



TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Philosophy (Ph.D.) in Business Administration– Management



TESIS DOCTORAL

Liderazgo Transformacional en Directivos.

***Caso: establecimientos educacionales privados de la Provincia de
Curicó, Región del Maule, Chile. "***

Presentado por: Rene Segundo Antonio Salazar Arellano, Mg
Como requisito para optar al título:
Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Business Administration - Management

Asesor: Dr. Andres Valenzuela Keller, Ph.D. TAU University
Director Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad Catolica del Maule

Región del Maule, Chile
Agosto 2016

INDICE

TITULO	1
INDICE	2
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCION	6
CAPITULO I	8
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	8
1.1 Planteamiento del Problema	8
1.2 Justificación de la Investigación	10
1.3 Objetivos de la Investigación	11
1.4 Alcances	11
1.5 Limitaciones	12
CAPITULO II	13
MARCO TEORICO	13
2.1 Marco Referencial y Antecedentes	13
2.2 Bases Teóricas	16
2.2.1 Teorías de Liderazgos	16
CAPITULO III	51
MARCO METODOLOGICO	51
3.1 Tipo de Investigación	51
3.2 Diseño de la Investigación	51
3.3 Población Objetivo	52
3.4 Muestra	52
3.5 Estrategia de Análisis de Datos	53

3.6	Instrumentos de Recolección de Información	53
3.7	Análisis de validez y confiabilidad	55
CAPITULO IV		57
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS		57
4.1	Análisis sociodemográfico de los Directivos	57
4.2	Análisis sociodemográfico de los docentes	65
4.3	Nivel de las prácticas de liderazgo en Directivos	74
4.4	Nivel de las prácticas de liderazgo de directivos s/ profesores	80
4.5	Factores que influyen en las prácticas de liderazgo	85
4.6	Factores que influyen en las prácticas liderazgo visto por otros	88
4.7	Diferencias en las prácticas de liderazgo: autopercepción	92
4.8	Diferencias en las prácticas de liderazgo: visto por otros	94
CAPITULO V		95
CONCLUSIONES		95
CAPITULO VI		99
RECOMENDACIONES		100
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		105

Salazar Arellano, René Segundo Antonio Mg. **“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DIRECTIVOS. CASO: ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES PRIVADOS DE LA PROVINCIA DE CURICÓ, REGIÓN DEL MAULE, CHILE.”** Tecana American University. Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Business Administration – Management. Región del Maule, Chile. Agosto 2016

RESUMEN

El objetivo general fue “Determinar el perfil del liderazgo transformacional, en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó en el año 2015”. Para esto, se aplicó la adaptación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) a una muestra de 317 docentes de servicios educacionales particulares subvencionados de la ciudad de Curicó, y por otro lado, se aplicó la adaptación del inventario de prácticas de liderazgo (IPL) a una muestra de 50 directivos de servicios educacionales particulares subvencionados de la ciudad de Curicó. Los datos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS (versión 21). Luego, para el análisis de resultados y para cumplir con los objetivos específicos planteados se utilizó estadística descriptiva, correlaciones, prueba t de Student y árboles de clasificación. Los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) permite concluir que, los docentes de servicios educacionales particulares subvencionados perciben que la práctica de liderazgo que caracteriza a los directivos es, desafiar procesos. Luego, tras la aplicación del inventario de prácticas de liderazgo (IPL) permite concluir que, los directivos de servicios educacionales particulares perciben que la práctica de liderazgo transformacional que los caracteriza es, carisma.

Palabras claves: liderazgo transformacional de la dirección, en establecimientos educacionales privados, prácticas de liderazgo transformacional, competencias de liderazgo.

ABSTRACT

The following research has the general objective to determine the profile of transformational leadership in the managers of the private educational establishments of the Province of Curicó in the year 2015. For this, adaptation Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) to a sample of 317 teachers in private educational services the city of Curico was applied, and on the other hand, the adaptation of leadership practices inventory (IPL) was applied a sample of 50 directors of educational services UTP individual city of Curico. Data were processed using SPSS (version 21) statistical software. Then, to analyze results and to meet specific objectives estadística descriptive, correlation, Student's t test and classification tree was used. The results obtained after the application of the questionnaire Multifactor Leadership Questionnaire (ML) to conclude that, teachers in private educational services perceive leadership practice that characterizes the directors is challenging processes then, after applying the leadership practices inventory (IPL) leads to the conclusion that individual managers perceive educational services transformational leadership practice that is characterized, Charisma.

