



**Universidad  
Continental**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de  
Administración y Marketing

Tesis

**Percepción del estilo de liderazgo en la Institución  
Educativa Esteban Sanabria Maravi del Distrito de  
San Jerónimo de Tunan**

**Utus Crispín Flor de María**

Huancayo, 2019

Para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración y Marketing



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

## **Dedicatoria**

La presente tesis va dedicada a mi familia, porque gracias al apoyo que me brindaron, pude culminar satisfactoriamente mi vida académica y me ayudaron a crecer como persona, me enseñaron que debo conseguir mis objetivos con esfuerzo y dedicación. Agradezco a Dios por permitir que estén orgullosos por los logros que voy consiguiendo día a día.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi de San Jerónimo de Tunan por permitirme realizar la investigación.

Agradezco a mi asesor y docentes universitarios que me ayudaron a conseguir mis objetivos y lograr culminar satisfactoriamente la presente tesis.

Por último, agradezco a mi familia por el apoyo que me dieron y a Dios por permitir que ellos estén en mi vida.

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Lista de Tablas.....	v
Lista de Figuras.....	vi
Resumen.....	vii
<i>Abstract</i> .....	viii
Introducción.....	ix
Capítulo I: Planteamiento del Estudio.....	1
1.1. Delimitaciones de la Investigación.....	1
1.1.1. Espacial.....	1
1.1.2. Temporal.....	1
1.1.3. Conceptual.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.3. Formulación del Problema.....	4
1.3.1. Problema general.....	4
1.3.1. Problemas específicos.....	4
1.4. Objetivos de la Investigación.....	4
1.4.1. Objetivo general.....	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Justificación de la investigación.....	5
1.5.1. Justificación teórica.....	5
1.5.2. Justificación práctica.....	6

1.5.3. Justificación metodológica.....	6
Capítulo II: Marco Teórico .....	7
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	7
2.1.1. Artículos científicos.....	7
2.1.2. Tesis nacionales e internacionales.....	9
2.2. Bases Teóricas .....	12
2.2.1. Liderazgo.....	12
2.2.2. Evolución de liderazgo.....	13
2.2.3. Estilos de liderazgo.....	14
2.2.4. Multifactor Questionnaire Leadership [MLQ].....	17
2.3. Definición de Términos Básicos .....	18
Capítulo III: Hipótesis y Variables.....	20
3.1. Hipótesis de la Investigación .....	20
3.1.1. Hipótesis general.....	20
3.1.2. Hipótesis específicas.....	20
3.2. Identificación de las Variables.....	21
3.3. Operacionalización de las Variables .....	21
Capítulo IV: Metodología .....	22
4.1. Métodos de Investigación .....	22
4.1.1. Métodos generales.....	22
4.1.2. Métodos específicos.....	22
4.2. Configuración de la Investigación .....	22

4.2.1. Enfoque de la investigación.....	22
4.2.2. Tipo de investigación.....	22
4.2.3. Nivel de investigación.....	23
4.2.4. Diseño de investigación.....	23
4.3. Población y Muestra .....	23
4.3.1. Población de la investigación.....	23
4.3.2. Muestra de la investigación.....	24
4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	26
4.5. Proceso de Recolección de Datos .....	27
4.6. Descripción del Análisis de Datos y Prueba de Hipótesis .....	27
Capítulo V: Resultados .....	29
5.1. Descripción de Trabajo de Campo .....	29
5.2. Presentación y Contrastación de Resultados.....	30
5.2.1. Análisis de la percepción del estilo de liderazgo en función al nivel jerárquico en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.....	31
5.2.2. Análisis de la percepción del estilo de liderazgo en función al género en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.....	36
5.2.3. Análisis de la percepción del estilo de liderazgo en función al grado académico en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.....	41
5.2.4. Análisis de la percepción del estilo de liderazgo en función a la antigüedad laboral en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan .....	46
Capítulo VI: Discusión .....	52



6.1. Discusión de Resultados .....	52
Conclusiones .....	55
Recomendaciones .....	57
Referencias.....	59
Apéndice A .....	64
Apéndice B.....	65
Apéndice C.....	68
Apéndice D .....	69
Apéndice E.....	70
Apéndice F.....	71
Apéndice G .....	75
Apéndice H .....	76
Apéndice I.....	77
Apéndice J.....	78
Apéndice K .....	79

## Lista de Tablas

Tabla 1: Componentes de los estilos de liderazgo .....	16
Tabla 2: Población Global de la Investigación .....	24
Tabla 3: Población de la Investigación .....	25
Tabla 4: Estructura del instrumento MLQ 5X .....	26
Tabla 5: Prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach .....	28
Tabla 6: Perfil de los informantes .....	30
Tabla 7: Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al nivel jerárquico.....	31
Tabla 8: Prueba de distribución normal en función al nivel jerárquico .....	34
Tabla 9: Prueba de homogeneidad de varianzas .....	35
Tabla 10: Prueba no paramétrica – U de Mann Whitney.....	35
Tabla 11: Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al género....	36
Tabla 12: Prueba de distribución normal en función al género .....	39
Tabla 13: Prueba de homogeneidad de varianzas en función al género .....	40
Tabla 14: Prueba no paramétrica – U de Mann Whitney.....	40
Tabla 15: Prueba de distribución normal en función al grado académico .....	41
Tabla 16: Prueba de distribución normal en función al grado académico .....	44
Tabla 17: Prueba de homogeneidad de varianzas .....	45
Tabla 18: Prueba no paramétrica – Kruskal Wallis .....	45
Tabla 19: Prueba de distribución normal en función a la antigüedad laboral .....	46
Tabla 20: Prueba de distribución normal en función a la antigüedad laboral .....	50
Tabla 21: Prueba de homogeneidad de varianzas en función a la antigüedad laboral .	50
Tabla 22: Prueba no paramétrica – Kruskal Wallis .....	51

## Lista de Figuras

Figura 1: Distribución de frecuencias en función al nivel jerárquico .....	33
Figura 2: Grafico Q-Q en función al nivel jerárquico.....	34
Figura 3: Distribución de frecuencias en función al género .....	38
Figura 4: Grafico Q-Q en función al género .....	39
Figura 5: Distribución de frecuencias en función al grado académico .....	43
Figura 6: Grafico Q-Q en función al grado académico.....	44
Figura 7: Distribución de frecuencias en función a la antigüedad laboral.....	48
Figura 8: Grafico Q-Q en función a la antigüedad laboral.....	49

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan; para su metodología se utilizó como método de investigación el método científico, el tipo de investigación fue básica, el nivel fue descriptivo, el diseño de la investigación es el no experimental transversal, la población de la investigación está conformada por 41 colaboradores, la muestra de la investigación se direcciona solo a trabajar en función a 37 colaboradores, utilizando el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ] en su versión corta [5X], conformado por 45 preguntas direccionadas en función a la clasificación de estilos de liderazgo y sus respectivos factores o componentes. Los resultados nos indican que, en la Institución Educativa con sus variables independientes al nivel jerárquico, género, grado académico y antigüedad laboral, no existe consenso, sin embargo, en sus variables dependientes a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, y liderazgo pasivo evitador; si existe un consenso. En conclusión, no existe consenso en la percepción del estilo liderazgo en la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi del distrito de San Jerónimo de Tunan.

**Palabras Clave:** Percepción, liderazgo, estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo evitador.

### *Abstract*

The objective of this research is to identify if there is a consensus on the perception of leadership in the I.EE Esteban Sanabria Maravi District of San Jerónimo de Tunan; for its methodology the scientific method was used as a research method, the type of research was basic, the level was descriptive, the research design is the transversal non-experimental, the research population is made up of 41 collaborators, the sample of the research is directed only to work with 37 collaborators, using the Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ] instrument in its short version [5X], consisting of 45 questions addressed according to the classification of leadership styles and their respective factors or components . The results indicate that in the Educational Institution with its independent variables at the hierarchical level, gender, academic degree and seniority, there is no consensus, however in its dependent variables to transformational leadership styles, transactional, and avoidant passive leadership; if there is a consensus. In conclusion, there is no consensus on the perception of leadership in the Educational Institution Esteban Sanabria Maravi of the district of San Jerónimo de Tunan.

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

## **Introducción**

El liderazgo se ha convertido en un papel fundamental en la gestión de las organizaciones por medio del líder y del desempeño que este pueda tener dentro de la organización con los demás colaboradores, su rol determinara el éxito o el fracaso de los objetivos y metas de la organización, es importante resaltar que la gestión de la organización se verá inmersa en el comportamiento y actitudes de un líder. El liderazgo implica la interacción entre personas en la cual una de ella conduce por medio de su influencia personal y relación con el grupo de colaboradores, teniendo objetivos y metas en común, para así transformar a la organización y a los colaboradores. El liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier organización, una organización puede contar con una planeación y control adecuada y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado (Noriega, 2008).

En el modelo de servicio educativo denominado Jornada Escolar Completa (JEC), busca mejorar el servicio educativo basado en el liderazgo, por ello las instituciones educativas al querer desarrollar este enfoque es necesario que conozcan herramientas que le permitirán identificar los estilos de liderazgo y las que se presentaran en la investigación realizada en la Institución Educativa (I.E.E.) Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan, Provincia de Huancayo, Departamento de Junín.

## **Capítulo I: Planteamiento del Estudio**

### **1.1. Delimitaciones de la Investigación**

#### **1.1.1. Espacial.**

Se delimita la investigación desde un ámbito espacial, centrándose a desarrollar la investigación en la II.EE. Esteban Sanabria Maravi ubicado en el Distrito de San Jerónimo de Tunan, Provincia de Huancayo, Departamento de Junín.

#### **1.1.2. Temporal.**

Se delimita la investigación desde un ámbito temporal al año 2016 - 2017, ya que en este se desarrolló la investigación.

#### **1.1.3. Conceptual.**

Se delimita la investigación desde un ámbito conceptual, considerando a los colaboradores de la institución educativa estatal, perteneciente al programa de Jornada Escolar Completa [JEC].

### **1.2. Planteamiento del Problema**

El liderazgo cumple un papel fundamental en la gestión de las organizaciones por medio del líder y del desempeño que este pueda tener dentro de la organización, su rol determinara el éxito o el fracaso de la gestión, al cumplir el líder con uno de los roles más importantes cumple con: (a) compromiso con la misión, (b) comunicación de la visión, (c) confianza en sí mismo, e (d) integridad personal, así mismo debe cumplir con virtudes que lo direccionen hacia una buena toma de decisiones, estas pueden ser: (a) prudencia, (b) templanza, (c) justicia, y (d) fortaleza; adicionalmente el líder debe ser capaz de tener una buena comunicación y capacidad de integración. Con los aspectos ya mencionados es importante resaltar que la gestión de la organización se verá inmersa en el comportamiento y actitudes de un líder, ya que conceptualmente el liderazgo implica la interacción entre personas en la cual una de ellas conduce por medio de su influencia personal y relación con el grupo, teniendo objetivo las

metas en común con el fin de transformar a la organización y a los colaboradores (Noriega, 2008). Son por estos motivos que el liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier organización. Asimismo, Noriega (2008) señala que “una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.” (p. 26). Por lo tanto, la percepción del estilo de liderazgo, así como la propuesta de organización deben estar alineadas.

Centrándonos en el sector investigado, es preciso indicar que el liderazgo en el ámbito educativo es uno de los temas de mayor prioridad en los programas de política educativa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), bajo este programa se busca mejorar los resultados al influir en las motivaciones y en las capacidades de los colaboradores y el entorno en el que laboran; su importancia radica en la contribución a la educación en cuanto a la eficiencia y equidad se refiera (Pont, Nusche, y Moorman, 2009). Según estudios realizados por la OCDE, el Perú es un país que ha crecido notablemente en los últimos años, pese a esto se considera que todavía existen debilidades en relación a la educación secundaria, debido a que principalmente refleja índices académicos pobres, estos indicativos son ilustrados en la prueba PISA la cual indica que existen todavía retos significativos en educación para el Perú (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2016), los resultado de dicha prueba en los años 2000, 2009 y 2012, “muestran un bajo nivel del desarrollo de las competencias de comprensión de textos, alfabetización matemática y alfabetización científica, ubicándonos en los último lugares de los países participantes” (Jornada Escolar Completa [JEC], 2014, p.13)

Por tales motivos el Ministerio de Educación hace algunos años buscó promover el cambio al plantear una reforma en la educación secundaria, bajo el programa denominado JEC, con la finalidad de “mejorar el logro de los aprendizajes de los y las estudiantes de las



instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria.” (Jornada Escolar Completa [JEC], 2014, p.17); y bajo los objetivos de implementar una oferta pedagógica pertinente, promover una gestión eficiente y contribuir con la mejora del servicio educativo. El programa JEC consideró la importancia del liderazgo en una gestión educativa, por tal motivo consideró como parte de sus enfoques, el enfoque de gestión en el que considera la es basada en el liderazgo pedagógico el cual se aboca a una labor transformadora, además es este el enfoque en el que la investigación busca centrarse con la finalidad de buscar un alineamiento entre lo que busca el Ministerio de Educación y lo que la institución educativa practica día a día. (Jornada Escolar Completa [JEC], 2014). La propuesta es el estilo transformacional, busca motivar y aumentar el rendimiento en los colaboradores, siendo un cambio positivo para todos.

Teniendo como antecedentes todo lo antes mencionado, la investigación se centrará en la II.EE. Esteban Sanabria Maravi, el cual es parte de los colegios denominados JEC, se encuentra ubicado en el Distrito de San Jerónimo de Tunan, Provincia de Huancayo, el diagnóstico que se pudo conseguir de esta institución se evidencia falencias no solo en aspectos educativos, sino también en aspectos gerenciales como la falta de gestión para la toma de decisiones, estas son burocráticas y permiten poca participación de los colaboradores, así también la falta de comunicación, disciplina, falta de compromiso institucional, entre otras. Los problemas identificados fueron mencionados por el Director que es líder de la II.EE., la formalización del líder no garantiza que los liderados estén conformes y alineados a su estilo, por lo tanto, la importancia de este estudio es brindar un diagnóstico del estado real de la percepción del estilo de liderazgo en la gestión actual del Director, de esta manera, este pueda iniciar con una propuesta de mejora de alineamiento y lograr mejores consensos en la toma de decisiones.

Adicionalmente se resalta que “es importante que los directivos de las instituciones educativas tengan las herramientas actualizadas que les permita establecer las condiciones

adecuadas para dirigirla, esto significa que para dirigir hay que liderar y para liderar hay que conocer los diferentes tipos y enfoques de liderazgo” (Rivera, s.f., p.1), cosa que la institución aun no desarrolla.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema general.**

¿Existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan?

#### **1.3.1. Problemas específicos.**

- ¿Existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan?
- ¿Existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan?
- ¿Existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan?
- ¿Existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan?

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

#### **1.4.1. Objetivo general.**

Identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

#### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- Identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.
- Identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.
- Identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.
- Identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

### **1.5. Justificación de la investigación**

#### **1.5.1. Justificación teórica.**

El liderazgo en la educación es uno de los temas más abordados en los últimos tiempos, debido a su gran importancia e interés por mejorar los resultados académicos, la eficacia y la equidad de la educación. En la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan se busca abordar este tema con la finalidad de contribuir con la gestión a través de un consenso de liderazgo y la calidad de la educación. Para lo cual los integrantes deben tener como prioridad conocer herramientas actualizadas que les permita realizar un diagnóstico y trabajar en función a ello, ya que se dice que “para dirigir hay que liderar y para liderar hay que conocer los diferentes tipos y enfoques de liderazgo” (Rivera, s.f., p.1),

Así mismo bajo un diagnóstico correctamente identificado será posible desarrollar estrategias para minimizar los problemas que dificultan una buena gestión en la organización,

estos problemas pueden ser la falta de flexibilidad, toma de decisiones, insatisfacción en el servicio, no cumplimiento de objetivos, entre otros.

### **1.5.2. Justificación práctica.**

La Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan, es parte de los colegios del Programa de Jornada Escolar Completa, que planteó el Ministerio de Educación con la finalidad de disminuir las brechas del bajo nivel académico de los estudiantes.

Por tal motivo, para la elección de la institución educativa, fue necesario considerar principalmente dicha característica.

### **1.5.3. Justificación metodológica.**

Se abordó la investigación tomando como aspectos metodológicos principales, el método científico debido a que ha sido utilizado por diversas investigaciones por ser uno de los métodos más importantes, este se direcciona bajo un conjunto de procedimientos para probar hipótesis, con la finalidad de lograr conocimientos al momento de abordar una investigación.

Así mismo, diversas investigaciones consideran que una investigación de enfoque cuantitativo está asociada a ser direccionado bajo un tipo de investigación básica debido a que busca ampliar el conocimiento sin modificar la realidad, nivel descriptivo y un diseño no experimental.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

Para la investigación presentada se optó investigar artículos científicos, tesis internacionales y nacionales, desarrollados en Colombia, España, México y Perú.

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

#### **2.1.1. Artículos científicos.**

García, Salas y Gaviria (2017), “Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes”, Colombia. El propósito de la investigación se centra identificar el efecto del género (ser hombre o mujer) del gerente en el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en las pymes de los sectores manufactura y de alta tecnología de la ciudad de Santiago de Cali.

Las variables utilizadas se clasifican en dependientes e independientes, como variables dependientes consideraron a los estilos de liderazgo propuestos por Bass y Avolio (1990), los cuales son (a) el liderazgo transformacional, y (b) el liderazgo transaccional; el primero lo componen cuatro factores: (a) influencia idealizada, (b) inspiración motivacional, (c) estimulación intelectual, y (d) consideración individualizada; así también el segundo estilo de liderazgo lo conforman la (a) recompensa contingente, y (b) administración por excepción. Como variables independientes consideran al género bajo un tipo dicotómico (hombre y mujer).

La población de la investigación se direccionó a trabajar con las pymes de la ciudad de Santiago de Cali, específicamente los sectores manufactureros y de alta tecnología. La muestra se dio bajo un muestro probabilístico estratificado, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, arrojando un tamaño muestral de 142 empresas. Así mismo, la herramienta utilizada que se aplicó en la investigación fue el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (1997), pero adaptado por Northouse (2010).

Los resultados de la investigación señalaron que no se difiere el estilo de liderazgo entre los hombres y mujeres gerentes; es decir según el género del gerente el estilo que predomina

es el estilo transformacional para ambos géneros, así mismo se evidencia que las mujeres tienden a atribuirse una mayor calificación en la dimensión de estimulación intelectual. Además, los resultados señalan un rompimiento del viejo paradigma de que el liderazgo solo es para el género masculino, por el contrario se muestra que la representación de la mujer está cambiando y se está dando una nueva perspectiva de liderazgo en relación a ella; así también ellas están abiertas a adoptar comportamiento transaccionales que le permiten una mejor gestión en las organizaciones, por lo tanto las mujeres según la investigación tienen la capacidad de adaptar su estilo de liderazgo a uno que beneficie a la organizacional, al igual como lo puede hacer un hombre.

