	.583	.409
B2-1	.315	.390	.132	.174	.103	.106	-.039	.331	-.023	.203	.334	.356	.556	-.039	.121	.252	.303	.274	-.082	.273	1.000	.157	.388	.273	-.129	.393	.309	.292	.080	.282	.071	.086	.072	.140	.094	-.043	.342	.146	.401	.479	.439	.329	.102	.436	.520
B2-11	.147	.217	.452	.555	-.047	.453	.385	.545	.137	.530	.096	.635	.218	.486	.448	.137	.130	.306	.274	.418	.157	1.000	.276	.586	.165	.338	.231	.278	-.120	.065	-.252	-.212	.041	.105	.479	.273	.475	.096	.376	.184	.145	.386	.221	.326	.370
B2-16	.109	.102	.140	.337	.181	.288	.136	.528	.139	.372	.133	.442	.323	.272	.317	.305	.178	.183	.036	.300	.388	.276	1.000	.416	.113	.233	.138	.415	-.100	.152	.078	-.262	-.199	-.017	-.269	-.111	.272	.015	.181	.390	.509	.365	.136	.477	.487
B2-35	.110	.091	.451	.628	-.155	.341	.093	.446	.412	.549	.271	.521	.130	.272	.572	.142	.207	.333	.187	.469	.273	.586	.416	1.000	.071	.188	.017	.289	-.074	.103	-.244	-.346	-.235	-.138	-.392	-.108	.440	.131	.433	.406	.259	.161	.400	.361	.342
C1-4	.143	-.130	-.191	-.012	.069	.344	.220	.377	-.080	.105	-.246	.097	.046	.103	.181	.236	.069	.169	.015	-.129	.165	.113	.071	1.000	.529	.313	.293	.027	.014	-.131	.183	.072	.111	-.137	.384	.088	-.104	-.090	.059	.380	.356	-.493	-.029	-.019	
C1-22	.544	.376	.157	.096	-.047	.147	.124	.495	-.120	.397	.096	.344	.264	.238	.226	.497	.162	.141	.073	.326	.393	.338	.233	.188	.529	1.000	.717	.564	.378	.113	-.142	-.046	.154	.210	-.099	.232	.366	-.022	.261	.327	.545	.500	-.090	.326	.370
C1-24	.393	.388	-.015	.169	-.093	.089	.011	.272	-.256	.347	.266	.148	.411	-.100	.139	.593	.229	.125	-.114	.244	.309	.231	.138	.017	.313	.717	1.000	.490	.123	.089	-.006	.007	.199	.330	.122	.291	.158	.065	.311	.269	.363	.293	-.152	.297	.231
C1-27	-.028	.203	.181	-.017	-.140	.024	-.110	.080	.338	.358	.105	.217	.216	-.033	.272	.310	.123	.291	-.137	.350	.292	.278	.415	.289	.293	.564	.490	1.000	.092	-.083	.012	-.126	.234	-.142	-.179	.181	.198	-.022	.064	.356	.578	.312	-.133	.093	.215
C2-3	.203	.153	.173	-.254	-.118	-.158	-.367	-.093	-.075	.106	-.030	-.181	-.340	.113	-.140	.038	-.254	-.415	-.086	-.160	.080	-.120	-.100	-.074	.027	.378	.123	.092	1.000	.163	-.059	-.025	.092	.181	.164	.189	.040	-.448	-.010	-.028	.017	-.217	.048	-.247	-.098
C2-12	.178	.207	.022	-.087	.130	.137	-.040	.327	.019	.090	.235	.350	.045	-.006	-.059	-.038	.179	.168	-.210	-.124	.282	.065	.152	.103	.014	.113	.089	-.083	.163	1.000	.506	.112	-.018	.579	.109	.036	-.161	-.249	-.014	-.081	.190	-.061	-.015	-.076	-.176
C2-17	-.114	.046	-.386	-.337	-.163	-.379	-.197	-.164	.275	-.119	.065	.002	-.275	-.368	-.348	-.180	-.063	.083	-.632	-.154	.071	-.252</																							