Keywords: transformational leaderships of manager, in private educational services, transformational leadership the continue practice.

INTRODUCCIÓN

Al sector educación le corresponde contribuir directamente con la formación y desarrollo de las personas, con el fin de mejorar la creatividad, calidad de vida, el uso racional de los recursos naturales y la conservación del ambiente; es por este motivo, que quienes dirigen las instituciones educativas privadas deben ser personas con un perfil de liderazgo y proactividad que consideren a estos centros de gestión como unidades que impulsan y fortalecen el desarrollo de la personalidad y liderazgo donde se afianzan valores, como la honestidad, el respeto a los demás, el trabajo perseverante, la solidaridad, el espíritu crítico y la creatividad (Pirela, 2010).

Para lograr tales propósitos es necesario que estas instituciones se desarrollen continuamente a través de un liderazgo transformador el cual pueda impulsar un cambio en la cultura organizacional. Es por este motivo, que se requiere investigar si en los directivos de estas instituciones educativas privadas existe un perfil de liderazgo transformacional, con el fin de conocer limitaciones y proponer acciones que permitan transformarlas, de manera de mejorar la calidad de la educación asumiendo la responsabilidad del proceso de aprendizaje, impulsando los cambios necesarios en la sociedad y rescatando los valores de identidad nacional (Pirela, 2010).

Por otro lado, la nueva dinámica social se caracteriza por la diversidad, los cambios organizacionales y la crisis, circunstancia que requiere de un liderazgo con facultades para propiciar la colaboración con un enfoque socio-económico, que propenda al desarrollo de los otros y que comparta el éxito de los logros alcanzados. Es así, que los líderes deben evolucionar con valores como la integridad y la habilidad para el trabajo en equipo, crear una visión futura, siendo capaces de inspirar, estimular y motivar a sus seguidores, de desarrollar cualidades personales y de propiciar el cambio; evitando limitarse solo a una labor educativa con una actitud pasiva ante los cambios del entorno. De igual modo hacer énfasis en el logro de los objetivos y metas planteadas con una cultura

proactiva caracterizada por la autoevaluación y autogestión institucional (Pirela, 2010).

Por lo tanto, el liderazgo de los directivos y funcionarios de estas organizaciones obliga a plantearse una revisión mediante la cual se comprueben la validez, la aplicación y la utilidad de las concepciones existentes, para la generación de cambios en la cultura organizacional, que a su vez conduzcan a realizar transformaciones importante en la sociedad.

En esta investigación se plantea, entonces como una forma de describir y analizar si en las instituciones educacionales privados de la ciudad de Curicó existe en los directivos de estos establecimientos un perfil de liderazgo transformacional desde modelo de Bass y Avolio, con el fin de identificar la importancia de cada dimensión del modelo en las generación oportunidades de mejora en la gestión y desarrollo en las instituciones de educativas privadas.

En el primer capítulo se presenta el problema, la justificación de la investigación y se formulan los objetivos (general y específico) de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico referencial y antecedentes del estudio, teorías y modelos de liderazgo, teorías de liderazgo transformacional, matriz de operacionalizacion de variables de la investigación y discusión bibliográfica.

En el tercer capítulo se explica se explica el marco metodológico, tipo de investigación la cual es de carácter descriptivo, la población objeto de estudio está conformada por los directivos y funcionarios docentes de los establecimientos educacionales particulares de Curicó.

En el cuarto capítulo se presenta un análisis e interpretación de los resultados, mediante tablas y gráficos estadísticos.

En el quinto y sexto capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones respectivamente; se orienta que este estudio sea un aporte a la definición de perfiles de directivos de los establecimientos particulares.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del Problema

Considerando que el entorno en el cual se desenvuelven las empresas u organizaciones es altamente dinámico, en aspectos tales como en el uso de la tecnología, la situación del mercado actual, y los cambios políticos, ambientales y sociales, que afectan directamente a la productividad de cualquier organización, es necesario conocer y analizar a los líderes de estas.