El antecedente analizado, contribuye en la investigación al mostrarnos un nuevo panorama entre la posición de una mujer o un hombre frente a una gestión, permitiendo disminuir la brecha entre ambos sexos al momento de ocupar cargos estratégicos y de liderazgo, ya que no se dan diferencias entre ambos al momento de liderar y dirigir una organización.

Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016), “El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo”, España. El propósito de la investigación es el de contrastar si en empresas del norte de España (País Vasco y Navarra) el liderazgo transformacional se asocia más fuertemente que los otros estilos de liderazgo a la percepción de los seguidores en relación con: (a) la satisfacción (con el líder), (b) la efectividad (del líder) y (c) la motivación en el trabajo de los seguidores. Así también conocer si existen diferencias de género en los estilos de liderazgo.

La muestra de la investigación es de 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España, de edades entre 24 a 64 años, las mujeres representan el 38%, poseen estudios superiores un 76% y un 20% estudio de nivel medio. El instrumento utilizado fue el Multifactor Leadership Questionnaire – Form 5X.

Los resultados confirman que el liderazgo transformacional esta correlacionado positivamente con la eficacia que percibe el directivo, el esfuerzo que señalan los subordinados que están dispuestos a realizar, y el grado de satisfacción con el mismo. Así también se evidenció que las medias del liderazgo transformacional son más elevadas que las del transaccional y ambas más elevadas que el pasivo evitador en directivos y subordinados. Así mismo los directivos perciben que el liderazgo transformacional produce mayor satisfacción con el líder y mayor motivación en el trabajo; pese a esto, ellos también perciben que el liderazgo transaccional se asocia más fuertemente al nivel de efectividad que el liderazgo transformacional, ellos confían más en el liderazgo transaccional al momento de lograr la eficacia. Por otro lado, se evidencia también que el liderazgo transformacional aumenta la capacidad explicativa del liderazgo transaccional para predecir la satisfacción de los subordinados y el logro.

### **2.1.2. Tesis nacionales e internacionales.**

Vidal (2017), “Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la provincia constitucional del Callao”, Lima – Perú.

El propósito de la investigación fue el conocer cuáles son las características de los estilos de liderazgo predominantes que perciben los docentes en la directora de la Institución Educativa pública del Callao. Las variables que se consideraron fueron los cuatro estilos de liderazgo: (a) liderazgo autoritario, (b) liderazgo transformacional, (c) liderazgo transaccional, y (d) liderazgo laissez faire.

Con relación a su metodología, la investigación se enmarco dentro de un enfoque cualitativo, nivel descriptivo por buscar describir las características y rasgos de los estilos de liderazgo desde la percepción de los colaboradores, y de tipo empírico.

La población está conformada por un total de 12 profesores, sin embargo, a causa de algunas limitaciones al momento de la aplicación del cuestionario solo colaboraron 10

profesores. La técnica e instrumento utilizado fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma SX corta), planteada por Bass y Avolio (2000), así mismo se desarrolló otro cuestionario denominado Tipo B planteado por los propios investigadores para conocer sobre el liderazgo autoritario.

Los resultados señalan que, desde la percepción de los docentes, las características predominantes que presenta a menudo la directora son la estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación e inspiración y consideración individualizada, estas son propias del estilo transformacional. En relación al estilo transaccional, la directora presenta características dominantes como recompensa contingente, dirección por excepción activa y pasiva. Así también se evidencia que los docentes no perciben en la directora características predominantes del liderazgo pasivo evitador y liderazgo coercitivo evitador, los cuales son características propias del estilo de liderazgo *laissez faire*. Por último, pese a que la directora se caracterice por plantear objetivos en base a consensos y busque la participación de los docentes para el logro de objetivos, se identificó que presenta características predominantes del estilo de liderazgo autoritario como son el control / poder, desconfianza y falta de delegación de responsabilidades.

Castañeda (2012), “Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados para el desempeño de su trabajo”, México. El problema de investigación surge a consecuencia de que en las organizaciones el compromiso por parte de los colaboradores ha disminuido, estos ya no se comprometen con sus labores y no les interesa abandonar su trabajo en cualquier momento con tal de conseguir mejores oportunidades y condiciones laborales, a esto se le suma que las organizaciones desconocen el compromiso de sus colaboradores y además la manera de como evaluarlo y gestionarlo. Por lo que consideran que tanto empleados como organizaciones deben de conocer si existe un compromiso para que se puedan dar mejores resultados de calidad en la



productividad y satisfacción en el trabajo; de no lograrse diagnosticar y gestionar el compromiso de los colaboradores se corre el riesgo de desaprovechar el potencial y talento de buenos colaboradores. Para lo cual consideran que un líder es un componente principal del compromiso organizacional, por ser una figura de influencia en las personas para lograr los objetivos, por lo que se debe de ejercer un liderazgo que inspire y motive a los colaboradores. Es así que plantean como objetivo principal, buscar realizar una evaluación del compromiso organizacional de los empleados y sus correlaciones con el estilo de liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Como parte de la metodología, utilizan el tipo de estudio transversal, debido a que la medición se realiza una sola vez; descriptivo, porque señala y especifica las características de la unidad de análisis; y el correlacional, porque buscan determinar la relación entre las variables de la investigación. La muestra de determino bajo un muestreo estratificado por conveniencia, el resultado arrojó un trabajo con 50 empleados de las diferentes áreas de la empresa. Los instrumentos utilizados para la obtención de resultados fueron el cuestionario de Meyer, Allen y Smith para evaluar compromiso organizacional y el Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, Edición 5, elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio (1999).

Los resultados de la investigación señalaron que el compromiso es alto en la dimensión de continuidad, el compromiso afectivo resultó medio y a lo que se refiere al compromiso normativo o grado de lealtad es bajo. Adicionalmente se evidencia que el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad tienen relación con la edad, así mismo los tres tipos de compromiso no se han visto influidos por el género; en relación al estado civil los solteros manifiestan un mayor compromiso afectivo y normativo; y en relación a la variable compromiso organizacional y escolaridad se señala que los tres tipos de compromiso se expresan de manera muy similar. Por lo tanto, es posible indicar que no existen diferencias

significativas entre las tres dimensiones del compromiso organizacional y las variables sociodemográficas.

Con lo que respecta a las variables organizacionales como la antigüedad en la organizacional, nivel jerárquico y antigüedad en el puesto se señala que no hay diferencias significativas entre las dimensiones del compromiso organizacional y dichas variables, el compromiso organizacional en sus tres tipos no es igual en los participantes.

Por último, en relación al compromiso organizacional y el estilo de liderazgo transformacional y transaccional se evidencia que el liderazgo transformacional no influye en el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados, ellos no perciben un liderazgo que los motive e inspire, que los involucre con la visión, objetivos, metas y nuevas manera de solucionar problemas; en cuanto a las correlaciones entre variables la correlación más alta se da entre el liderazgo transformacional con el compromiso organizacional normativo, y una correlación inversa y muy débil con el compromiso afectivo y de continuidad. En relación al liderazgo transaccional la correlación entre el estilo de liderazgo y el compromiso afectivo y de continuidad son negativos y muy débiles, por lo que es posible decir que no influyen en el desarrollo del compromiso organizacional; sin embargo si se da una correlación muy alta y positiva con el compromiso normativo, lo cual podría tener una explicación del porque el liderazgo transaccional premia y estimula a través de incentivos a los empleados para que se comprometan con la organización.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo.**

El liderazgo para Bass (1990), surge del término leader el cual existe en el idioma ingles desde el año 1300, recién para la mitad del siglo XIX surge el término Leadership en escritos relacionados con influencia política y el control del Parlamento Británico. (Sánchez y Barraza, 2015).

Para Sadler (2003) citado por Duran y Castañeda (2015), es liderazgo “es un proceso social de influencia, ya sea mediante la comunicación persuasiva o a través de la conducta” (p. 137).

Involucra por lo menos cinco variables esenciales: a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo de seguidores; c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular; y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso. (Pariente, 2010 citado por Sánchez y Barraza, 2015, p. 163)

### **2.2.2. Evolución de liderazgo.**

La evolución del liderazgo se origina bajo diversas perspectivas: (a) perspectiva hacia los rasgos, (b) perspectiva hacia el comportamiento, (c) perspectiva situacional, y (d) perspectiva emergente (García, Salas y Gaviria, 2017).

La perspectiva de los rasgos se centra principalmente en características propias de una persona que lo distinguen de ser o no ser un líder.

La perspectiva hacia el comportamiento según Hellriegel y Slocum (2009) citado por García et al. (2017, p. 28) “se concentra en aquello que los líderes hacen en realidad y en la forma en que lo hacen” es decir en la conducta que puedan llegar a tener y como puede influenciar está en su entorno. En esta perspectiva se dan los modelos conductuales como las planteadas en la Universidad de Ohio (Nader y Castro, 2007), el del Grupo de Michigan, o la Rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (Cuadrado, Molero y Navas, 2003). Así también a finales de la década de los 30, autores como Lewin, Lippit y White desarrollan los estilos de liderazgo (a) autocrático, (b) democrático, y (c) laissez – faire; y para los años 50 surgen las teorías en la que consideran los estilos de liderazgo: (a) orientación a la tarea, (b) orientación a la relación (Cuadrado et al., 2003).

Posteriormente, como respuesta a las perspectivas anteriores surge la perspectiva o enfoque situacional, en la que la efectividad de un líder se dará en función al contexto en el que se desenvuelve, Sánchez Manchola (2009) citado por García et al. (2017, p. 28) señala que “un individuo no llega a ser líder solamente por el hecho de tener o contar con ciertos rasgos o habilidades, es imprescindible además que esos rasgos o habilidades se correspondan con las características, actividades y metas de su equipo”; se desarrollan modelos como: (a) modelo de Fiedler, (b) modelo de Hersey y Blanchard (García et al., 2017).

Por último, la perspectiva emergente considera que los (a) estilo de liderazgo transformacional, (b) estilo de liderazgo transaccional, son estudiados en mayor medida en las organizacionales. (García et al. 2017).

Sin embargo, para Bass y Riggio (2006) citado por Nader y Castro (2007) señalan que el estilo transformacional ha evolucionado, por lo que actualmente surge el modelo denominado “Liderazgo de rango completo” [Full Range Leadership] el cual lo conforman el liderazgo (a) transformacional, (b) transaccional, y (c) laissez faire. Así mismo Bass y Riggio (2006) citado por Nader y Castro (2007) señalan que “el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional.” (p. 691). Este modelo fue propuesto por Avolio (1999) y Bass (1985 y 1998), y ha sido considerada una de las más importantes contribuciones en la investigación del liderazgo (Pons y Ramos, 2012).

### **2.2.3. Estilos de liderazgo.**

Los estilos de liderazgo son “patrones de conducta mostrados por los individuos (por los líderes) que son estables” (García et al. 2017, p. 28). Existen diversos estilos de liderazgo, sin embargo, una de las más usadas en el ámbito administrativo son los estilos de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Burns (1978) (Zapata, Sigala y Mirabal, 2016)

#### **2.2.3.1. Liderazgo transformacional.**

El principal precursor del liderazgo transformacional es Bass (1985), quien consideró las ideas originales de House (1971) en relación a liderazgo carismático y Burns (1978) en relación a liderazgo transformacional (Nader y Castro, 2007).

Este tipo de liderazgo es considerado como el tipo de liderazgo que impulsa procesos de cambio e innovación en las organizaciones (Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016), “los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados... tienden a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional” (Hermosilla et al., 2016, p.135).

En este tipo de liderazgo se distinguen cuatro componentes: (a) influencia idealizada, (b) consideración individual, (c) estimulación intelectual, y (d) motivación inspiradora (García, et al., 2017). El primer componente también es conocido como carisma (Cuadrado et al., 2003), y se subdivide en (a) influencia idealizada [atributos], (b) influencia idealizada [conducta] (Mendoza, García y Uribe, 2014); así también el último componente es denominado inspiración. (Cuadrado et al., 2003).

#### ***2.2.3.1. Liderazgo transaccional.***

El liderazgo transaccional para Zapata et al. (2016) es considerado como:

un conjunto de intercambios basados en el ejercicio de la autoridad burocrática y el poder legítimo definido por la posición jerárquica que ocupa en la estructura de la organización. Este tipo de líder hace énfasis en la asignación de tareas, en el cumplimiento de normas y procedimientos, en la eficiencia y en la búsqueda de la motivación a través de premios o incentivos extrínsecos –recompensas de orden contingente– condicionados al desempeño y logros del trabajador, y aplica el castigo cuando los objetivos no han sido alcanzados. (p. 41)

Está conformado por dos componentes: (a) recompensa contingente, y (b) administración por excepción (García et al., 2017). Este último se divide en (a) administración por excepción activa, aquí se da la intervención del líder antes de que se presente un problema, y (b) administración por excepción pasiva, la intervención del líder se da cuando ya ocurrió el problema. (Cuadrado et al., 2003)

Las definiciones de cada componente de liderazgo transformacional y transaccional se muestran en la Tabla 1

*Tabla 1: Componentes de los estilos de liderazgo*

<b>Componentes de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional</b>	
Influencia idealizada	Hace referencia a la capacidad del líder para evocar una visión y ganar la confianza de sus seguidores. El carisma tiene un intenso componente emocional y crea un fuerte vínculo líder-seguidor.
Consideración individual	Señala la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.
Estimulación intelectual	Capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. Este tipo de líderes fomenta y estimula en sus seguidores el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas.
Motivación inspiradora	Se define como la capacidad del líder para comunicar su visión. Un líder es inspiracional cuando estimula en sus seguidores el entusiasmo por el trabajo

---

	e incrementa la confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada.
Recompensa contingente	Hace referencia a las conductas del líder, mediante las que reconoce a sus subordinados por una labor bien hecha, especificando claramente la recompensa que recibirán por cada tarea.
Administración por excepción	Se refiere a aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados.

---

### ***2.2.3.1. Liderazgo pasivo evitador.***

El liderazgo Laissez Faire es la “dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su rolles confiere”. (Nader y Castro, 2007, p.691)

Así también, “representa la ausencia del liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder.” (Pons y Ramos, 2012, p. 84).

### **2.2.4. Multifactor Questionnaire Leadership [MLQ].**

El cuestionario denominado Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), fue planteado por Bass y Avolio 1990, incluye los tipos de liderazgo del Modelo de Rango Total (Saturnino y Goicochea, 2012). Lo conforman 45 ítems bajo 9 factores, 5 factores para el liderazgo transformacional: (a) influencia idealizada conductual, (b) influencia idealizada atribuida, (c) motivación inspiracional, (d) estimulación intelectual, y (e) consideración individualizada; 2 factores para liderazgo transaccional: (a) recompensa contingente, y (b) dirección por excepción activa; y por último 2 factores para el liderazgo pasivo evitador: (a) dirección por excepción pasiva, y (b) laizzes-faire. (Espinoza, Contreras y Barbosa, 2015)

Adicionalmente este instrumento mide tres efectos del liderazgo: (a) esfuerzo extra, (b) efectividad, y (c) satisfacción. (Espinoza et al., 2015)

El instrumento bajo los factores ya mencionados, permite realizar un diagnóstico sobre cada estilo de liderazgo que maneja un líder en la organización. (Mendoza y Ortiz, 2006).

### 2.3. Definición de Términos Básicos

- **Liderazgo**

Es “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.” (Robbins y Judge, 2009, p.385)

- **Percepción**

“Es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno” (Robbins y Judge, 2009, p.139)

- **Estilos de liderazgo**

Son “patrones de conducta mostrados por los individuos (por los líderes) que son estables” (García et al. 2017, p. 28).

- **Liderazgo transformacional**

Es considerado como el tipo de liderazgo que impulsa procesos de cambio e innovación en las organizaciones (Hermosilla et al. 2016). Esta “enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.” (Bass y Avolio, 2006 citado por Bracho y García, 2013, p. 166)

- **Liderazgo transaccional**

Esta caracterizado por “el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo” (Cuadrado et al., 2003, p. 117)

- **Liderazgo laissez faire**

Es la “dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su rolles confiere”. (Nader y Castro, 2007, p.691)

- **Género**



Son “los roles, las características y oportunidades definidos por la sociedad que se consideran apropiados para los hombres, las mujeres, los niños, las niñas y las personas con identidades no binarias” (Organización Mundial de Salud, 2018, párr.9)

- **Nivel Jerárquico**

“Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.” (Much, s.f., p.9)

- **Grado académico**

El grado académico son niveles los cuales están conformados por bachiller, magíster y doctor, estos son emitidos a nombre de la nación al haberse cumplido con ciertos requisitos. (D’Alessio, 2016).

- **Antigüedad laboral**

Hace referencia a la “duración del empleo o servicio prestado por parte de un trabajador” (Zaniuk, 2012, párr. 1).

### **Capítulo III: Hipótesis y Variables**

En el presente capítulo, se presentará las hipótesis, las variables y el cuadro de operacionalización.

La hipótesis de estudio son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. (Hernández, 2016)

#### **3.1. Hipótesis de la Investigación**

La hipótesis de investigación, se definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables. (Hernández, 2016)

##### **3.1.1. Hipótesis general.**

- No existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas.**

- H1: No existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.
- H2: No existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.
- H3: No existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

- H4: No existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

### **3.2. Identificación de las Variables**

En la investigación se dan variables intervinientes y dependientes:

Como parte de las variables intervinientes se considera: (a) nivel jerárquico, (b) género, (c) grado académico, y (d) antigüedad laboral.

Como variables dependientes a los estilos de liderazgo los cuales se clasifican en: (a) liderazgo transformacional, (b) liderazgo transaccional, y (c) liderazgo pasivo evitador.

### **3.3. Operacionalización de las Variables**

En la operacionalización de las variables de la tesis presentada tenemos como parte de las variables intervinientes: al nivel jerárquico, género, grado académico, y antigüedad laboral; y como variables dependientes a los estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y liderazgo pasivo evitador, se muestra la definición de cada de una de estas variables dependientes, cuales son los indicadores para cada variable: compromiso emocional, confianza y respeto de los seguidores, capacidad del líder para motivar, creatividad e innovación, importancia individual para el seguidor, reconocimiento del logro de objetivos, utilizando un instrumento de medición Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5xs) con la escala de Likert.

La operacionalización de variable se muestra en el Apéndice A.

## **Capítulo IV: Metodología**

En el presente capítulo da a conocer el método de la investigación, enfoque de la investigación, el tipo de investigación, el nivel de investigación y el diseño de investigación que se empleó, asimismo, se pone en conocimiento la población y la muestra; además incluye las técnicas e instrumento de recolección de datos y la técnica de recolección de datos.

### **4.1. Métodos de Investigación**

#### **4.1.1. Métodos generales.**

El método científico “es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo” (Tamayo, 2003, p.28), tiene como objetivo general “lograr el conocimiento históricamente válido de la realidad, desarrollando dispositivos teóricos y prácticos perfectibles” (Martínez, 2006, p. 83).