## Apéndice I

### Coeficiente de correlación de Spearman – liderazgo transformacional

		<b>Liderazgo Transformacional</b>															
		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	.078	.129	.431*	.336	.210	.395*	.532**	.019	.511**	.244	.341	.178	.183	.376	.259
	Sig. (bilateral)		.700	.523	.025	.086	.293	.042	.004	.925	.006	.219	.081	.375	.360	.053	.192
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A1-18	Coeficiente de correlación	.078	1.000	.432*	.181	-.096	.094	-.128	.316	.175	.431*	.492**	.484*	.378	.259	.228	.418*
	Sig. (bilateral)	.700		.024	.368	.635	.641	.525	.109	.383	.025	.009	.010	.052	.192	.253	.030
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A1-21	Coeficiente de correlación	.129	.432*	1.000	.486*	.144	.340	-.013	.228	.169	.340	.457*	.504**	.151	.445*	.239	.015
	Sig. (bilateral)	.523	.024		.010	.474	.083	.949	.252	.401	.083	.016	.007	.452	.020	.230	.940
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A1-25	Coeficiente de correlación	.431*	.181	.486*	1.000	.062	.399*	.218	.441*	.115	.509**	.471*	.430*	.462*	.238	.481*	.473*
	Sig. (bilateral)	.025	.368	.010		.758	.039	.274	.021	.569	.007	.013	.025	.015	.232	.011	.013
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A2- 6	Coeficiente de correlación	.336	-.096	.144	.062	1.000	.366	.472*	.388*	-.081	.179	.094	.238	.154	.168	.263	-.006
	Sig. (bilateral)	.086	.635	.474	.758		.061	.013	.045	.687	.371	.640	.232	.444	.403	.185	.978
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A2- 14	Coeficiente de correlación	.210	.094	.340	.399*	.366	1.000	.448*	.440*	.020	.105	.237	.487**	.358	.450*	.315	.231
	Sig. (bilateral)	.293	.641	.083	.039	.061		.019	.022	.922	.601	.234	.010	.067	.019	.109	.247
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A2- 23	Coeficiente de correlación	.395*	-.128	-.013	.218	.472*	.448*	1.000	.464*	.030	.147	-.168	.435*	.170	.422*	.396*	.076
	Sig. (bilateral)	.042	.525	.949	.274	.013	.019		.015	.881	.465	.403	.023	.398	.028	.041	.705
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A2- 34	Coeficiente de correlación	.532**	.316	.228	.441*	.388*	.440*	.464*	1.000	-.091	.573**	.155	.676**	.424*	.368	.499**	.305
	Sig. (bilateral)	.004	.109	.252	.021	.045	.022	.015		.650	.002	.441	.000	.028	.059	.008	.122
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A3-9	Coeficiente de correlación	.019	.175	.169	.115	-.081	.020	.030	-.091	1.000	.327	.210	.308	-.217	.136	.397*	-.121
	Sig. (bilateral)	.925	.383	.401	.569	.687	.922	.881	.650		.095	.294	.118	.277	.500	.040	.549
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A3-13	Coeficiente de correlación	.511**	.431*	.340	.509**	.179	.105	.147	.573**	.327	1.000	.379	.489**	.298	.228	.760**	.388*
	Sig. (bilateral)	.006	.025	.083	.007	.371	.601	.465	.002	.095		.051	.010	.131	.253	.000	.045
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A3-26	Coeficiente de correlación	.244	.492**	.457*	.471*	.094	.237	-.168	.155	.210	.379	1.000	.393*	.410*	.003	.210	.425*
	Sig. (bilateral)	.219	.009	.016	.013	.640	.234	.403	.441	.294	.051		.042	.034	.988	.293	.027
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A3-36	Coeficiente de correlación	.341	.484*	.504**	.430*	.238	.487**	.435*	.676**	.308	.489**	.393*	1.000	.402*	.578**	.481*	.146
	Sig. (bilateral)	.081	.010	.007	.025	.232	.010	.023	.000	.118	.010	.042		.037	.002	.011	.466
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A4-2	Coeficiente de correlación	.178	.378	.151	.462*	.154	.358	.170	.424*	-.217	.298	.410*	.402*	1.000	.090	.348	.525**
	Sig. (bilateral)	.375	.052	.452	.015	.444	.067	.398	.028	.277	.131	.034	.037		.654	.075	.005
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A4-8	Coeficiente de correlación	.183	.259	.445*	.238	.168	.450*	.422*	.368	.136	.228	.003	.578**	.090	1.000	.409*	-.010
	Sig. (bilateral)	.360	.192	.020	.232	.403	.019	.028	.059	.500	.253	.988	.002	.654		.034	.961
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A4-30	Coeficiente de correlación	.376	.228	.239	.481*	.263	.315	.396*	.499**	.397*	.760**	.210	.481*	.348	.409*	1.000	.226
	Sig. (bilateral)	.053	.253	.230	.011	.185	.109	.041	.008	.040	.000	.293	.011	.075	.034		.257
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
A4-32	Coeficiente de correlación	.259	.418*	.015	.473*	-.006	.231	.076	.305	-.121	.388*	.425*	.146	.525**	-.010	.226	1.000
	Sig. (bilateral)	.192	.030	.940	.013	.978	.247	.705	.122	.549	.045	.027	.466	.005	.961	.257	
	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).