En este caso, los profesionales directivos a cargo de administrar o liderar los establecimientos educacionales privados y sus recursos adquieren gran importancia, por lo que deben operar como agentes proactivos para enfrentar los problemas de las organizaciones, equilibrando y manejando mejor los conflictos. A su vez, un aspecto que se deja de lado y que es necesario tener presente en la vida de las instituciones por sobre todo en el proceso de cambios, es el recurso humano, en especial la manera en que las conductas, los estilos de dirección y el liderazgo que ejercen quienes dirigen estas organizaciones permiten capacitar el recurso humano, en la lógica y los valores para impulsar la transformación de la organización esto implica ayudar al personal de las organizaciones a aprender a pensar evolutivamente, y participar en el proceso del desarrollo organizacional (T.Cummings y C. Worley, 2007).

Considerando lo anterior, es importante indicar que dentro de una organización existe el liderazgo, como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido (Bolman y Deal, 1995). Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurren dicho proceso. El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros (Lupano, 2008).

En la actualidad, uno de los enfoques de liderazgo con mayor cantidad de investigaciones es el liderazgo transformacional, el cual está orientado en elevar el interés de los seguidores, en este caso el líder intercede para que los individuos dejen de lado los intereses personales para buscar el interés colectivo (Bass y Avolio, 1985), por otra parte se orienta al desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de su auto- interés por el interés del bienestar del grupo y la organización (Lupano, 2008).

En el ámbito educativo estamos en un momento muy importante de cambio, de adaptación, de contextualización de las nuevas intenciones educativas en el ámbito de la gestión de los servicios educacionales, así como en pleno desarrollo de los nuevos establecimientos privados que surgirán derivados de la aplicación de la Reforma Educacional recientemente aprobada en Chile. La sociedad cada vez más demanda servicios educacionales de calidad, eficientes y eficaces; es decir, organizaciones que respondan a las demandas y necesidades actuales de nuestra sociedad, tanto en materia de modernización de la gestión educacional como en la gestión económica financiera de cada entidad (Bernal, 2001).

Hemos enfocado a partir de lo anteriormente señalado como marco de estudio el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1985) en establecimientos educacionales privados de la ciudad de Curicó, debido a que es la forma más adecuada para dirigir establecimientos educacionales privados, ya que permite generar el cambio con eficiencia y eficacia de las instituciones educativas, sobre todo en el contexto de cambio en el que se mueven actualmente (Bernal, 2001).

En este contexto, el universo de este estudio corresponde a 1169 empleados (docentes) que cumplen funciones en colegios particulares subvencionados en un total de 27 establecimientos educacionales, y se consideran dos directivos y/o ejecutivos por establecimiento.

La importancia de esta investigación radica en el hecho de que el liderazgo transformacional puede considerarse como una opción para propiciar efectivamente la mejora organizacional de los establecimientos educacionales privados, en términos de lograr una mejor gestión de los directivos en dichos establecimientos. En este sentido, su eficacia se puede demostrar en la gestión a partir de los resultados alcanzados en términos económicos; aunque es necesario que todo directivo de un establecimiento educacional privado presente ciertas cualidades y capacidades para la gestión; considerando específicamente las buenas prácticas de liderazgo que ha sido utilizado de manera creciente en el contexto público como privado, en este sentido este estudio descriptivo se orienta a determinar el nivel de liderazgo transformacional de los directivos de establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó, Región del Maule, Chile. En este contexto, el liderazgo transformacional, es una herramienta de gestión posible de viabilizar en los establecimientos educacionales, con el fin de mejorar los procesos y ser más competitivos (Ahumada, 2012).

La primera idea que hoy está suficientemente clarificada es que no es lo mismo ser un buen gestor o un buen jefe que ser un líder, término que con frecuencia se identifican.

Gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y

creadora con la organización y con el grupo. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (Delgado, 2004).

La gestión económica y financiera es vital en el desarrollo organizacional de los establecimientos educacionales privados muestra de ello es la elevada inversión patrimonial que se evidencia en el permanente mejoramiento y crecimiento de la infraestructura física y la modernización de las instalaciones complementarias que marcan clara diferencia con los establecimientos del sector público, y ello se relaciona con el nivel de compromiso y de gestión activa por excepción de los directivos y trabajadores de los establecimientos. El problema objeto de esta tesis es el diagnóstico del liderazgo transformacional en los Directivos de los establecimientos educacionales privados.

1.2 Justificación de la Investigación

El proceso decisional es fundamental en el éxito económico y desarrollo global de las organizaciones, ello conlleva principalmente las buenas prácticas de liderazgo de quienes dirigen dichas organizaciones.