#### **4.1.2. Métodos específicos.**

El método específico es el hipotético deductivo, este “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.” (Bernal, 2010, p. 60)

### **4.2. Configuración de la Investigación**

#### **4.2.1. Enfoque de la investigación.**

El enfoque de la investigación es el cuantitativo, ya que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4)

#### **4.2.2. Tipo de investigación.**

El tipo de investigación es la investigación aplicada, ya que “se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las

consecuencias prácticas que de ellas se deriven. La investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad.” además esta investigación, “por ser una puesta en práctica del saber científico, constituye el primer esfuerzo para transformar los conocimientos científicos en tecnología.” (Sánchez, Reyes, 2002).

#### **4.2.3. Nivel de investigación.**

El nivel de investigación es el descriptivo, este se enfoca en “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández et al., 2010, p. 80).

#### **4.2.4. Diseño de investigación.**

El diseño de la investigación es el no experimental debido a que no se permite la manipulación de variables, solo permite “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos... no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Así también, por su clasificación le corresponde el tipo de diseño transaccional o transversal, este tiene como propósito “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado... es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p. 151).

### **4.3. Población y Muestra**

#### **4.3.1. Población de la investigación.**

La población de la investigación está conformada por los colaboradores de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan, el cual está conformado por 41 colaboradores.

### **4.3.2. Muestra de la investigación.**

#### **a) Unidad de análisis**

La unidad de análisis de la investigación está representada por los colaboradores de la propia institución educativa que fue analizada en la investigación.

#### **b) Tamaño de la muestra**

La muestra es probabilística, “las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis” (Hernández et al., 2010), por lo que la investigación se direcciona solo a trabajar en función a 37 colaboradores.

Según Hernández et al. (2010) se utiliza un censo, cuando el investigador desea hacer un análisis completo de todos los elementos de la unidad estudiada, sin embargo, para esta investigación no es necesario dado que las características y condiciones de las personas que participaron en el llenado de las encuestas, no permitieron analizar a la totalidad de la población. Según el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de Educación Básica – IPEBA (2013), en su propuesta de guías de autoevaluación de la gestión educativa, propone metodológicamente que cuando la población es pequeña se debe considerar el cálculo de la muestra con la fórmula de muestreo simple, con intervalo de confianza de 95 % y un error del 5%, debido a que no todos podrían estar con la capacidad de responder un cuestionario. Siguiendo las recomendaciones del IPEBA se aplicó la fórmula para hallar la muestra, dado que no todos los colaboradores pudieron participar en la investigación.

#### **c) Selección de la muestra**

*Tabla 2: Población Global de la Investigación*

Elementos de la Estructura	Cargos	Número de personal
Órgano de Dirección	Directora	1
Órgano de Pedagógico	Coordinadores	4
	Docentes	27
Órgano de Soporte al Proceso Pedagógico	Secretaria	9
	Vigilancia y Mantenimiento	
	Psicólogo / Trabajador Social	
Total		41

En la Tabla 3 y de acuerdo a la delimitación de la investigación, muestra la aplicación al personal administrativo y docente del nivel secundaria de la II.EE. y no se tomará en cuenta a los que se encuentren con licencia, vacaciones o sean de reemplazo.

*Tabla 3: Población de la Investigación*

Cargos	Número personal	Personal con de licencia, vacaciones, reemplazo o	Población Real del Estudio
Director	1		1
Coordinadores	4		4
Docentes	27	1	27
Secretaria	9		9
Vigilancia y Mantenimiento			
Psicólogo / Trabajador Social			
Total			40

Es un docente que no se le consideró según la delimitación por esta causa no es posible trabajar bajo un censo, por tal motivo fue necesario determinar la muestra bajo un muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

La fórmula que se utilizó para determinar la muestra, fue la siguiente:

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

Donde:

N= 40 [Tamaño del universo]

p= .5 [probabilidad de éxito]

q= .5 [probabilidad de fracaso]

e= 5% [error máximo aceptable]

Z= 1.96 [nivel de confianza]

n= 37 [muestra]

#### 4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento utilizado en la investigación es el propuesto por Bernard Bass y Avolio, denominado Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ] en su versión corta [5X], está conformado por 45 preguntas direccionadas en función a la clasificación de estilos de liderazgo y sus respectivos factores o componentes.

En la Tabla 4, se muestra la distribución de preguntas del instrumento ya mencionado.

Tabla 4: Estructura del instrumento MLQ 5X

Estilos de liderazgo	Factores o componentes	Número de preguntas	Total de Preguntas
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida		10, 18, 21, 25
	Influencia idealizada conductual	20	6,14,23,34
	Inspiración o motivación inspiracional		9,13,26,36
	Estimulación intelectual		2,8,30,32



	Consideración individualizada		15,19,29,31
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	8	1, 11, 16, 35
	Dirección por excepción activa		4,22,24,27
Liderazgo pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva	8	3,12,17,20
	Laissez faire		5,7,28,33
Resultado organizacional	Esfuerzo extra		39, 42, 44
	Eficacia del líder	9	37, 40, 43, 45
	Satisfacción de los empleados		38, 41

---

En el Apéndice B, se muestra el modelo del instrumento utilizado en la investigación.

#### **4.5. Proceso de Recolección de Datos**

La recolección de datos se desarrolló el mes de julio del año 2016, previa autorización y entrevista con el director del centro educativo, en el proceso de aplicación del instrumento se encontraron limitaciones por tal motivo no fue posible aplicar un censo, sin embargo, la muestra analizada es representativa.

Así mismo la aplicación del instrumento estuvo dirigida y direccionada desde inicio a fin para evitar errores en el proceso de evaluación, al finalizar los participantes firmaron el documento de consentimiento informado en el que dan la aceptación de que participaron voluntariamente en la presente investigación.

El modelo de consentimiento informado se muestra en el Apéndice C.

#### **4.6. Descripción del Análisis de Datos y Prueba de Hipótesis**

El análisis de datos de la investigación se desarrolló en primer lugar determinando la confiabilidad y la validez del instrumento que fue aplicado, en segundo lugar, los datos obtenidos de la aplicación del instrumento fueron manejados bajo un análisis descriptivo e

inferencial para poder determinar y contrastar las hipótesis planteadas, para lo cual se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 23 y Excel. Adicionalmente, previamente a lo ya mencionado se desarrolló un análisis de los datos bajo el Diagrama de Cajas y Bigotes con la finalidad de ver el comportamiento de los datos; dicho diagrama se muestra en el Apéndice D.

La confiabilidad del instrumento fue analizada bajo la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach ya que “es el método más usado y sencillo para saber si una prueba de medición es fiable” (Vara, 2012, 298), sus valores oscilan entre 0 y 1, mientras más cerca se ubique al 1 representara mayor confiabilidad. Los valores obtenidos se muestran en la Tabla 5, el alfa de Cronbach de cada estilo de liderazgo supera al .5 e incluso tiene una alta aproximación al valor de 1 por lo cual se puede indicar que si hay confiabilidad en los datos.

*Tabla 5: Prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach*

<b>Estilos de Liderazgo</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de Elementos</b>
Liderazgo Transformacional	.665	20
Liderazgo Transaccional	.598	8
Liderazgo Pasivo Evitador	.599	8
Resultado Organizacional	.913	9

Así mismo la validez del instrumento se determinó bajo un análisis factorial, en el que por medio de la determinante de la matriz de correlación se evidencia la existencia de correlación entre los datos; la matriz se muestra en el Apéndice E. Adicionalmente se complementó la validez bajo la matriz de correlación de Spearman, estas se muestran el Apéndice F.

Por otro lado, por medio de un análisis descriptivo se determinó la media y desviación estándar para cada estilo y factor de liderazgo para conocer las relaciones significativas y la variabilidad de los datos.

Por último, bajo un análisis inferencial se contrastó cada hipótesis, haciendo uso de pruebas y gráficos de normalidad, prueba de homogeneidad, y pruebas paramétricas y no paramétricas, como son T- Student, Anova y U de Mann Whitney, Kruskal Wallis, respectivamente.

## **Capítulo V: Resultados**

### **5.1. Descripción de Trabajo de Campo**

El procedimiento de la investigación se inicia con la identificación de la población y la determinación de la muestra, la cual fue hallada bajo un muestreo probabilístico el cual nos indica un total de 37 colaboradores para realizar la aplicación del instrumento, el contacto con cada uno de los colaboradores de la institución educativa se dio previa autorización con el

director de la institución, para posteriormente aplicar individualmente dicho instrumento dentro de sus instalaciones.

Los datos obtenidos de la aplicación del instrumento fueron tabulados en Excel y posteriormente trasladados al programa IBM SPSS Statistics 23 para su respectivo análisis estadístico de forma descriptiva e inferencial.

## 5.2. Presentación y Contrastación de Resultados

Los resultados de la investigación se muestran en función a las variables (a) nivel jerárquico, (b) género, (c) grado académico y (d) antigüedad laboral.

En la Tabla 6 se muestra el perfil de los informantes que contribuyeron con la investigación. Se trabajó con un total de 37 colaboradores del género masculino y femenino; con personal a cargo y si personal a cargo, con un nivel académico entre técnico, bachiller y magister; y con una antigüedad laboral que oscila entre 1 a 4 años, de 5 a 9 años, de 10 a 14 años y más de 15 años.

Posteriormente se contrastan las hipótesis bajo pruebas estadísticas descriptivas e inferenciales, para determinar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en la

II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan

*Tabla 6: Perfil de los informantes*

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia porcentual</b>
Niveles jerárquicos		
Si personal a cargo	5	13.5
No personal a cargo	32	86.5
Total	37	100
Género		
Masculino	17	45.9
Femenino	20	54.1
Total	37	100

Grado académico			
	Técnico	1	2.7
	Bachiller	28	75.7
	Magister	8	21.6
	Total	37	100
Antigüedad laboral			
	1 a 4 años	3	8.1
	5 a 9 años	10	27.0
	10 a 14 años	7	18.9
	más de 15 años	17	45.9
	Total	37	100

### 5.2.1. Análisis de la percepción del estilo de liderazgo en función al nivel jerárquico en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

H1: No existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

Para el análisis de la primera hipótesis en función a la variable nivel jerárquico, en primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de medias y desviación estándar, la cual se muestra en la Tabla 7. Los resultados señalan que no se evidencia consenso de percepción en los tres estilos de liderazgo; en relación a la desviación estándar se muestra una mayor variabilidad en los que no cuentan con personal a cargo y son parte del estilo transformacional. Así mismo se hizo este mismo análisis por factor de cada estilo de liderazgo, esto se muestra en el Apéndice G.

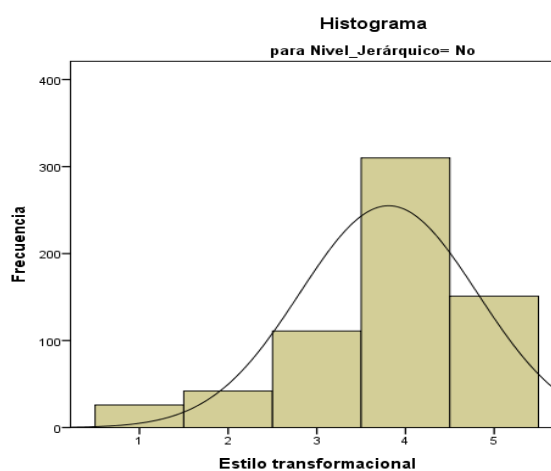
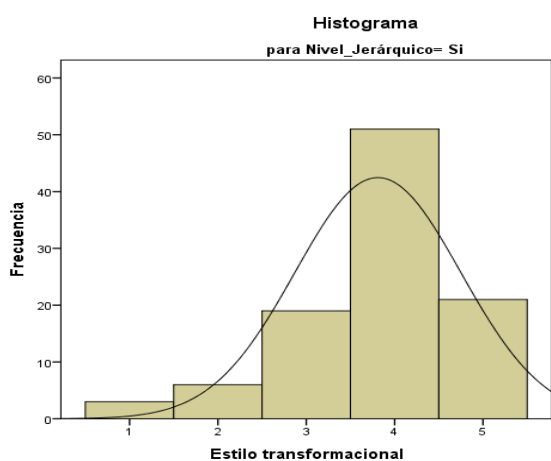
Tabla 7: Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al nivel jerárquico

Estilos de liderazgo	Nivel jerárquico	Estadístico	
		Media	Desv. est.
Estilo transformacional	Si tiene personal a cargo	3.81	.940
	No tiene personal a cargo	3.81	1.001
Estilo transaccional			

	Si tiene personal a cargo	4.10	.778
	No tiene personal a cargo	3.94	.931
Estilo pasivo evitador			
	Si tiene personal a cargo	2.33	.888
	No tiene personal a cargo	1.98	.890

Seguidamente, para verificar la normalidad de los datos se analizó los histogramas y graficó Q-Q con el fin de conocer gráficamente el comportamiento de los datos para determinar si estos son normales o no, sin embargo, es necesario resaltar que los gráficos solo son indicativos y de apoyo, la prueba que determinan la normalidad de los datos son la de Kolmogorov-Smirnov o Shapiro-Wilk, la primera se utiliza cuando se tiene una muestra mayor a 50 y la segunda cuando se tiene una muestra menor a 50.

En la Figura 1 y Figura 2 se muestran los histogramas y gráfico Q-Q, respectivamente; estos dan un indicio de que los datos no son normales ya que los histogramas están sesgados y los gráficos Q-Q no se encuentran alineados: por lo tanto, para finalizar con el análisis de normalidad, se halló la prueba de Shapiro-Wilk, el cual muestra en la Tabla 8 y presenta niveles de significancia menores a .05, con esto se confirma que los datos no son normales y es necesario continuar con un análisis bajo pruebas no paramétricas.



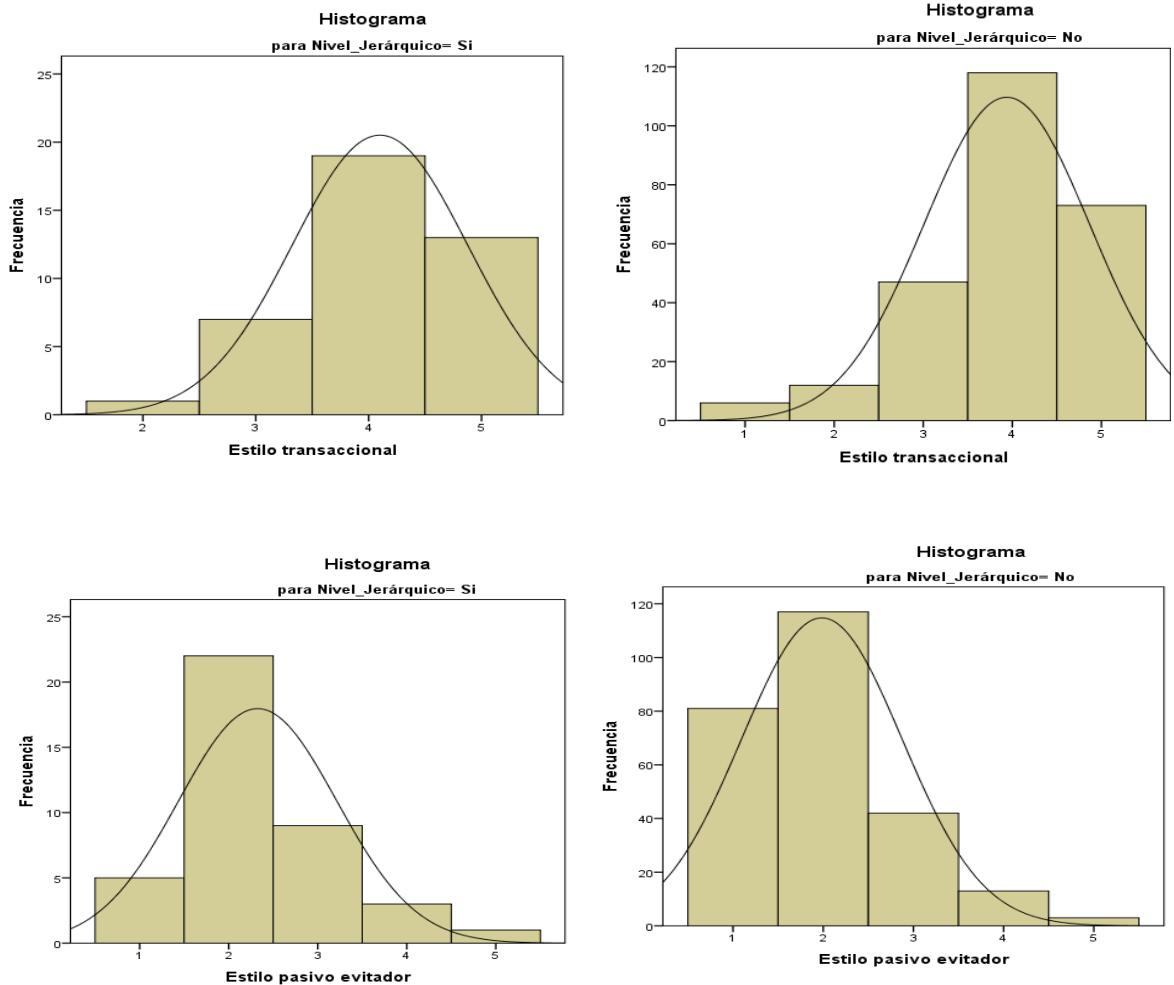
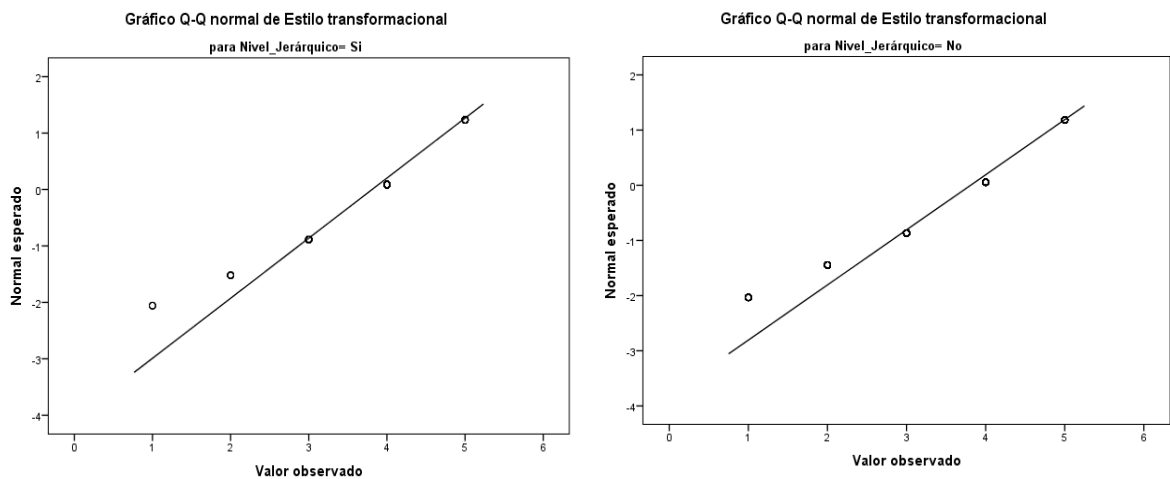