## Apéndice J

### Coeficiente de correlación de Spearman – liderazgo transaccional

		<b>Estilo de liderazgo transaccional</b>							
		B1-1	B1-11	B1-16	B1-35	B2-A4	B2-22	B2-24	B2-27
B1-1	Coeficiente de correlación	1.000	,561**	-.178	,438*	.280	.043	.204	.159
	Sig. (bilateral)		.002	.374	.022	.157	.830	.307	.428
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B1-11	Coeficiente de correlación	,561**	1.000	.012	,672**	.248	.258	.214	.277
	Sig. (bilateral)	.002		.953	.000	.213	.193	.283	.162
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B1-16	Coeficiente de correlación	-.178	.012	1.000	.345	-.032	.372	.073	.292
	Sig. (bilateral)	.374	.953		.078	.874	.056	.718	.139
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B1-35	Coeficiente de correlación	,438*	,672**	.345	1.000	.241	,400*	.281	,478*
	Sig. (bilateral)	.022	.000	.078		.226	.039	.155	.012
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B2-A4	Coeficiente de correlación	.280	.248	-.032	.241	1.000	.246	.367	.311
	Sig. (bilateral)	.157	.213	.874	.226		.216	.060	.114
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B2-22	Coeficiente de correlación	.043	.258	.372	,400*	.246	1.000	.254	,525**
	Sig. (bilateral)	.830	.193	.056	.039	.216		.201	.005
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B2-24	Coeficiente de correlación	.204	.214	.073	.281	.367	.254	1.000	,393*
	Sig. (bilateral)	.307	.283	.718	.155	.060	.201		.042
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
B2-27	Coeficiente de correlación	.159	.277	.292	,478*	.311	,525**	,393*	1.000
	Sig. (bilateral)	.428	.162	.139	.012	.114	.005	.042	
	N	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).