Esta investigación tiene una justificación práctica, debido a que se tratará de describir y analizar el liderazgo transformacional en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó en el año 2015, con el fin de obtener información que podría utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar la gestión de estas organizaciones y hacerlas más competitivas en el sector, por ende obtener mejores resultados o beneficios, logrando el compromiso continuo y motivación de los trabajadores para lograr las metas predeterminadas (Bernal, 2006).

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar el perfil de liderazgo transformacional presente en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó en el año 2015

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Definir el nivel de carisma en los directivos de los establecimientos privados de la Provincia de Curicó
2. Conocer el grado de estimulación individual en los directivos de los establecimientos privados de la provincia de Curicó.
3. Delimitar el grado de consideración individual en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó.
4. Estimar el nivel de recompensa contingente en los directivos de los de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó.
5. Precisar el nivel de gestión por excepción activa en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó.
6. Especificar el nivel de gestión por excepción pasiva en los directivos de establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó.

1.4 Alcances

- Espacial o extensión: Este estudio se centra en los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó , Chile.
- Temporal: La tesis se elaborará en 6 meses desde el mes de Agosto 2015 hasta el mes de Enero de 2016.
- Temático: La investigación se basará en las teorías y/o modelos de liderazgo, y en el diagnóstico del liderazgo transformacional en los Directivos de los establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó, Chile.

1.5 Limitaciones

Limitaciones de espacio físico o territorio, ya que el espacio demográfico que se utilizará, son los directivos y/o ejecutivos docentes de los servicios educacionales privados de la ciudad de Curicó en el año 2015. Asimismo, se abarcarán los servicios educacionales particulares subvencionados de la ciudad de Curicó.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Referencial y Antecedentes

Las investigaciones que han intentado abordar el liderazgo en los contextos del sector educación han proliferado en los últimos años (Scribner, Sawyer, Waston, Myers, 2007), y han surgido como una necesidad de dar respuesta al fracaso de muchas políticas educativas en el ámbito nacional que no han podido insertarse exitosamente en el nivel local (Townsend, 2011) En el contexto de las reformas educacionales en EU, señala la dificultad que tienen hoy los directores norteamericanos para compatibilizar los diferentes programas y para encontrar espacios y tiempo suficiente para desarrollar un liderazgo en el sentido tradicional del concepto. Un número especial de la revista *School Leadership & Management* (Townsend 2011) dedicado a abordar los nuevos desafíos asociados al liderazgo en los establecimientos educacionales, resalta la creciente exigencia hacia los directores de ejercer nuevos tipos de liderazgo.

Un estudio sobre estándares de desempeño para los directores y/o directivos de establecimientos educacionales en Chile (2002), tras realizar un análisis comparativo entre cinco países (Australia, Escocia, EE.UU, Inglaterra y Nueva Zelanda) y constatar que en todos aparece el área de desarrollo ligada al liderazgo, concluye con una propuesta de desarrollo profesional y evaluación del desempeño basada en criterios de competencias en torno a lo siguiente:

- Conocimientos (teóricos, metodológicos, entorno)
- Habilidades profesionales (interpersonales e intelectuales)
- Desarrollo profesional y liderazgo
- Administración de recursos humanos
- Administración de recursos pedagógicos
- Administración de recursos financieros

El liderazgo es una competencia básica del director y/o directivo de un establecimiento educacional. Lo mismo consideran Goleman y Boyatzis (2002) al proponer su modelo de competencias, diversificándolas en tres tipos:

competencias de conocimiento, dominio personal y competencias de gestión de relaciones.

Refiriéndose a los nudos críticos del debate sobre políticas educacionales en Chile (Bellei, Contreras y Valenzuela, 2008), señalan la necesidad de fortalecer las capacidades de los directivos y los administradores para gestionar las escuelas y liceos; y los recursos puesto a su disposición para un uso eficiente de estos. El Ministerio de Educación (Mineduc, 2005), por su parte, ha destacado la frágil coordinación y articulación entre los distintos niveles, nacional, regional y local.