Figura 1: Distribución de frecuencias en función al nivel jerárquico



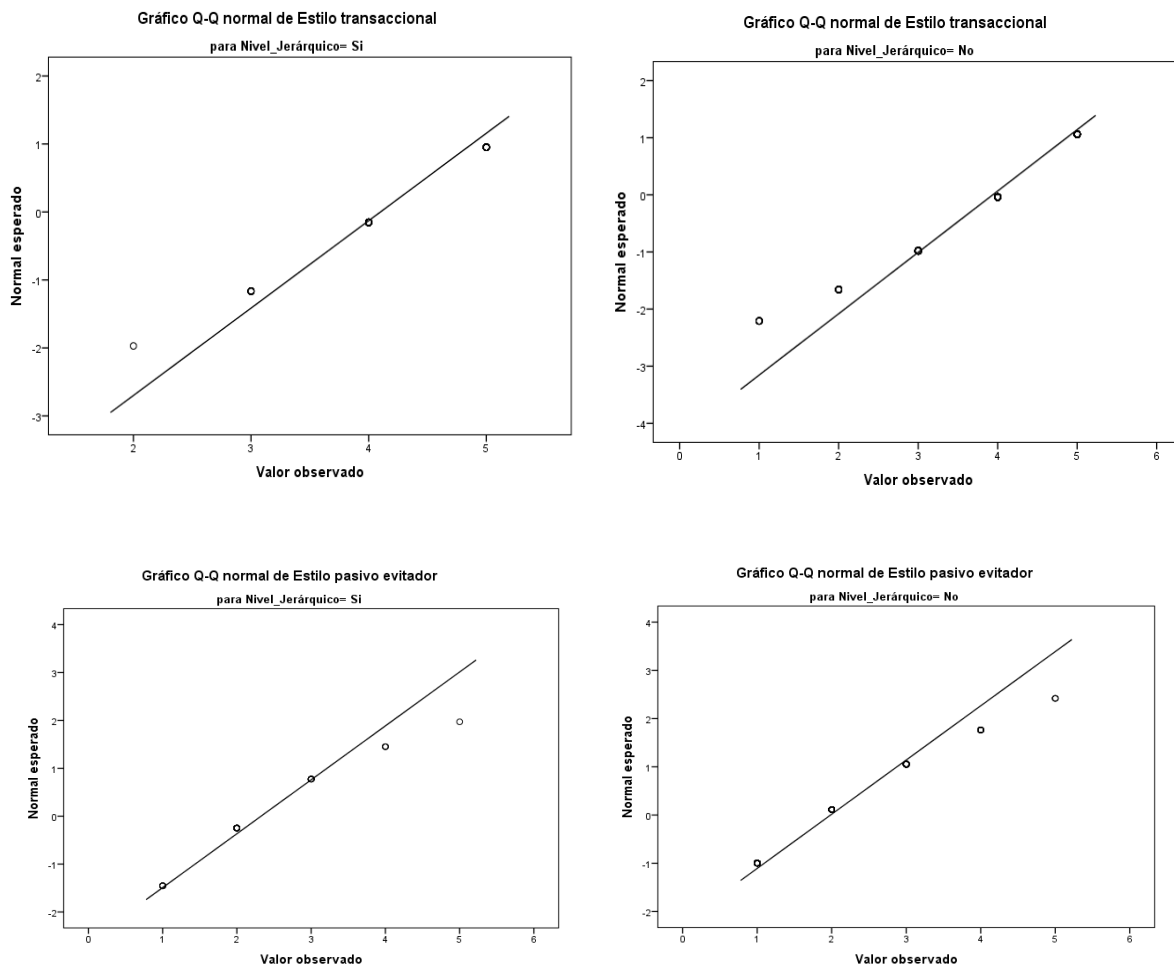


Figura 2: Grafico Q-Q en función al nivel jerárquico

Tabla 8: Prueba de distribución normal en función al nivel jerárquico

Estilos de liderazgo	Nivel jerárquico	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estilo transformacional	Si tiene personal a cargo	.300	100	.000	.838	100	.000
	No tiene personal a cargo	.296	640	.000	.836	640	.000
Estilo transaccional	Si tiene personal a cargo	.249	40	.000	.831	40	.000



Estilo pasivo evitador	No tiene personal a cargo	.273	256	.000	.837	256	.000
	Si tiene personal a cargo	.318	40	.000	.837	40	.000
	No tiene personal a cargo	.266	256	.000	.833	256	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

El análisis de homogeneidad se halló por medio de la prueba de Leven, el cual se muestra en la Tabla 9 y nos indica niveles de significancia por encima de .05, por lo tanto, es preciso señalar que si existe homogeneidad en los datos

Tabla 9: Prueba de homogeneidad de varianzas

Prueba de homogeneidad de varianzas				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional	.552	1	738	.458
Estilo transaccional	.531	1	294	.467
Estilo pasivo evitador	.385	1	294	.535

Por último, al determinar que los datos no son normales se utilizó la prueba no paramétrica de U de Mann Whitney, los niveles de significancia en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional son superiores a .05, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis planteada. Los resultados de la prueba se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10: Prueba no paramétrica – U de Mann Whitney

	Estadísticos de contraste		
	Estilo transformacional	Estilo transaccional	Estilo pasivo evitador
U de Mann-Whitney	31556.000	4728.000	4003.500
W de Wilcoxon	36606.000	37624.000	36899.500
Z	-.240	-0.835	-2.382

Sig. asintót. (bilateral)	.810	.404	.017
---------------------------	------	------	------

---

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

### 5.2.2. Análisis de la percepción del estilo de liderazgo en función al género en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

H2: No existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

El análisis de la segunda hipótesis se desarrolló en función a la variable género, para lo cual en primer lugar se realizó el análisis descriptivo de medias y desviación estándar, la cual se muestra en la Tabla 11. Con los resultados se evidencia que no existe consenso en la percepción en los tres estilos de liderazgo y existe una mayor variabilidad de datos para el género femenino en el estilo transformacional. Este mismo análisis se desarrolló también para cada factor de cada estilo de liderazgo, esto se muestra en el Apéndice H.

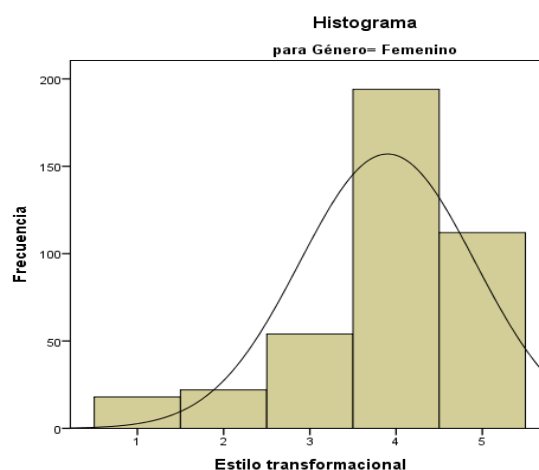
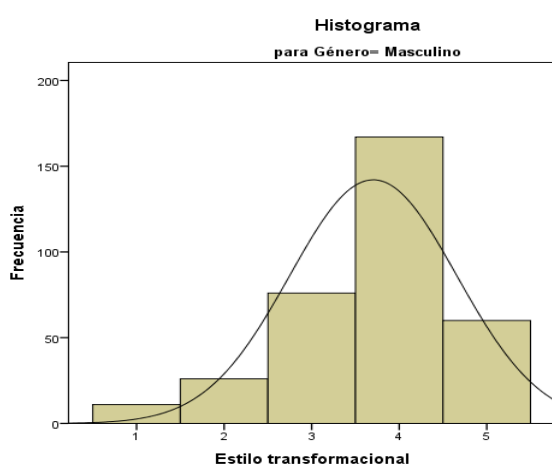
*Tabla 11: Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al género*

Estilo de liderazgo	Género	Estadístico	
		Media	Desv. est.
Transformacional	Masculino	3.70	.955
	Femenino	3.90	1.016
Transaccional			

	Masculino	3.87	.925
	Femenino	4.04	.896
Pasivo evitador			
	Masculino	2.07	.831
	Femenino	1.99	.948

Seguidamente, para determinar la normalidad de los datos se analizó los histogramas y gráfico Q-Q con el fin de conocer gráficamente el comportamiento de los datos. En la Figura 3 y Figura 4 se muestran los histogramas y gráfico Q-Q, respectivamente; estos dan un indicio de que los datos no son normales ya que los histogramas están sesgados hacia la izquierda y derecho, además los gráficos Q-Q no se encuentran alineados.

Para finalizar con el análisis de normalidad, se halló la prueba de Shapiro-Wilk, el cual muestra en la Tabla 12 y presenta niveles de significancia menores a .05, por lo tanto, se confirma que los datos no son normales y en necesario continuar con el análisis bajo pruebas no paramétricas.



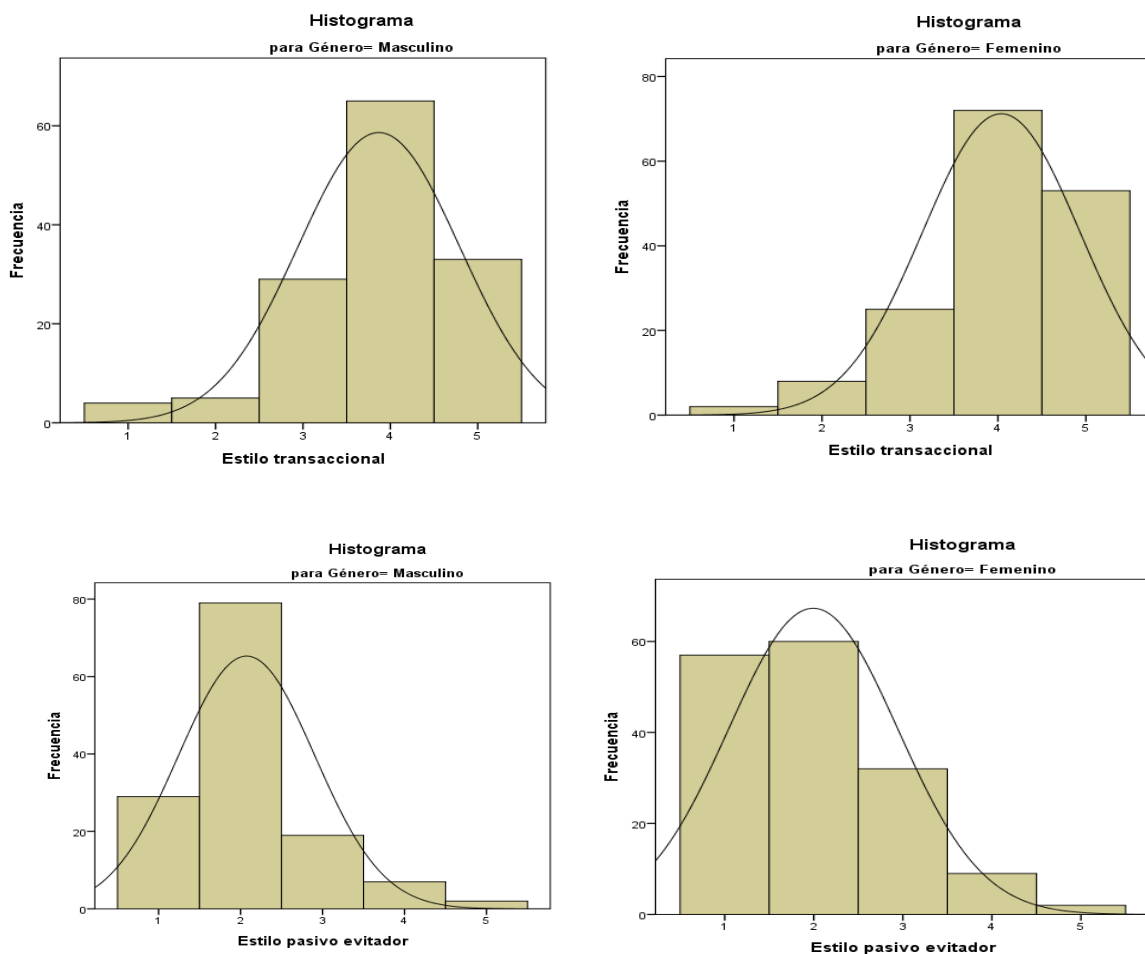
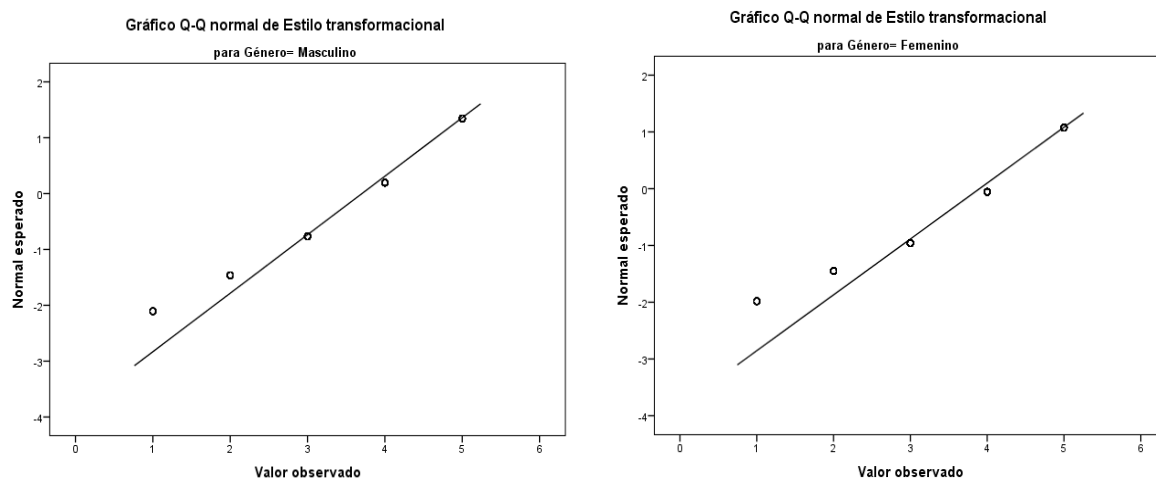


Figura 3: Distribución de frecuencias en función al género



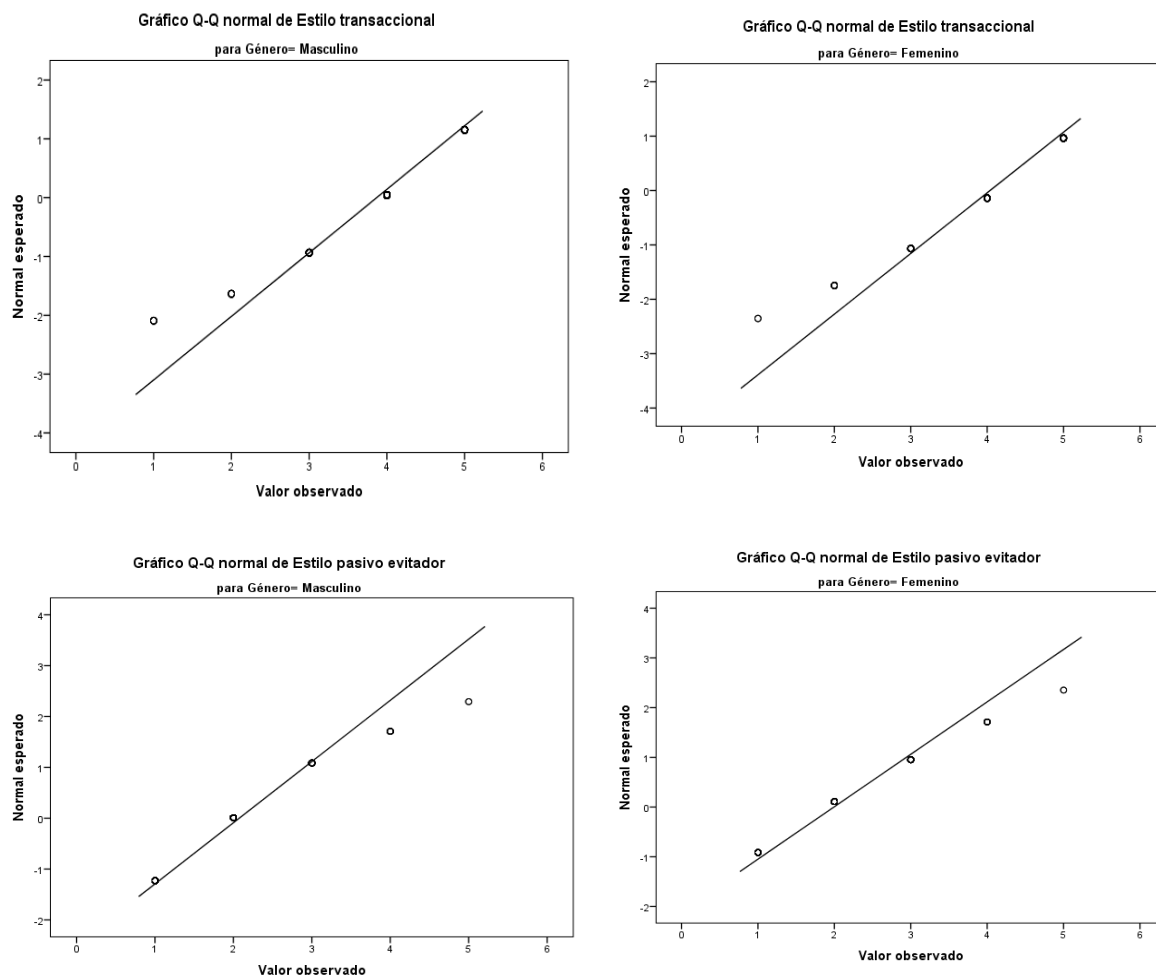


Figura 4: Gráfico Q-Q en función al género

Tabla 12: Prueba de distribución normal en función al género

Estilos de liderazgo	Género	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional	Masculino	.290	340	.000	.854	340	.000
	Femenino	.304	400	.000	.811	400	.000
Transaccional	Masculino	.277	136	.000	.839	136	.000
	Femenino	.265	160	.000	.829	160	.000
Pasivo evitador	Masculino	.329	136	.000	.802	136	.000

Femenino	.229	160	.000	.842	160	.000
----------	------	-----	------	------	-----	------

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Los resultados de la prueba de Levene, el cual se muestra en la Tabla 13 nos indica que los niveles de significancia se encuentran por encima de .05 en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, por lo tanto, es preciso señalar que si existe homogeneidad en los datos.