## Apéndice K

### Coeficiente de correlación de Spearman – liderazgo pasivo evitador

		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	Coeficiente de correlación	1.000	,485*	.241	.265	.057	-.065	-.225	.077	.027	.042	-.192	.343
	Sig. (bilateral)		.010	.226	.181	.777	.749	.259	.701	.894	.834	.338	.080
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C1-22	Coeficiente de correlación	,485*	1.000	,678**	,562**	.318	.053	-.245	-.148	.168	.113	-.174	.231
	Sig. (bilateral)	.010		.000	.002	.106	.792	.218	.463	.402	.576	.387	.246
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C1-24	Coeficiente de correlación	.241	,678**	1.000	,431*	.011	.053	-.158	-.053	.163	.285	.074	.257
	Sig. (bilateral)	.226	.000		.025	.957	.793	.432	.793	.418	.150	.713	.195
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C1-27	Coeficiente de correlación	.265	,562**	,431*	1.000	.055	-.172	-.097	-.211	.137	-.242	-.269	.104
	Sig. (bilateral)	.181	.002	.025		.785	.390	.629	.291	.496	.223	.175	.605
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C2-3	Coeficiente de correlación	.057	.318	.011	.055	1.000	.245	.011	.068	.204	.275	.226	.336
	Sig. (bilateral)	.777	.106	.957	.785		.218	.957	.735	.308	.164	.256	.087
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C2-12	Coeficiente de correlación	-.065	.053	.053	-.172	.245	1.000	.318	.214	.031	,465*	.166	.118
	Sig. (bilateral)	.749	.792	.793	.390	.218		.106	.284	.878	.015	.408	.558
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C2-17	Coeficiente de correlación	-.225	-.245	-.158	-.097	.011	.318	1.000	,478*	.248	,517**	,400*	.011
	Sig. (bilateral)	.259	.218	.432	.629	.957	.106		.012	.213	.006	.038	.955
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C2-20	Coeficiente de correlación	.077	-.148	-.053	-.211	.068	.214	,478*	1.000	.339	,473*	.244	.189
	Sig. (bilateral)	.701	.463	.793	.291	.735	.284	.012		.084	.013	.220	.345
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C3-5	Coeficiente de correlación	.027	.168	.163	.137	.204	.031	.248	.339	1.000	.122	.338	,593**
	Sig. (bilateral)	.894	.402	.418	.496	.308	.878	.213	.084		.544	.085	.001
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C3-7	Coeficiente de correlación	.042	.113	.285	-.242	.275	,465*	,517**	,473*	.122	1.000	.247	.132
	Sig. (bilateral)	.834	.576	.150	.223	.164	.015	.006	.013	.544		.214	.512
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C3-28	Coeficiente de correlación	-.192	-.174	.074	-.269	.226	.166	,400*	.244	.338	.247	1.000	.158
	Sig. (bilateral)	.338	.387	.713	.175	.256	.408	.038	.220	.085	.214		.430
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
C3-33	Coeficiente de correlación	.343	.231	.257	.104	.336	.118	.011	.189	,593**	.132	.158	1.000
	Sig. (bilateral)	.080	.246	.195	.605	.087	.558	.955	.345	.001	.512	.430	
	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).

## Apéndice L

### Análisis descriptivo por componente en base al nivel jerárquico.

Estilos de liderazgo	Factores	Nivel jerárquico	Estadístico	
			Media	Dev. Típ.
<b>Estilo transformacional</b>				
	<b>Influencia idealizada (atribuida)</b>	Si tiene personal a cargo	4.00	1.142
		No tiene personal a cargo	3.93	.902
	<b>Influencia idealizada (conductual)</b>	Si tiene personal a cargo	3.96	.839
		No tiene personal a cargo	4.24	.738
	<b>Inspiración o motivación inspiracional</b>	Si tiene personal a cargo	4.33	.565
		No tiene personal a cargo	4.02	.969
	<b>Estimulación intelectual</b>	Si tiene personal a cargo	3.67	1.049
		No tiene personal a cargo	3.85	.885
<b>Estilo transaccional</b>				
	<b>Consideración individualizada</b>	Si tiene personal a cargo	3.79	1.382
		No tiene personal a cargo	3.13	1.249
	<b>Recompensa contingente</b>	Si tiene personal a cargo	4.04	.859
		No tiene personal a cargo	3.93	1.003
<b>Estilo pasivo Evitador</b>				
	<b>Dirección por excepción activa</b>	Si tiene personal a cargo	3.38	1.498
		No tiene personal a cargo	3.75	1.129
	<b>Dirección por excepción pasiva</b>	Si tiene personal a cargo	1.71	1.042
		No tiene personal a cargo	1.93	1.015
	<b>Laissez faire</b>	Si tiene personal a cargo	2.00	1.142
		No tiene personal a cargo	2.07	.941