Tabla 13: Prueba de homogeneidad de varianzas en función al género

<b>Prueba de homogeneidad de varianzas</b>				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional	.556	1	738	.456
Estilo transaccional	.274	1	294	.601
Estilo pasivo evitador	5.064	1	294	.025

Por último, conociendo que los datos no son normales se utilizó la prueba no paramétrica de U de Mann Whitney, los niveles de significancia en los estilos de liderazgo transaccional y pasivo evitador son superiores a .05, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis planteada. Los resultados de la prueba se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14: Prueba no paramétrica – U de Mann Whitney

<b>Estadísticos de contraste</b>			
	Estilo transformacional	Estilo transaccional	Estilo pasivo evitador
U de Mann-Whitney	58482.000	9707.000	10141.000
W de Wilcoxon	116452.000	19023.000	23021.000
Z	-3.530	-1.713	-1.082
Sig. asintót. (bilateral)	.000	.087	.279

a. Variable de agrupación: Género de las personas encuestadas

### 5.2.3. Análisis de la percepción del estilo de liderazgo en función al grado académico en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

H3: No existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

El análisis de la tercera hipótesis se desarrolló en función a la variable grado académico, para lo cual al igual que las anteriores hipótesis en primer lugar se determinó una tabla descriptiva de medias y desviación estándar, la cual se muestra en la Tabla 15. En los resultados se evidencia un leve consenso de percepción de liderazgo, así mismo una variabilidad significativa en el grado académico de magister del estilo de liderazgo transformacional y pasivo evitador; y en el grado académico técnico del estilo de liderazgo transaccional. Así también se realiza este análisis por cada factor de los tres estilos de liderazgo lo cual se muestra en el Apéndice I.

*Tabla 15: Prueba de distribución normal en función al grado académico*

Estilo de liderazgo	Grado académico	Estadístico	
		Media	Desv. est.
Transformacional	Técnico	3.50	.607
	Bachiller	3.81	.990
	Magister	3.86	1.037
Transaccional	Técnico	2.63	1.061
	Bachiller	3.96	.893
	Magister	4.11	.838
Pasivo evitador	Técnico	2.13	.354

Bachiller	1.96	.856
Magister	2.28	1.031

Seguidamente, para determinar la normalidad de los datos también se analizó los histogramas y gráfico Q-Q con el fin de conocer gráficamente el comportamiento de los datos. En la Figura 5 y Figura 6 se muestran los histogramas y gráfico Q-Q, respectivamente; estos dan un indicio de que los datos no son normales ya que los histogramas están sesgados hacia la izquierda y derecha, además los gráficos Q-Q no se encuentran alineados.

Para finalizar con el análisis de normalidad, se halló la prueba de Shapiro-Wilk, el cual muestra en la Tabla 16 y presenta niveles de significancia menores a .05, por lo tanto, se confirma que los datos no son normales y en necesario continuar con el análisis bajo pruebas no paramétricas.

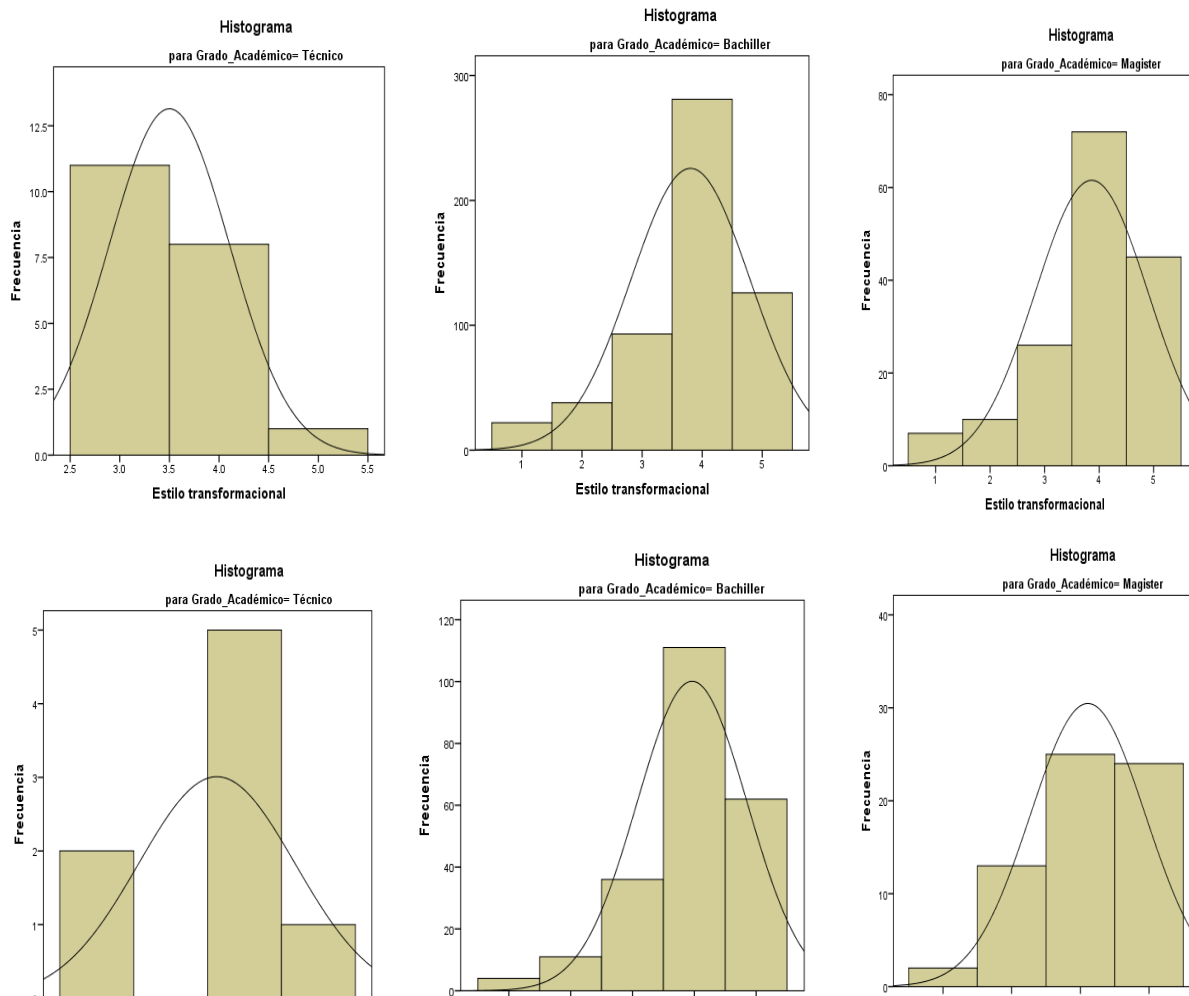




Figura 5: Distribución de frecuencias en función al grado académico

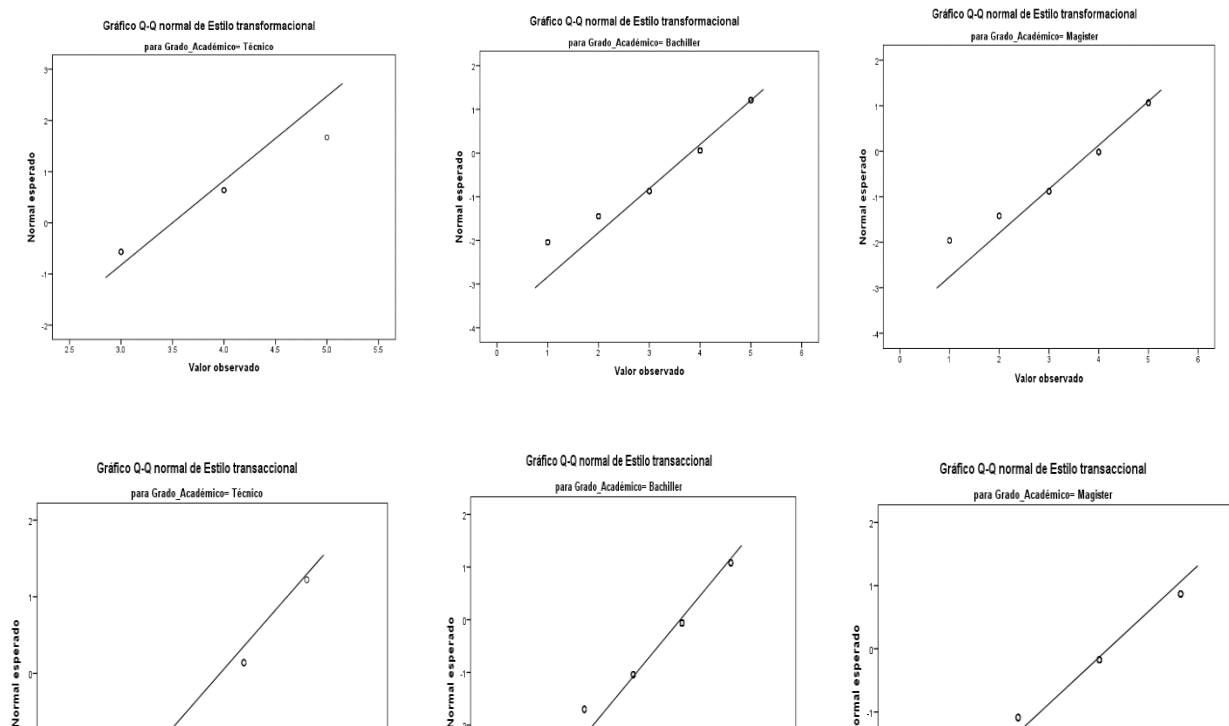


Figura 6: Gráfico Q-Q en función al grado académico

Tabla 16: Prueba de distribución normal en función al grado académico

Estilos de liderazgo	Grado académico	Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Transformacional							
	Técnico	.345	20	.000	.723	20	.000
	Bachiller	.305	560	.000	.831	560	.000
	Magister	.284	160	.000	.833	160	.000
Transaccional							
	Técnico	.388	8	.001	.761	8	.011
	Bachiller	.288	224	.000	.828	224	.000
	Magister	.231	64	.000	.830	64	.000

Pasivo evitador	Técnico	.513	8	.000	.418	8	.000
	Bachiller	.274	224	.000	.826	224	.000
	Magister	.233	64	.000	.867	64	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Los resultados de la prueba de Levene, el cual se muestra en la Tabla 17 nos indica que los niveles de significancia se encuentran por encima de .05 en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, por lo tanto, es preciso señalar que si existe homogeneidad en los datos.

Tabla 17: Prueba de homogeneidad de varianzas

<b>Prueba de homogeneidad de varianzas</b>				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional	.925	2	737	.397
Estilo transaccional	.593	2	293	.553
Estilo pasivo evitador	5.215	2	293	.006

Por último, conociendo que los datos no son normales se utilizó la prueba no paramétrica de Kruskal Wallis, los niveles de significancia en los estilos de liderazgo transformacional y pasivo evitador son superiores a .05, por lo tanto, no se rechaza la hipótesis planteada. Los resultados de la prueba se muestran en la Tabla 18.

Tabla 18: Prueba no paramétrica – Kruskal Wallis

<b>Medida</b>	<b>Estilos de liderazgo</b>		
	<b>Transformacional</b>	<b>Transaccional</b>	<b>Pasivo evitador</b>
Chi-cuadrado	6.448	14.173	6.150
Gl	2	2	2
Sig. asintót.	.060	.001	.046

a. Prueba de Kruskal-Wallis

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

#### 5.2.4. Análisis de la percepción del estilo de liderazgo en función a la antigüedad laboral en la IIEE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan

H4: No existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a las diferentes antigüedades laborales de la IIEE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan

Para el análisis de la cuarta hipótesis en función a la variable antigüedad laboral, se determinó también una tabla descriptiva de medias y desviación estándar, la cual se muestra en la Tabla 19. Los resultados señalan que se evidencia un consenso en la percepción de los tres estilos de liderazgo; en relación a la desviación estándar se muestra una mayor variabilidad en los que llevan trabajando de 1 a 4 años en los tres estilos de liderazgo. Así mismo se hizo este análisis por factor de cada estilo de liderazgo, esto se muestra en el Apéndice J.

Tabla 19: Prueba de distribución normal en función a la antigüedad laboral

Estilo de liderazgo	Antigüedad laboral	Estadístico	
		Media	Desv. est.
Transformacional			
	1 a 4 años	3.40	1.092
	5 a 9 años	3.98	.909
	10 a 14 años	3.95	.743
	más de 15 años	3.73	1.058
Transaccional			
	1 a 4 años	3.46	1.062
	5 a 9 años	4.13	.905
	10 a 14 años	4.05	.749
	más de 15 años	3.91	.923
Pasivo evitador			

1 a 4 años	2.17	1.049
5 a 9 años	1.65	.713
10 a 14 años	1.98	.751
más de 15 años	2.25	.949

---

Seguidamente, para el análisis de normalidad se utilizó histogramas y gráfico Q-Q con el fin de analizar gráficamente el comportamiento de los datos para determinar si estos son normales o no, adicionalmente, la prueba que determinan la normalidad de los datos es la de Shapiro-Wilk.

En la Figura 7 y Figura 8 se muestran los histogramas y gráfico Q-Q, respectivamente; estos dan un indicio de que los datos no son normales ya que los histogramas están sesgados y los gráficos Q-Q no se encuentran alineados.

Para finalizar con el análisis de normalidad, se halló la prueba de Shapiro-Wilk, el cual muestra en la Tabla 20 y presenta niveles de significancia menores a .05 en los tres estilos de liderazgo, por lo tanto, se confirma que los datos no son normales y es necesario continuar con un análisis bajo pruebas no paramétricas.

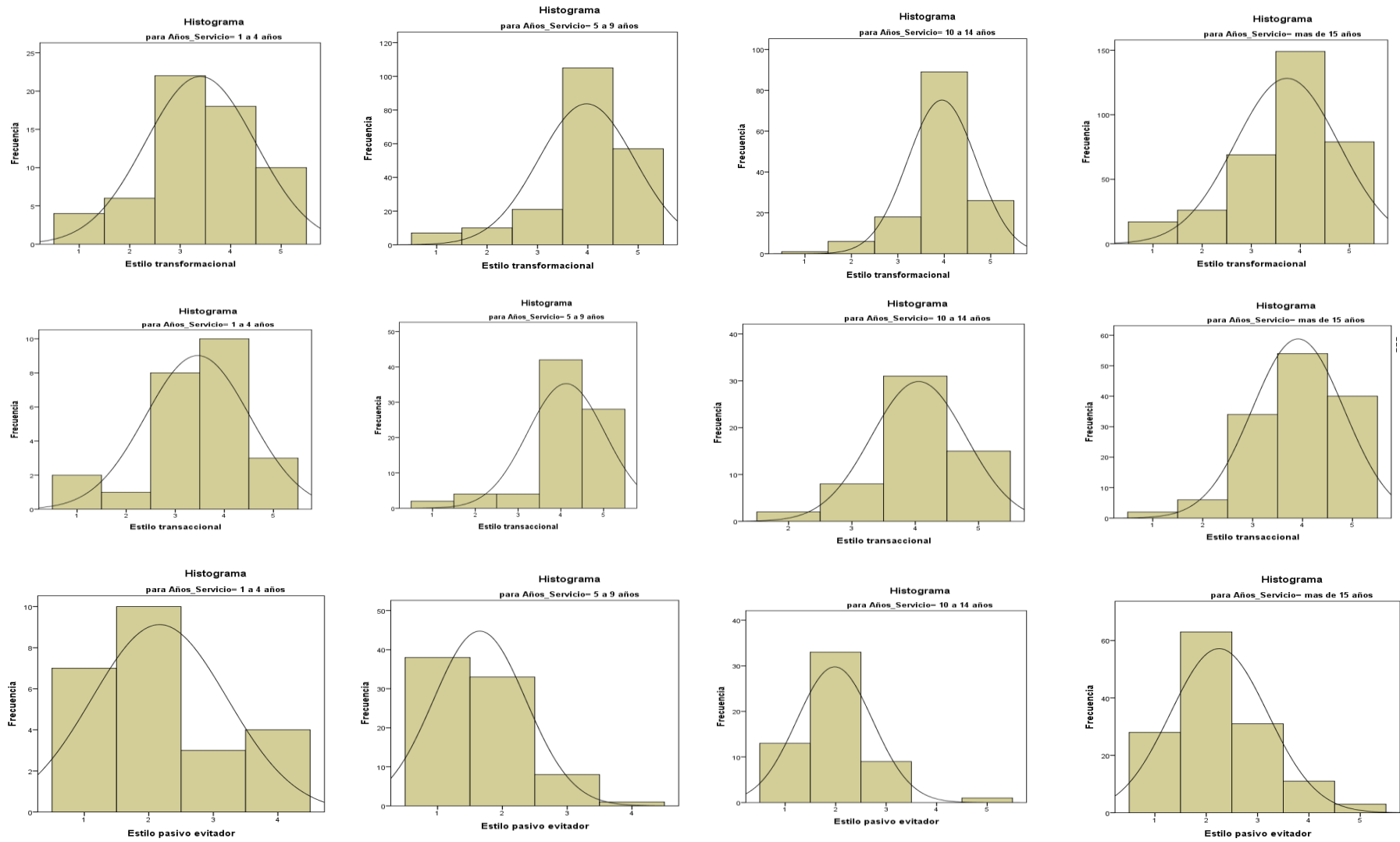


Figura 7: Distribución de frecuencias en función a la antigüedad laboral

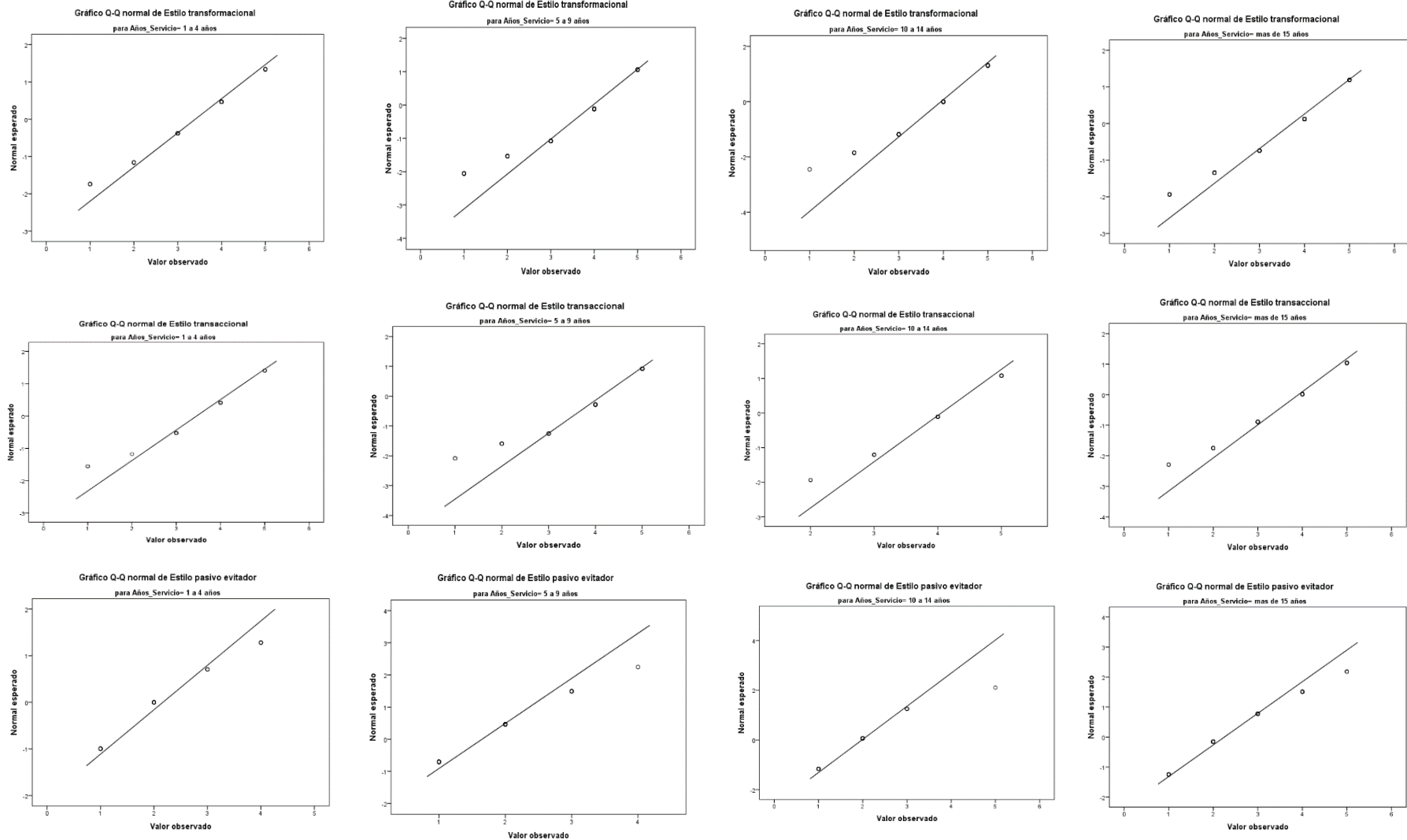


Figura 8: Gráfico Q-Q en función a la antigüedad laboral

Tabla 20: Prueba de distribución normal en función a 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	.190	60	.000	.899	60	.000
	5 a 9 años	.320	200	.000	.787	200	.000
	10 a 14 años	.348	140	.000	.777	140	.000
	más de 15 años	.273	340	.000	.856	340	.000
Transaccional							
	1 a 4 años	.237	24	.001	.865	24	.004
	5 a 9 años	.320	80	.000	.746	80	.000
	10 a 14 años	.293	56	.000	.815	56	.000
	más de 15 años	.229	136	.000	.858	136	.000
Pasivo evitador							
	1 a 4 años	.271	24	.000	.836	24	.001
	5 a 9 años	.294	80	.000	.771	80	.000
	10 a 14 años	.312	56	.000	.779	56	.000
	más de 15 años	.273	136	.000	.866	136	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Para el análisis de homogeneidad se halló por medio de la prueba de Leven, el cual se muestra en la Tabla 21 y no indica niveles de significancia por debajo de .05 por lo tanto es preciso señalar que no existe homogeneidad en los datos

Tabla 21: Prueba de homogeneidad de varianzas en función a la antigüedad laboral

Prueba de homogeneidad de varianzas				
	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Estilo transformacional	13.911	3	736	.000
Estilo transaccional	2.353	3	292	.072
Estilo pasivo evitador	4.747	3	292	.003

Por último, conociendo que los datos no son normales se utilizó la prueba no paramétrica de Kruskal Wallis, los niveles de significancia en los estilos de liderazgo



transformacional y pasivo evitador son inferiores a .05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada. Los resultados de la prueba se muestran en la Tabla 22.

*Tabla 22: Prueba no paramétrica – Kruskal Wallis*

<b>Medida</b>	<b>Estilos de liderazgo</b>		
	<b>Transformacional</b>	<b>Transaccional</b>	<b>Pasivo evitador</b>
Chi-cuadrado	21.631	11.250	23.630
Gl	3	3	3
Sig. asintót.	.000	.010	.000

a. Prueba de Kruskal-Wallis

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

## Capítulo VI: Discusión

### 6.1. Discusión de Resultados

La investigación tuvo como principal objetivo el identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan, considerando como variables independientes al nivel jerárquico, género, grado académico y antigüedad laboral; así también como variables dependientes a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, y liderazgo pasivo evitador.

En función a lo mencionado se plantearon cuatro hipótesis, las cuales fueron contrastadas, los resultados arrojados en relación a nivel jerárquico indican que no existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo, por tanto, los que tiene personal a cargo y los que no tienen personal a cargo perciben poseer características propias del estilo transformacional y transaccional. En segundo lugar, en la relación a la variable género tampoco existe consenso en la percepción debido a que tanto el género femenino y masculino perciben poseer características propias del estilo transaccional y pasivo evitador, sin embargo, para el estilo transformacional el género masculino posee una media menor a la del género femenino, por tal motivo la diferencia de percepción entre ambos. En tercer lugar, en la variable grado académico no existe consenso en la percepción en los estilos de liderazgo transformacional y pasivo evitador. Por último, en relación a la variable antigüedad laboral, si se dan consenso en la percepción en los tres estilos de liderazgo, predominando para esta variable los estilos transformacional y transaccional.

En relación a los hallazgos encontrados en la investigación y haciendo una comparación con los antecedentes nacionales e internacionales presentados en el capítulo, se señala en primer lugar que en la investigación de García, Salas y Gaviria (2017) se buscó identificar el efecto del género en el estilo transformación y transaccional en las pymes de los sectores manufactura y de alta tecnología de la ciudad de Santiago de Cali, los resultados indican que

no se difiere el estilo de liderazgo entre los hombre y mujeres, así mismo se rompe el viejo paradigma de que el liderazgo es solo para el género masculino, ya que se muestra la representación de la mujer y la adaptación de ella hacia cualquier estilo de liderazgo; de la misma forma en la investigación desarrollada se halló que no se encuentran diferencias de percepción entre las mujeres y los varones, predominando en el género femenino el estilo transaccional y transformación en comparación con los varones. En segundo lugar la investigación propuesta por Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016) tienen como propósito contrastar si el liderazgo transformacional se asocia con otros estilos de liderazgo en relación a la satisfacción, efectividad y motivación, así también si existen diferencias de género en los estilos de liderazgo; los resultados de la investigación señala que el liderazgo transformacional esta correlacionado positivamente con la eficacia que percibe el directivo, el esfuerzo que señalan los subordinados que están dispuestos a realizar, y el grado de satisfacción con el mismo, las medias del liderazgo transformacional son más elevadas que las del transaccional y ambas más elevadas que el pasivo evitador en directivos y subordinados, los directivos perciben que el liderazgo transformacional produce mayor satisfacción con el líder y mayor motivación en el trabajo; pese a esto, ellos también perciben que el liderazgo transaccional se asocia más fuertemente al nivel de efectividad que el liderazgo transformacional, ellos confían más en el liderazgo transaccional al momento de lograr la eficacia; por otro lado, se evidencia también que el liderazgo transformacional aumenta la capacidad explicativa del liderazgo transaccional para predecir la satisfacción de los subordinados y el logro. Por tales motivos es posible indicar que debido a que en la investigación predominan los estilos transformacional y transaccional puede ser beneficioso porque puede estar asociado a alcanzar la efectividad, eficacia y la satisfacción ya que se puede dar prioridad a cualquiera de los dos en función a la situación.

En tercer lugar, la investigación de Vidal (2017), aplica el instrumento de forma evaluadora ya que son los docentes los que evalúan al directivo de la institución, a diferencia de la investigación realizada, en donde los propios docentes se evalúan ellos mismos percibiendo tener o no las características propias de cada estilo de liderazgo, por tal motivo es necesario precisar que ambas formas son factibles, en función a los objetivos que se quiera lograr.

Por último, con la cuarta investigación se puede ver que es posible que se dé una influencia ya sea positiva o negativa de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional hacia el compromiso organizacional de los empleados, para un mejor desempeño en el trabajo.

## Conclusiones

- En relación al análisis para identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo entre los niveles jerárquicos de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan, se determinó que para el estilo transformacional y transaccional no rechazan la hipótesis planteada, sin embargo, el estilo pasivo evitador si lo rechaza; por lo tanto, se concluye que no existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo entre los niveles jerárquicos.
- En relación al análisis para identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan, se determinó que para el estilo transaccional y pasivo evitador no rechazan la hipótesis planteada, sin embargo, el estilo transformacional si lo rechaza; por lo tanto, se concluye que no existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en relación al género.
- En relación al análisis para identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en función al grado académico de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan, se determinó que para el estilo transformacional y pasivo evitador no rechazan la hipótesis planteada, sin embargo, el estilo transaccional si lo rechaza; por lo tanto, se concluye que no existe consenso en la percepción del esstilo de liderazgo en relación al grado académico.
- En relación al análisis para identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en función a la antigüedad laboral de los participantes de la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan, se determinó que en los tres estilos de liderazgo se rechaza la hipótesis planteada; por lo tanto, se concluye que si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en relación a la antigüedad laboral.

- Al realizar el análisis general para identificar si existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan, y determinar que no se rechaza la hipótesis en las variables nivel jerárquico, género y grado académico, se concluye que no existe consenso en la percepción del estilo de liderazgo en la II.EE Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda que al identificar que si hay consenso en la percepción entre los niveles jerárquicos del estilo de liderazgo pasivo evitador, se debe diagnosticar periódicamente las características de las conducta propias del estilo pasivo evitador que se están practicando por los colaboradores de la institución educativa, ya que sin este estilo se predominan conductas que buscan liberarse de responsabilidades, convirtiéndolas a personas inactivas que no aportan a la organización, evitando tomar decisiones y estas se pueden estar realizando consecutivamente o siempre, y estas pueden dificultar a la gestión de la institución.
- Al no existir consenso en la percepción de liderazgo en relación al género en el estilo transaccional y pasivo evitador, se debe de trabajar conjuntamente con ambos géneros buscando metas en común para alcanzar altos rendimientos y buscar la satisfacción practicando características del estilo de liderazgo transformacional, ya que esta le permite alcanzar eficacia y esta se convierte en algo positivo para la institución.
- Al no existir consenso en la percepción de liderazgo en relación al grado académico en la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi, se debe dar énfasis a cada uno de ellos realizando reuniones periódicas en los que se involucren individuos de todos los grados académicos.
- En el análisis general al no existir consenso en la percepción de liderazgo en la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi, se recomienda realizar periódicamente aplicar el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ - 5xs) para que le ayuden a medir el comportamiento de liderazgo de cada uno de los miembros de la Institución, con el fin de llegar a un consenso en la percepción de liderazgo y así ayude a mejorar la gestión de la organización.

- Se recomienda a la institución educativa que, busque reforzar el estilo transformacional por ser potencial en el alcance de un liderazgo eficiente en la institución, ya que este estilo induce un desempeño con altas expectativas propias de cada individuo; para así alcanzar estrategias para la institución.



## Referencias

- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. 3a ed. Colombia: Pearson Educación
- Bracho, O., & García, G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15 (2), 165-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Castañeda, A. (2012). Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados para el desempeño de su trabajo. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2013/Presenciales/0703145/Index.html>
- Cuadrado, G., Molero, A. & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica*, 2(2), 115-129. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/525>
- D'Alessio, F. (14 de enero de 2016). Grados, títulos, apelativos y otros, por Fernando D'Alessio. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/grados-titulos-apelativos-y-otros-fernando-dalessio-noticia-1871081>
- Durán, M. & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79838614013>
- Espinosa, J., Contreras, F. & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11(2), 303-317. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67944781010>

- García, M., Salas, L., & Gaviria, E. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las Pymes. *AD-minister*, 31, 25-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322353489002>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135–143. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica – IPEBA (2013). *¿Qué y Cómo evaluamos la gestión de la Institución Educativa?. Matriz y Guía de autoevaluación de la Gestión Educativa De Instituciones de Educación Básica Regular*. 2ª ed. Lima: Burcon impresores y Derivados SAC.
- Jornada Escolar Completa, (2014). *Modelo de servicio educativo: Jornada Escolar Completa para las Instituciones Educativas Publicas del Nivel de Educación Secundaria*. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/a/pdf/jec/modelo\\_JEC.pdf](http://www.minedu.gob.pe/a/pdf/jec/modelo_JEC.pdf)
- Martínez, R. (2006). *Cómo escribir y estructurar un texto en ciencias de la salud*. 3a ed. México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Mendoza, I., García, B. & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records*, 4(1), 1412-1429. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358933346008>

- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), 118-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Much, L. (s.f.). *Diseño de Organizaciones de Alto Rendimiento*. Recuperado de <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Organizaci%C3%B3n%20-%20Trillas%202006%20-%20Libro%20completo.pdf>
- Nader, M. & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>
- Noriega, G. (2008). La importancia del liderazgo en organizaciones. *Temas de ciencia y tecnología*, 12(36), [25-29]. Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf)
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., Villagómez, A. (2013). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. 4ª ed. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U, 2014.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], (2016). *Avanzando hacia una mejor educación para Perú*. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>
- Organización Mundial de Salud, (2018). *Género*. Recuperado de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/gender>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar*. Recuperado de <https://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>

- Pons, F. & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28 (2), 81-98. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324583002>
- Rivera, B. (s.f.). La importancia del liderazgo en las instituciones educativas. Necesidad de un nuevo modelo de liderazgo integral. Recuperado de <http://docplayer.es/17114902-La-importancia-del-liderazgo-en-las-instituciones-educativas-necesidad-de-un-nuevo-modelo-de-liderazgo-integral.html>
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 10a ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sánchez, J., & Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Sánchez, H., & Reyes C., (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica*. 3ra ed. Lima: Editorial Universitaria, Universidad Ricardo Palma.
- Saturnino, N., & Goicochea, J. (2012). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. *Revista de Educación*, 362, 594-622. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/doi/362243.pdf?documentId=0901e72b81644c8a>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. 4a ed. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Vara, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.

- Vidal, M. (2017). Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la provincia constitucional del Callao. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de URI: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9677>
- Zaniuk, B. (20 de noviembre de 2018). Antigüedad laboral: para qué sirve. República. Recuperado de <http://buscarempleo.republica.com/profesiones/antiguedad-laboral-para-que-sirve.html>
- Zapata, G., Sigala, L. & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19 (36), 35-59. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>

## Apéndice A

### Matriz de Operacionalización

Variables	Dimensiones	Definición	Componentes	Indicadores	Unidad de Medida	Medida	Nº de preguntas	Instrumento
Liderazgo	Liderazgo transformacional	Se enfoca en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.	Influencia idealizada atribuida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso emocional</li> <li>▪ Confianza y respeto de los seguidores</li> </ul>	Escala de Likert 1-5	Escala	10-18-21-25	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5xs)
			Influencia idealizada conductual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad del líder para motivar</li> <li>▪ Creatividad e innovación</li> </ul>		Escala	6-14-23-34	
			Inspiración o motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importancia individual para el seguidor</li> </ul>		Escala	9-13-26-36	
			Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento del logro de objetivos</li> <li>▪ Corrección de errores</li> </ul>		Escala	2-8-30-32	
			Consideración individualizada			Escala	15-19-29-31	
	Liderazgo transaccional	Se da bajo el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo	Recompensa contingente			Escala	1-11-16-35	
			Dirección por excepción activa			Escala	4-22-24-27	
			Dirección por excepción pasiva	-		Escala	3-12-17-20	
	Liderazgo pasivo evitador	líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su rolles confiere	Laissez faire	-			5-7-28-33	
	Ocupacionales y Demográficas	Nivel Jerárquico	-	-	Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si</li> <li>▪ No</li> </ul>	Nominal	
Género		-	-	Características físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Masculino</li> <li>▪ Femenino</li> </ul>	Nominal	-	
Grado académico		-	-	-	Nivel de educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnico</li> <li>▪ Bachiller</li> <li>▪ Magister</li> </ul>	Nominal	-
					Antigüedad laboral	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 a 4 años</li> <li>▪ 5 a 9 años</li> <li>▪ 10 a 14 años</li> <li>▪ más de 15 años</li> </ul>
					Años de trabajo en la institución			

## Apéndice B

### Instrumento MLQ – 5xs

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

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

Yo:

101	Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos	
002	Proporciono a los demás, formas nuevas de enfocar problemas	
003	No intervengo hasta que los problemas se agravan	
004	Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo planificado (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	
005	Evito involucrarme cuando surgen temas importantes	
006	Expreso mis valores y creencias más importantes.	
007	Estoy ausente cuando se me necesita	
008	Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas	
009	Hablo de forma optimista sobre el futuro	
110	Hago sentir a los demás orgullosos/as de trabajar conmigo	
111	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	
112	Espero que las cosas vayan mal antes de intervenir	
113	Hablo entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	
114	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber	
115	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	
116	Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	
117	Muestro que soy partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”	
118	Voy más allá de mi propio interés por el bien del grupo	
119	Trato a los demás como individuos más que como miembro de un grupo	
220	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	
221	Me he ganado el respeto del profesorado	
222	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas	
223	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo	

224	Hago un seguimiento de los errores detectados	
225	Demuestro un sentido de autoridad y confianza	
226	Presento una convincente visión del futuro	
227	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos	
228	Evito tomar decisiones	
229	Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes	
330	Hago ver al resto los problemas desde distintos ángulos	
331	Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades	
332	Sugiero buscar nuevas formas de completar el trabajo	
333	Me demoro en responder los temas urgentes	
334	Enfatizo la importancia de una misión común	
335	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas	
336	Expreso confianza en que las metas serán cumplidas	
337	Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros	
338	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias	
339	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	
440	Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores	
441	Trabajo con el resto de una forma satisfactoria	
442	Aumento en los demás sus deseos de tener éxito	
443	Consigo que la organización sea eficaz	
444	Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación	
445	Lidero un grupo que es efectivo	

### Datos adicionales

Género

M  F

Edad

\_\_\_\_\_

Años de servicio en la institución

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



Grado académico      Sin Grado      Técnico      Bachiller      Magister  
actual       Doctor