## Apéndice M

### Análisis descriptivo por componente en base al nivel género

Estilos de liderazgo	Componentes	Género	Estadístico		
			Media	Desv. Típ.	
Transformacional	Influencia (atribuida) idealizada	Masculino	4.05	.926	
		Femenino	3.64	.989	
	Influencia idealizada (conductual)	Masculino	4.15	.731	
		Femenino	4.25	.887	
	Inspiración o motivación Inspiracional	Masculino	4.15	.843	
		Femenino	3.93	1.052	
	Estimulación intelectual	Masculino	3.80	.906	
		Femenino	3.82	.983	
	Transaccional	Consideración individualizada	Masculino	3.33	1.281
			Femenino	3.14	1.380
Recompensa contingente		Masculino	4.00	.857	
		Femenino	3.82	1.249	
Pasivo Evitador	Dirección por excepción activa	Masculino	3.56	1.261	
		Femenino	3.96	1.071	
	Dirección por excepción pasiva	Masculino	1.99	1.085	
		Femenino	1.57	.742	
	Laissez faire	Masculino	2.05	.870	
		Femenino	2.07	1.274	

## Apéndice N

### Análisis descriptivo por componente en base al nivel de grado académico

Estilos de liderazgo	Componentes	Grado académico	Estadístico	
			Media	Desv. Típ.
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	Sin grado	4.75	.500
		Técnico	3.92	1.379
		Bachiller	3.87	.914
		Magister	4.13	.806
	Influencia idealizada (conductual)	Sin grado	4.75	.500
		Técnico	4.58	.669
		Bachiller	4.13	.718
		Magister	3.94	.998
	motivación Inspiracional	Sin grado	4.75	.500
		Técnico	3.50	1.168
		Bachiller	4.12	.832
		Magister	4.25	.931
	Estimulación intelectual	Sin grado	4.00	1.155
		Técnico	3.75	1.288
		Bachiller	3.80	.849
Magister		3.81	.981	
Transaccional	Consideración individualizada	Sin grado	2.75	2.062
		Técnico	2.83	1.267
		Bachiller	3.37	1.253
		Magister	3.31	1.401
	Recompensa contingente	Sin grado	4.50	1.000
		Técnico	3.75	.754
		Bachiller	3.99	.959
		Magister	3.81	1.167
	Pasivo Evitador	Dirección por excepción activa	Sin grado	3.75
Técnico			3.08	1.443
Bachiller			3.86	1.140
Magister			3.19	1.223
Dirección por excepción pasiva		Sin grado	2.75	.957
		Técnico	1.83	.835
		Bachiller	1.87	1.037
		Magister	1.75	1.065
Laissez faire		Sin grado	2.50	.577
		Técnico	2.17	.718
		Bachiller	2.13	1.063
		Magister	1.50	.632