¿Tiene personal bajo su mando?       Sí       No

## Apéndice C

### Modelo de Consentimiento Informado

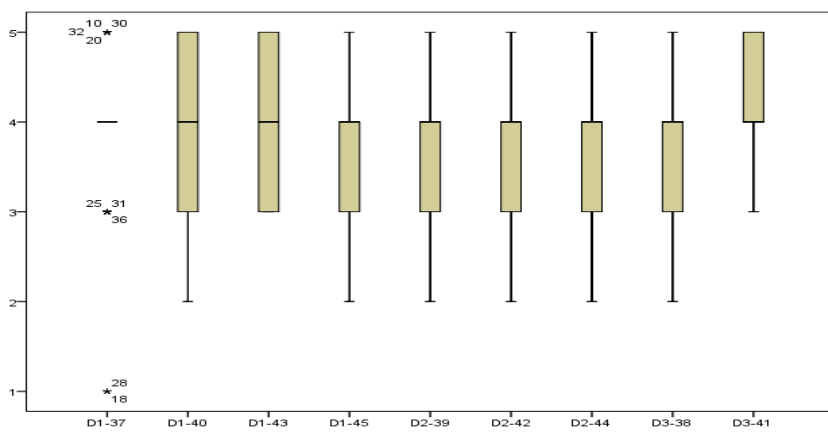
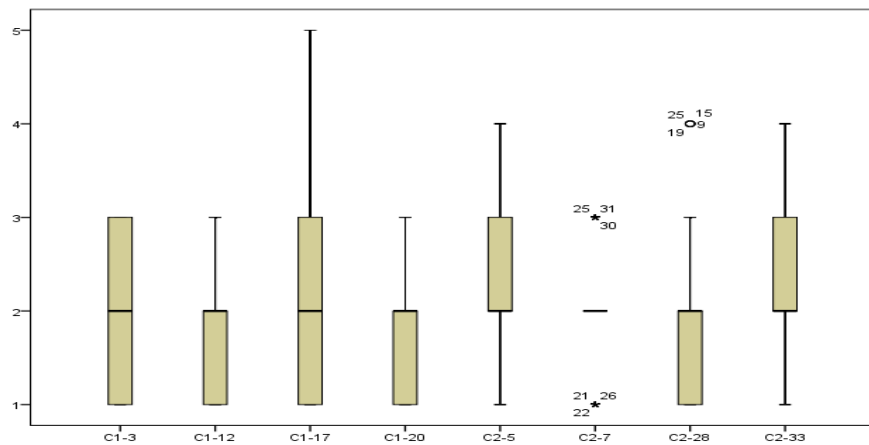
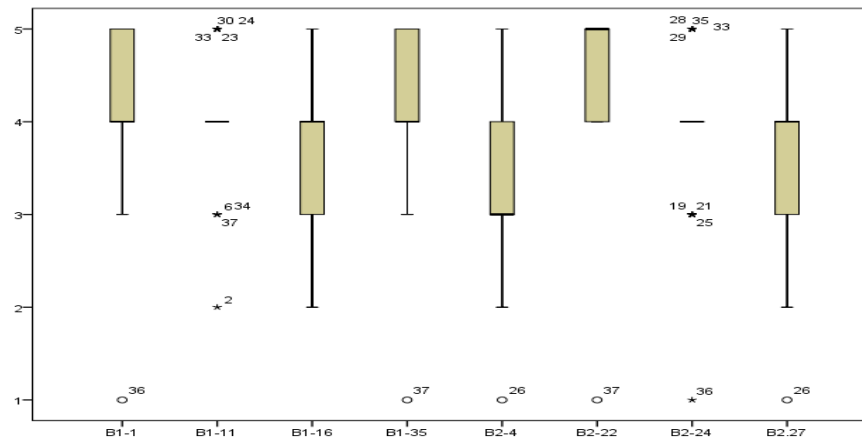
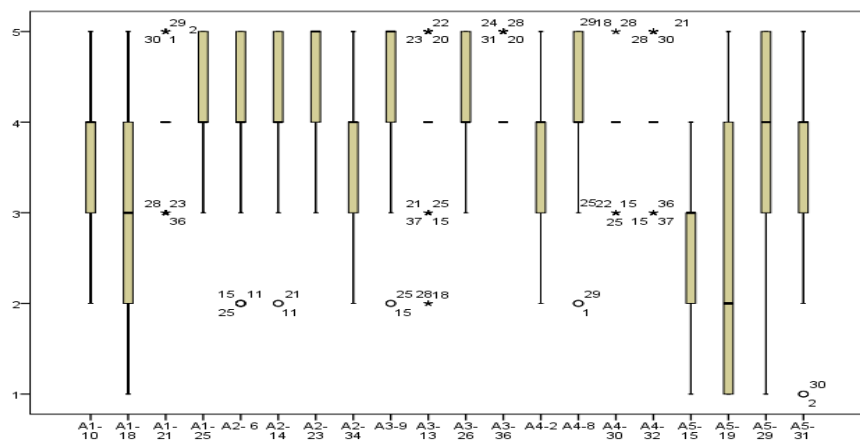
#### Consentimiento Informado

Por el presente, certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación denominada: “Percepción de los Estilos de Liderazgo para el Fortalecimiento Gerencial de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi del Distrito de San Jerónimo de Tunan” y que el tratamiento de los datos serán anónimos, confidenciales y de interés eminentemente académico.

Num	APELLIDOS Y NOMBRES	N° DNI	FECHA	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

## Apéndice D

### Diagrama de Cajas y Bigotes



## Apéndice E

## Matriz de Correlación

	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	A5-15	A5-19	A5-23	A5-31	B1-1	B1-11	B1-16	B1-35	B2-4	B2-22	B2-24	B2-27	C1-3	C1-12	C1-17	C1-20	C2-5	C2-7	C2-28	C2-33	D1-37	D1-40	D1-43	D1-45	D2-39	D2-42	D2-44	D3-38	D3-41
A1-10	1.000	.283	.188	.315	.230	.247	.032	-.341	.582	.466	.636	.277	.109	-.105	.185	.193	.642	-.124	.349	.357	.126	.388	.352	.168	-.221	.181	.218	.361	.269	-.147	-.349	.162	-.355	-.099	-.140	-.350	.495	.620	.701	.468	.468	.673	.441	.507	.469
A1-18	.283	1.000	-.147	-.168	-.048	-.052	-.264	.035	.093	.364	.134	-.113	.177	-.030	-.242	-.596	.275	.348	.171	.272	.135	-.101	-.014	.071	-.008	-.374	-.250	-.353	-.220	-.489	-.104	-.051	-.440	.128	-.136	-.210	.216	-.187	.220	-.107	.124	.155	-.183	-.316	.053
A1-21	.188	-.147	1.000	.650	.119	.244	.166	-.084	.326	.121	.449	-.133	-.178	-.366	-.263	.359	-.148	-.010	.406	-.100	.153	-.042	-.180	-.072	.075	.117	.219	-.145	-.363	-.455	-.027	-.253	.054	.294	.104	-.122	.499	.204	.426	.343	.152	.352	.376	.399	.501
A1-25	.315	-.168	.650	1.000	.075	.180	-.041	.177	.475	.066	.625	.049	.052	-.309	-.042	.485	.156	.031	.139	.197	.206	-.048	-.136	.183	-.152	.208	.267	-.041	-.020	-.379	-.335	.164	.026	-.126	.089	.007	.293	.342	.452	.393	.328	.272	.415	.522	.371
A2-6	.230	-.048	.119	.075	1.000	.499	.451	.174	.414	.641	.141	.115	.368	-.007	.152	.313	.207	-.573	-.221	-.037	.451	-.149	.454	.131	.234	.043	.507	-.125	.074	.039	-.440	.034	-.559	.091	-.453	-.472	.348	.289	.278	.731	.288	.122	.221	.441	.328
A2-14	.247	-.052	.244	.180	.499	1.000	-.271	.346	.524	.088	-.107	.280	.022	-.180	.466	.336	-.054	-.170	-.034	.106	.270	-.160	.325	.218	.190	.302	.390	.012	.163	.152	-.321	.036	-.268	.197	-.139	-.096	.014	-.005	.173	.528	.094	.017	.092	.246	.069
A2-23	.032	-.264	.166	-.041	.451	-.271	1.000	-.240	.045	.331	.264	.208	.138	.088	-.154	.237	.102	-.492	-.136	-.217	.294	-.004	.071	.076	.142	-.103	-.217	.004	-.295	.092	.065	-.189	-.239	.137	-.291	-.225	.333	.329	.178	.304	.113	.159	.404	.321	
A2-34	.341	.035	-.084	.177	.174	.346	-.240	1.000	.444	.029	.362	-.096	-.264	.091	.463	.276	.042	-.010	-.006	-.036	.030	-.030	.154	.298	.198	.131	-.107	.184	.203	.061	-.307	.252	-.222	.101	-.072	-.273	.020	.197	.272	.172	-.181	.165	.018	.072	.074
A3-9	.582	.093	.326	.475	.414	.524	.045	.444	1.000	.104	.467	.400	.312	-.315	.552	.539	.391	-.305	-.194	.389	.255	-.026	.243	.371	.101	.166	.425	.197	-.119	-.040	-.377	-.035	-.555	-.101	-.427	-.269	.172	.545	.592	.538	.154	.315	.327	.599	.397
A3-13	.466	.364	.121	.066	.641	.088	.331	.029	.104	1.000	.442	-.156	.112	-.044	-.259	-.123	.299	-.208	.216	.103	.167	.061	.295	.051	.020	.069	.126	-.128	.003	-.391	-.273	.087	-.360	.218	-.077	-.479	.754	.319	.464	.468	.509	.502	.352	.285	.539
A3-26	.636	.134	.449	.625	.141	-.107	.264	.362	.467	.442	1.000	.005	-.014	-.083	-.023	.350	.461	.058	.309	.289	.162	.168	.063	.229	-.091	.232	.064	.141	-.210	-.406	-.083	.183	-.276	0.000	0.000	-.254	.592	.573	.632	.452	.469	.554	.423	.558	.610
A3-36	.277	-.113	-.133	.049	.115	.280	.208	-.096	.400	-.156	.005	1.000	.484	.118	.407	.182	.403	-.275	-.381	.272	.310	.115	.157	.354	.047	.202	.348	.393	.134	.339	.175	.100	-.316	0.000	-.141	.192	-.329	.215	.037	.287	.321	-.021	.012	.459	-.208
A4-2	.109	.177	-.178	.052	.368	.022	.138	-.264	.312	.112	-.014	.484	1.000	.246	.154	.033	.589	-.269	-.332	.209	.427	.057	.262	.190	-.016	-.080	.388	-.063	.024	.098	-.109	-.100	-.548	-.380	-.470	-.216	-.177	.119	-.024	.340	.339	-.162	-.034	.305	-.138
A4-8	-.105	-.030	-.366	-.309	-.007	-.100	.088	.091	-.315	-.044	-.083	.118	.246	1.000	.105	-.074	.112	-.091	.084	-.472	.293	.093	.112	.365	.301	.077	-.036	.142	.180	.316	.256	-.154	.063	.219	.078	-.161	-.098	-.044	-.086	-.072	-.004	-.058	-.129	-.096	-.359
A4-30	.185	-.242	-.263	-.042	.152	.466	-.154	.463	.552	-.259	-.023	.407	.154	.105	1.000	.576	.092	-.228	-.346	.258	.045	.129	.442	.575	.133	.533	.366	.322	.013	.525	-.051	-.107	-.273	-.192	-.408	-.120	-.252	.200	.069	.127	-.133	-.124	-.058	.169	-.110
A4-32	.193	-.596	.359	.485	.313	.336	.237	.276	.539	-.123	.350	.182	.033	-.074	.576	1.000	.022	-.433	-.163	.103	.241	.058	.239	.379	.099	.572	.576	.233	-.069	.224	-.174	-.017	-.088	-.217	-.308	-.041	.073	.458	.317	.463	.032	.081	.297	.531	.311
A5-15	.642	.275	-.148	.156	.207	-.054	.102	.042	.391	.299	.461	.403	.589	.102	.092	.022	1.000	.032	.077	.467	.183	.262	.296	-.017	-.324	-.089	.193	.252	.242	.048	-.168	.300	-.458	-.440	-.187	-.207	.145	.471	.285	.488	.633	.284	.287	.478	.176
A5-19	-.124	.348	-.010	.031	-.573	-.170	-.492	-.010	-.305	-.208	.058	-.275	-.269	-.091	-.228	-.433	.032	1.000	.409	.218	-.262	-.023	-.084	-.274	-.187	-.201	-.424	-.337	-.185	-.139	.305	.125	.175	-.063	.312	.077	-.022	-.512	-.353	-.313	.156	-.210	-.341	-.440	-.252
A5-23	.349	.171	.406	.139	-.221	-.034	-.136	-.006	-.194	.216	.309	-.381	-.332	.084	-.346	-.163	.077	.409	1.000	-.179	-.127	.337	.031	-.146	-.164	-.014	-.295	-.071	-.037	-.309	-.102	-.270	.180	.129	.319	-.205	.515	.020	.285	.002	.105	.312	.233	-.073	.287
A5-31	.357	.272	.106	.197	-.037	.106	-.217	-.036	.389	.103	.289	.272	.209	-.472	.258	.103	.467	.218	-.179	1.000	-.078	-.180	.258	-.065	-.264	.193	.148	.214	-.043	.126	-.059	.433	-.405	-.463	-.262	.319	-.075	.190	.043	.212	.473	-.061	.014	.245	.204
B1-1	.126	.135	.153	.206	.451	.270	.294	.030	.255	.167	.162	.310	.427	.293	.045	.241	.183	-.262	-.127	-.078	1.000	-.178	.147	.376	.334	.013	.551	-.260	-.094	-.050	-.155	-.043	-.452	.091	-.386	-.166	.050	-.019	.172	.448	.213	-.081	-.095	.209	-.007
B1-11	.388	-.101	-.042	-.048	-.149	-.160	-.004	-.030	-.026	.061	.168	.115	.057	.093	.129	.058	.262	-.023	.337	.180	-.178	1.000	-.313	-.038	-.094	.229	.061	.360	.205	-.035	.023	-.092	-.100	.190	-.134	-.072	.035	.231	.066	-.130	.148	.092	.051	.048	-.005
B1-16	.352	-.014	-.180	-.136	.454	-.325	.071	.154	.243	.295	.063	.157	.262	.112	.442	.239	.296	-.084	.031	.258	.147	.313	1.000	.098	.107	.192	.449	.342	.176	.244	-.192	.101	-.444	-.207	-.477	-.387	.137	.149	.046	.320	.329	-.036	-.071	.105	-.007
B1-35	.168	.071	-.072	.183	.131	.218	.076	.298	.371	.051	.229	.354	.190	.365	.575	.379	-.017	-.274	-.146	-.065	.376	-.038	.098	1.000	.252	.505	.247	-.032	-.269	.036	-.058	-.355	-.231	.197	-.209	-.201	.084	.141	.396	.049	-.106	.097	.033	.103	.005
B2-4	-.221	-.008	.075	-.152	.234	.190	.142	.198	.010	-.020	-.091	.047	-.016	.301	.133	.099	-.324	-.187	-.164	-.264	.334	.094	.107	.252	1.000	.038	.209	-.104	-.194	-.146	.164	-.204	-.306	.508	-.276	-.084	-.148	-.206	-.073	-.088	-.188	-.237	-.316	-.222	-.265
B2-22	.181	-.374	.117	.208	.043	.302	-.103	.131	.156	.069	.232	.202	-.080	.077	.533	.572	-.089	-.201	-.014	.193	.013	.229	.192	.505	.038	1.000	.295	.313	-.043	.148	.238	.023	.107	0.000	.077	.080	.088	.196	.136	.225	.162	.156	.184	.299	.178
B2-24	.218	-.250	.219	.267	.507	.390	.217	-.107	.425	.126	.064	.348	.388	-.036	.366	.576	.193	-.424	-.295	.148	.551	.061	.449	.247	.209	.295	1.000	-.048	.089	.069	-.161	-.036	-.274	-.098	-.452	-.212	.095	.289	.247	.415	.339	.098	.162	.323	.026
B2-27	.361	-.253	-.145	-.041	.125	.012	.004	.184	.197	-.128	.141	.393	-.063	.142	.322	.233	.252	-.337	-.071	.214	-.260	.360	.042	-.032	.104	.313	-.048	1.000	.449	.350	.118	.306	.169	-.046	.230	.337	-.141	.611	.185	.123	.109	.315	.390	.521	.162
C1-3	.269	-.220	-.363	-.020	.074	.163	-.295	.203	-.119	.003	-.210	.134	.024	.180	.013	-.069	.242	-.185	-.037	-.043	-.094	.205	.176	-.269	-.194	-.043	.089	.449	1.000	.285	-.349	.563	.252	-.214	.227	.119	-.221	.200	-.041	.108	.180	.143	.179	.103	-.233
C1-12	-.147	-.489	-.455	-.379	.039	.152	.092	.061	-.040	-.391	-.406	.339	.098	.186	.525	.224	.048	-.139	-.309	-.126	-.050	-.035	.244	.036	-.146	-.048	.069	.350	.285	1.000	.164	.048	.180	-.281	-.099	-.016	-.342	-.039	-.405	.106	-.111	-.275	-.144	.141	-.284
C1-17	-.349	-.104	-.027	-.																																									

## Apéndice F

## Matriz de Coeficiente de Correlación de Spearman

		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	A5-15	A5-19	A5-29	A5-31
A1-10	Coeficiente de correlación	1.000	.317	.232	.328*	.144	.236	.100	.329*	.512**	.454**	.617**	.268	.128	-.163	.135	.133	.600**	-.102	.376*	.371*
	Sig. (bilateral)		.056	.166	.048	.396	.160	.557	.047	.001	.005	.000	.108	.452	.335	.425	.432	.000	.548	.022	.024
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A1-18	Coeficiente de correlación	.317	1.000	-.095	-.168	-.110	-.075	-.261	.112	.133	.312	.147	-.102	.221	-.173	-.191	-.575**	.259	.346*	.121	.183
	Sig. (bilateral)	.056		.574	.321	.517	.658	.118	.508	.432	.060	.386	.550	.189	.307	.258	.000	.121	.036	.475	.278
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A1-21	Coeficiente de correlación	.232	-.095	1.000	.644**	.192	.275	.185	-.128	.403*	.034	.453**	-.127	-.169	-.276	-.269	.337*	-.087	-.049	.320	.150
	Sig. (bilateral)	.166	.574		.000	.254	.100	.273	.449	.014	.844	.005	.455	.317	.099	.107	.041	.609	.774	.054	.375
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A1-25	Coeficiente de correlación	.328*	-.168	.644**	1.000	.109	.217	.029	.176	.529**	.063	.630**	.027	.045	-.282	-.057	.466**	.226	-.042	.158	.399*
	Sig. (bilateral)	.048	.321	.000		.521	.197	.863	.299	.001	.713	.000	.872	.791	.091	.738	.004	.178	.803	.351	.015
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A2-6	Coeficiente de correlación	.144	-.110	.192	.109	1.000	.334*	.565**	.008	.243	.748**	.129	.047	.291	.171	.037	.337*	.148	-.639**	-.169	-.079
	Sig. (bilateral)	.396	.517	.254	.521		.043	.000	.962	.147	.000	.447	.781	.080	.312	.829	.041	.382	.000	.316	.641
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A2-14	Coeficiente de correlación	.236	-.075	.275	.217	.334*	1.000	-.222	.355*	.576**	.084	-.092	.278	-.024	-.123	.516**	.436**	-.112	-.232	-.011	.268
	Sig. (bilateral)	.160	.658	.100	.197	.043		.187	.031	.000	.623	.586	.096	.886	.469	.001	.007	.508	.167	.948	.108
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A2-23	Coeficiente de correlación	.100	-.261	.185	.029	.565**	-.222	1.000	-.209	.038	.374*	.335*	.204	.010	.080	-.156	.258	.161	-.438**	-.115	-.129
	Sig. (bilateral)	.557	.118	.273	.863	.000	.187		.213	.821	.023	.043	.226	.953	.639	.357	.123	.341	.007	.496	.445
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A2-34	Coeficiente de correlación	.329*	.112	-.128	.176	.008	.355*	-.209	1.000	.394*	.051	.336*	-.041	-.212	.132	.477**	.222	-.061	.014	.107	-.022
	Sig. (bilateral)	.047	.508	.449	.299	.962	.031	.213		.016	.764	.042	.811	.208	.436	.003	.187	.719	.934	.528	.899
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A3-9	Coeficiente de correlación	.512**	.133	.403*	.529**	.243	.576**	.038	.394*	1.000	.094	.427**	.468**	.327*	-.184	.508**	.505**	.310	-.333*	-.090	.417*
	Sig. (bilateral)	.001	.432	.014	.001	.147	.000	.821	.016		.580	.008	.004	.048	.277	.001	.001	.062	.044	.597	.010
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A3-13	Coeficiente de correlación	.454**	.312	.034	.063	.748**	.084	.374*	.051	.094	1.000	.346*	-.056	.242	.033	-.131	-.056	.369*	-.292	.015	.126
	Sig. (bilateral)	.005	.060	.844	.713	.000	.623	.023	.764	.580		.036	.743	.149	.848	.439	.744	.024	.079	.931	.457
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A3-26	Coeficiente de correlación	.617**	.147	.453**	.630**	.129	-.092	.335*	.336*	.427**	.346*	1.000	.020	.026	-.108	-.023	.311	.461**	.077	.306	.440**
	Sig. (bilateral)	.000	.386	.005	.000	.447	.586	.043	.042	.008	.036		.907	.880	.523	.895	.061	.004	.650	.066	.006
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A3-36	Coeficiente de correlación	.268	-.102	-.127	.027	.047	.278	.204	-.041	.468**	-.056	.020	1.000	.495**	.084	.397*	.179	.422**	-.268	-.357*	.307
	Sig. (bilateral)	.108	.550	.455	.872	.781	.096	.226	.811	.004	.743	.907		.002	.621	.015	.290	.009	.109	.030	.064
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A4-2	Coeficiente de correlación	.128	.221	-.169	.045	.291	-.024	.010	-.212	.327*	.242	.026	.495**	1.000	.162	.158	.004	.636**	-.294	-.390*	.226
	Sig. (bilateral)	.452	.189	.317	.791	.080	.886	.953	.208	.048	.149	.880	.002		.339	.350	.980	.000	.077	.017	.179
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A4-8	Coeficiente de correlación	-.163	-.173	-.276	-.282	.171	-.123	.080	.132	-.184	.033	-.108	.084	.162	1.000	.123	.052	-.081	-.164	.178	-.461**
	Sig. (bilateral)	.335	.307	.099	.091	.312	.469	.639	.436	.277	.848	.523	.621	.339		.469	.760	.633	.331	.293	.004
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A4-30	Coeficiente de correlación	.135	-.191	-.269	-.057	.037	.516**	-.156	.477**	.508**	-.131	-.023	.397*	.158	.123	1.000	.570**	.028	-.214	-.247	.277
	Sig. (bilateral)	.425	.258	.107	.738	.829	.001	.357	.003	.001	.439	.895	.015	.350	.469		.000	.871	.204	.140	.097
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A4-32	Coeficiente de correlación	.133	-.575**	.337*	.466**	.337*	.436**	.258	.222	.505**	-.056	.311	.179	.004	.052	.570**	1.000	-.001	-.478**	-.100	.259
	Sig. (bilateral)	.432	.000	.041	.004	.041	.007	.123	.187	.001	.744	.061	.290	.980	.760	.000		.995	.003	.557	.122
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A5-15	Coeficiente de correlación	.600**	.259	-.087	.226	.148	-.112	.161	-.061	.310	.369*	.461**	.422**	.636**	-.081	.028	-.001	1.000	.010	.049	.469**
	Sig. (bilateral)	.000	.121	.609	.178	.382	.508	.341	.719	.062	.024	.004	.009	.000	.633	.871	.995		.951	.774	.003
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A5-19	Coeficiente de correlación	-.102	.346*	-.049	-.042	-.639**	-.232	-.438**	.014	-.333*	-.292	.077	-.268	-.294	-.164	-.214	-.478**	.010	1.000	.400*	.195
	Sig. (bilateral)	.548	.036	.774	.803	.000	.167	.007	.934	.044	.079	.650	.109	.077	.331	.204	.003	.951		.014	.247
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A5-29	Coeficiente de correlación	.376*	.121	.320	.158	-.169	-.011	-.115	.107	-.090	.015	.306	-.357*	-.390*	.178	-.247	-.100	.049	.400*	1.000	-.128
	Sig. (bilateral)	.022	.475	.054	.351	.316	.948	.496	.528	.597	.931	.066	.030	.017	.293	.140	.557	.774	.014		.449
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A5-31	Coeficiente de correlación	.371*	.183	.150	.399*	-.079	.268	-.129	-.022	.417*	.126	.440**	.307	.226	-.461**	.277	.259	.469**	.195	-.128	1.000
	Sig. (bilateral)	.024	.278	.375	.015	.641	.108	.445	.899	.010	.457	.006	.064	.179	.004	.097	.122	.003	.247	.449	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

**Liderazgo Transaccional**

		B1-1	B1-11	B1-16	B1-35	B2-4	B2-22	B2-24	B2.27
B1-1	Coeficiente de correlación	1.000	-.231	.134	.542**	.359*	-.025	.350*	-.221
	Sig. (bilateral)		.169	.429	.001	.029	.885	.034	.188
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
B1-11	Coeficiente de correlación	-.231	1.000	.299	-.200	.098	.142	.061	.467**
	Sig. (bilateral)	.169		.072	.234	.562	.401	.720	.004
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
B1-16	Coeficiente de correlación	.134	.299	1.000	.102	.154	.160	.539**	.046
	Sig. (bilateral)	.429	.072		.549	.361	.345	.001	.785
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
B1-35	Coeficiente de correlación	.542**	-.200	.102	1.000	.299	.131	.262	-.054
	Sig. (bilateral)	.001	.234	.549		.073	.438	.117	.752
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
B2-4	Coeficiente de correlación	.359*	.098	.154	.299	1.000	.009	.239	-.251
	Sig. (bilateral)	.029	.562	.361	.073		.956	.155	.133
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
B2-22	Coeficiente de correlación	-.025	.142	.160	.131	.009	1.000	.269	.314
	Sig. (bilateral)	.885	.401	.345	.438	.956		.108	.058
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
B2-24	Coeficiente de correlación	.350*	.061	.539**	.262	.239	.269	1.000	-.047
	Sig. (bilateral)	.034	.720	.001	.117	.155	.108		.782
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
B2.27	Coeficiente de correlación	-.221	.467**	.046	-.054	-.251	.314	-.047	1.000
	Sig. (bilateral)	.188	.004	.785	.752	.133	.058	.782	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37

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

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

**Liderazgo Pasivo Evitador**

		C1-3	C1-12	C1-17	C1-20	C2-5	C2-7	C2-28	C2-33
C1-3	Coeficiente de correlación	1.000	.250	-.308	.552**	.236	-.222	.209	.078
	Sig. (bilateral)		.136	.064	.000	.160	.188	.215	.647
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
C1-12	Coeficiente de correlación	.250	1.000	.384*	.121	.252	-.243	.055	-.101
	Sig. (bilateral)	.136		.019	.475	.132	.147	.745	.552
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
C1-17	Coeficiente de correlación	-.308	.384*	1.000	.000	.244	.357*	.330*	.161
	Sig. (bilateral)	.064	.019		.998	.145	.030	.046	.341
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
C1-20	Coeficiente de correlación	.552**	.121	.000	1.000	.070	-.221	.238	.384*
	Sig. (bilateral)	.000	.475	.998		.682	.188	.155	.019
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
C2-5	Coeficiente de correlación	.236	.252	.244	.070	1.000	.067	.714**	.247
	Sig. (bilateral)	.160	.132	.145	.682		.693	.000	.140
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
C2-7	Coeficiente de correlación	-.222	-.243	.357*	-.221	.067	1.000	.327*	-.102
	Sig. (bilateral)	.188	.147	.030	.188	.693		.049	.550
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
C2-28	Coeficiente de correlación	.209	.055	.330*	.238	.714**	.327*	1.000	.257
	Sig. (bilateral)	.215	.745	.046	.155	.000	.049		.124
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
C2-33	Coeficiente de correlación	.078	-.101	.161	.384*	.247	-.102	.257	1.000
	Sig. (bilateral)	.647	.552	.341	.019	.140	.550	.124	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37

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

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

**Resultado Organizacional**

		D1-37	D1-40	D1-43	D1-45	D2-39	D2-42	D2-44	D3-38	D3-41
D1-37	Coefficiente de correlación	1.000	.588**	.712**	.489**	.385*	.637**	.632**	.460**	.693**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.002	.019	.000	.000	.004	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
D1-40	Coefficiente de correlación	.588**	1.000	.796**	.369*	.356*	.799**	.851**	.707**	.702**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.024	.030	.000	.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
D1-43	Coefficiente de correlación	.712**	.796**	1.000	.326*	.218	.817**	.733**	.466**	.699**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.049	.195	.000	.000	.004	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
D1-45	Coefficiente de correlación	.489**	.369*	.326*	1.000	.592**	.276	.433**	.735**	.472**
	Sig. (bilateral)	.002	.024	.049		.000	.098	.007	.000	.003
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
D2-39	Coefficiente de correlación	.385*	.356*	.218	.592**	1.000	.348*	.372*	.486**	.292
	Sig. (bilateral)	.019	.030	.195	.000		.035	.023	.002	.079
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
D2-42	Coefficiente de correlación	.637**	.799**	.817**	.276	.348*	1.000	.784**	.487**	.584**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.098	.035		.000	.002	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
D2-44	Coefficiente de correlación	.632**	.851**	.733**	.433**	.372*	.784**	1.000	.643**	.780**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.007	.023	.000		.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
D3-38	Coefficiente de correlación	.460**	.707**	.466**	.735**	.486**	.487**	.643**	1.000	.576**
	Sig. (bilateral)	.004	.000	.004	.000	.002	.002	.000		.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
D3-41	Coefficiente de correlación	.693**	.702**	.699**	.472**	.292	.584**	.780**	.576**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.003	.079	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37

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

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



## Apéndice G

### Tabla Descriptiva de Medias y Desviación Estándar por Factor para el Nivel

#### Jerárquico

Estilos de liderazgo	Factores	Nivel jerárquico	Estadístico		
			Media	Desv. est.	
Estilo transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	Si tiene personal a cargo	3.50	1.000	
		No tiene personal a cargo	3.77	.976	
	Influencia idealizada (conductual)	Si tiene personal a cargo	4.15	.671	
		No tiene personal a cargo	4.05	.881	
	Inspiración o motivación inspiracional	Si tiene personal a cargo	4.05	.759	
		No tiene personal a cargo	4.23	.712	
	Estimulación intelectual	Si tiene personal a cargo	4.00	.795	
		No tiene personal a cargo	3.93	.678	
	Consideración individualizada	Si tiene personal a cargo	3.35	1.182	
		No tiene personal a cargo	3.07	1.243	
	Estilo transaccional	Recompensa contingente	Si tiene personal a cargo	4.05	.686
			No tiene personal a cargo	4.00	.878
Dirección por excepción activa		Si tiene personal a cargo	4.15	.875	
		No tiene personal a cargo	3.88	.980	
Estilo pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva	Si tiene personal a cargo	2.35	.875	
		No tiene personal a cargo	1.84	.912	
	Laissez faire	Si tiene personal a cargo	2.30	.923	
		No tiene personal a cargo	2.13	.845	

## Apéndice H

### Tabla Descriptiva de Medias y Desviación Estándar por Factor para el Género

Estilos de liderazgo	Factores	Género	Estadístico	
			Media	Desv. est.
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	Masculino	3.60	.949
		Femenino	3.84	.999
	Influencia idealizada (conductual)	Masculino	4.03	.863
		Femenino	4.10	.851
	Inspiración o motivación inspiracional	Masculino	4.09	.663
		Femenino	4.30	.753
	Estimulación intelectual	Masculino	3.75	.677
		Femenino	4.10	.668
	Consideración individualizada	Masculino	3.04	1.165
		Femenino	3.16	1.297
Transaccional	Recompensa contingente	Masculino	3.90	.883
		Femenino	4.10	.821
	Dirección por excepción activa	Masculino	3.84	.971
		Femenino	3.98	.968
Pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva	Masculino	1.93	.903
		Femenino	1.89	.941
	Laissez faire	Masculino	2.22	.730
		Femenino	2.10	.949

## Apéndice I

### Tabla Descriptiva de Medias y Desviación Estándar por Factor para el Grado

#### Académico

Estilos de liderazgo	Factores	Grado académico	Estadístico	
			Media	Desv.est.
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	Técnico	3.50	.577
		Bachiller	3.76	.979
		Magister	3.66	1.035
	Influencia idealizada (conductual)	Técnico	4.00	.816
		Bachiller	4.02	.890
		Magister	4.25	.718
	Inspiración o motivación inspiracional	Técnico	3.50	.577
		Bachiller	4.19	.704
		Magister	4.34	.745
	Estimulación intelectual	Bachiller	3.94	.675
		Magister	4.06	.716
	Consideración individualizada	Técnico	3.50	.577
		Bachiller	3.13	1.246
		Magister	3.00	1.270
	Transaccional	Recompensa contingente	Técnico	2.75
Bachiller			4.05	.804
Magister			4.00	.880
Dirección por excepción activa		Técnico	2.50	1.000
		Bachiller	3.88	.969
		Magister	4.22	.792
Pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva	Bachiller	1.81	.844
		Magister	2.22	1.157
	Laissez faire	Técnico	2.25	.500
		Bachiller	2.10	.849
		Magister	2.34	.902

## Apéndice J

**Tabla Descriptiva de Medias y Desviación Estándar por Factor para la  
Antigüedad Laboral**

Estilos de liderazgo	Factores	Antigüedad Laboral	Estadístico	
			Media	Desv. est.
Transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	1 a 4 años	3.42	1.165
		5 a 9 años	4.00	.877
		10 a 14 años	3.82	.863
		más de 15 años	3.59	1.026
	Influencia idealizada (conductual)	1 a 4 años	3.75	1.138
		5 a 9 años	4.15	.921
		10 a 14 años	4.14	.591
		más de 15 años	4.04	.854
	Inspiración o motivación inspiracional	1 a 4 años	3.58	.793
		5 a 9 años	4.43	.594
		10 a 14 años	4.25	.518
		más de 15 años	4.16	.784
	Estimulación intelectual	1 a 4 años	3.33	.888
		5 a 9 años	4.08	.616
		10 a 14 años	3.96	.508
		más de 15 años	3.96	.721
	Consideración individualizada	1 a 4 años	2.92	1.379
		5 a 9 años	3.23	1.209
		10 a 14 años	3.57	.959
		más de 15 años	2.88	1.287
Transaccional	Recompensa contingente	1 a 4 años	3.5	1.087
		5 a 9 años	4.3	.679
		10 a 14 años	4.1	.651
		más de 15 años	3.9	.923
	Dirección por excepción activa	1 a 4 años	3.4	1.084
		5 a 9 años	4.0	1.074
		10 a 14 años	4.0	.838
		más de 15 años	3.9	.929
Pasivo evitador	Dirección por excepción pasiva	1 a 4 años	1.67	.888
		5 a 9 años	1.53	.751
		10 a 14 años	2.11	.875
		más de 15 años	2.09	.973
	Laissez faire	1 a 4 años	2.67	.985
		5 a 9 años	1.78	.660
		10 a 14 años	1.86	.591

## Apéndice K



Universidad  
Continental

## Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

## I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): CAHUAYA YANTAS Russell  
 1.2. Grado Académico: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales  
 1.3. Profesión: Administrador con mención en Negocios Internacionales.  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PERUANA UNION  
 1.5. Cargo que desempeña: COORDINADOR ADMINISTRATIVO  
 1.6 Denominación del Instrumento: MLQ-5xs  
 1.7. Autor del instrumento: De Bass y Avolio

## II. Validación

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
2.1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
2.2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
2.3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
2.4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					✓
2.5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
2.6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
Sumatoria parcial						
Sumatoria Total						

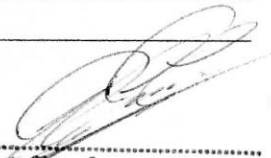
## III. Resultados de la Validación:

3.1. Valoración total cuantitativa: 26

3.2. Opinión: Favorable  Debe Mejorar  No favorable

3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Fecha: Lima, 03 de Marzo de 2019

  
 Russell Cahuaya Yantas  
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
 DNI. 71486700

Firma y sello de experto

**Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación**
**I. Datos Generales:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Gulien Lopez Kelita
- 1.2. Grado Académico Lic.
- 1.3. Profesión: Administradora
- 1.4. Institución donde labora: UPEU - Filial Tarapoto
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6 Denominación del Instrumento: MLA - 5xs
- 1.7. Autor del instrumento: Bass y Avolio

**II. Validación**

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
2.1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
2.2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
2.3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
2.4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
2.5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
2.6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
Sumatoria parcial					24	
Sumatoria Total		24				

**III. Resultados de la Validación:**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: Favorable  Debe Mejorar  No favorable
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Fecha: Miércoles, 13 de Marzo del 2014



[Firma]  
Firma y sello de experto

**Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación**
**I. Datos Generales:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Purizaca Vigo Diana Carolina
- 1.2. Grado Académico Licenciada
- 1.3. Profesión: Administración y Negocios Internacionales
- 1.4. Institución donde labora: Clothing Shopp S.A.C
- 1.5. Cargo que desempeña: Gerente General
- 1.6. Denominación del Instrumento: MLQ- 5xs
- 1.7. Autor del instrumento: Bass y Audio

**II. Validación**

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
2.1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
2.2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
2.3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					✓
2.4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
2.5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
2.6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
Sumatoria parcial					20	5
Sumatoria Total		25				

**III. Resultados de la Validación:**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 25
- 3.2. Opinión: Favorable  Debe Mejorar  No favorable
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Fecha: Martes, 26 de marzo de 2019

  
 Lic. Diana Carolina Purizaca Vigo  
 DNI. 48373935