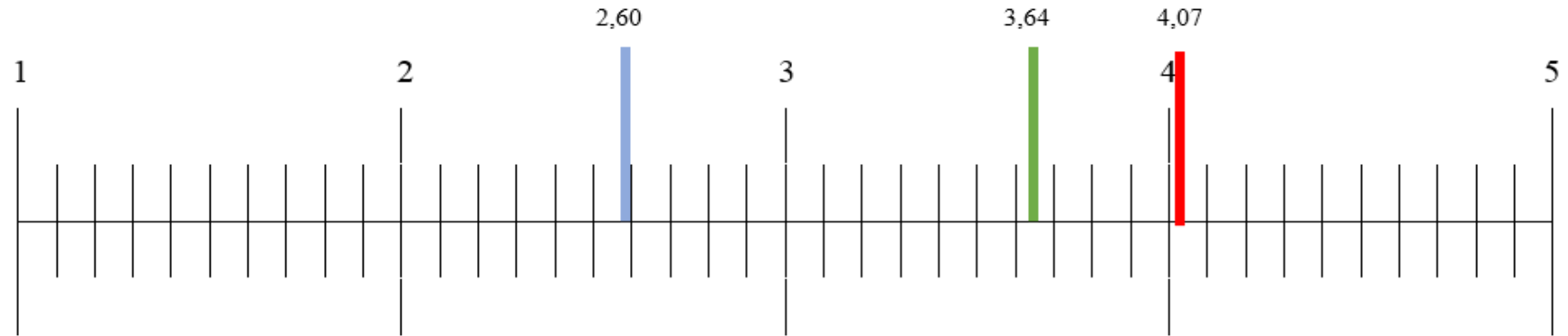
## Apéndice O

### Análisis descriptivo por componente en base al nivel antigüedad laboral.

Estilos de liderazgo	Componentes	Antigüedad Laboral	Estadístico	
			Media	Desv. Típ.
Transformacional	Influencia (atribuida) idealizada	1 a 4 años	3.91	1.100
		5 a 9 años	4.50	.577
		10 a 14 años	3.75	.856
		más de 15 años	4.03	.740
	Influencia (conductual) idealizada	1 a 4 años	4.14	.841
		5 a 9 años	4.25	.500
		10 a 14 años	4.25	.683
		más de 15 años	4.19	.738
	Inspiración o motivación Inspiracional	1 a 4 años	4.09	.940
		10 a 14 años	3.56	.964
		más de 15 años	4.25	.718
	Estimulación intelectual	1 a 4 años	3.80	.961
10 a 14 años		3.69	.946	
más de 15 años		3.84	.920	
Transaccional	Consideración individualizada	1 a 4 años	3.05	1.341
		5 a 9 años	3.75	1.258
		10 a 14 años	2.88	1.088
		más de 15 años	3.81	1.203
Pasivo Evitador	Recompensa contingente	1 a 4 años	3.91	1.049
		5 a 9 años	4.75	.500
		10 a 14 años	3.63	.719
	Dirección por excepción activa	más de 15 años	4.09	.928
		1 a 4 años	3.59	1.318
		5 a 9 años	4.75	.500
		10 a 14 años	3.50	1.095
Dirección por excepción pasiva	más de 15 años	3.75	1.136	
	1 a 4 años	1.71	.929	
	5 a 9 años	3.25	1.500	
	10 a 14 años	1.88	.957	
Laissez faire	Laissez faire	más de 15 años	2.00	1.047
		1 a 4 años	2.00	1.009
		5 a 9 años	2.50	1.000
		10 a 14 años	1.88	.806
		más de 15 años	2.19	1.030

### Apéndice P

#### Análisis de medias de las cuatro variables en los estilos de liderazgo



		ESTILO TRANSFORMACIONAL	ESTILO TRANSACCIONAL	ESTILO PASIVO EVITADOR	
NIVEL JERÁRQUICO	si	3,99	3,92	2,36	1 Nunca
	no	4,01	3,53	2,58	2 Raras veces
GÉNERO	masculino	4,04	3,66	2,53	3 Algunas veces
	femenino	3,91	3,48	2,54	4 Bastante a menudo
GRADO ACADEMICO	sin grado	4,56	3,63	3	5 Siempre
	tecnico	3,94	3,29	2,36	
	bachiller	3,98	3,68	2,62	
	magister	4,03	3,56	2,15	
ANTIGÜEDAD LABORAL	1a 4 años	3,99	3,48	2,43	
	5 a 9 años	4,44	4,25	3,5	
	10 a 14 años	3,81	3,25	2,42	
	15 a mas	4,08	3,95	2,65	
		4,07	3,64	2,60	

	Estilo Transformacional
	Estilo Transaccional
	Estilo Pasivo Evitador