En un estudio realizado en el estado de Pennsylvania (Estados Unidos), Portero, Polikoff, Goldring, Murphy, Elliott y May (2010) han desarrollado un instrumento (Vanderbilt Assessment of Leadership in Education) para evaluar a los directores tanto en su formación como en su desempeño. En el modelo se recogen dos dimensiones: componentes centrales y procesos. Los componentes centrales se refieren a aquellas características de los establecimientos que avalan el aprendizaje de los estudiantes y facilitan la labor de los docentes para enseñar. Por otro lado el instrumento evalúa aquellos procesos considerados claves y que deben ser desarrollados por los directores para crear y gestionar estos componentes centrales. Estos procesos son: planificar, implementar, apoyar, proponer, comunicar y monitorear. El cruce de ambas dimensiones da como resultado un liderazgo del director enfocado en el aprendizaje de los estudiantes.

El concepto de buenas prácticas y, específicamente, prácticas de liderazgo en el sector educacional, ha sido utilizado de manera creciente tanto en el contexto público como privado. Así, por ejemplo, desde los sectores públicos y privados se han premiado las buenas prácticas laborales, destacando entre otras, los estilos modernos de liderazgo y la responsabilidad social de la organización. En esta investigación interesa profundizar una revisión teórica del concepto de prácticas de liderazgo en organizaciones educacionales privadas. Este concepto ha ido cambiando en su formulación y en la manera de entender la dinámica de funcionamiento de los establecimientos educacionales.

En términos de Teorías de Liderazgos; es importante mencionar que en esta corriente de investigación, la Teoría de los Rasgos constituye uno de los soportes teóricos que han fundamentado el estudio de los estilos de liderazgos y su influencia en el mejoramiento de la gestión de la empresa; la Teoría de los Rasgos del Liderazgo (TRL) que se refiere a las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los demás (R.Stogdill 1990; E. Ghiselli). La Teoría de la Conducta o Comportamiento (TC) que se refiere que las conductas o comportamiento distinguen a los líderes de quienes no son líderes (K.Lewin, R.

Mc Murry) Asimismo, la Teoría Situacional o de la Contingencia (TLS) se enfoca en la madurez de los seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, que depende de la madurez de los seguidores (P. Hersey, K. Blanchard) en este sentido, el énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Dentro de este contexto está el Modelo de la Contingencia de F. Fiedler que propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control, es decir, se refiere a la teoría de que los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le da el control y la influencia. La Teoría de la Trayectoria a la meta (TM) desarrollada por Robert House y Yerence Mitchel, se refiere al trabajo del líder, que consiste en ayudar o asistir a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y apoyo que requieren para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización.

En relación al liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, específicamente en este ámbito de investigación se destaca la atención de muchos investigadores; Lowe y Gardner, 2000, Yammarino, 2005. Además, numerosos estudios (Bycio, Hackett y Allen, 1995; Dumdum, Lowe y Avolio, 2002; Rafferty Griffin, 2004; Yammarino, Spangler y Dubinsky, 1998), han demostrado que estas tres formas de liderazgo tienen un impacto significativo en las actitudes y comportamiento de los empleados, incluyendo el compromiso afectivo que se caracteriza por un apego emocional del individuo a su empresa (Meyer y Allen, 1997) No obstante, aun hay muy pocos investigadores, teniendo un interés en los procesos mediante los cuales los ejecutivos puedan generar tales efectos (Base y Riggio, 2006; Bono y Judge, 2003; Yulk, 2006). Solo unos pocos autores han tratado de resolver este problema, en particular mediante la identificación de la habilitación (Avolio, 2004) y equidad (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999) como los mecanismos que explican la relación entre el liderazgo transformacional y compromiso efectivo de los empleados. La teoría del intercambio social (Blau, 1964) ayuda a reconocer que los dirigentes pueden fortalecer el compromiso efectivos de sus empleados con la organización. Los estudios se orientan a evaluar el grado de apoyo y la confianza que puede representar la influencia de cada una de las dimensiones relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, modelo teórico (Doucet y Simard, 2008), estas dimensiones son: el carisma, la estimulación intelectual, consideración individual, recompensa, la gestión activa por excepción y la gestión pasiva por excepción, en el Modelo de Liderazgo de Rango Completo, (modelo FLR) aportado por Bernard. Bass, 1985, se considero un séptima dimensión que se refiere a la “motivación e inspiración” se refiere a que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Teorías de liderazgos

Es importante mencionar que en esta corriente de investigación, la Teoría de los Rasgos constituye uno de los soportes teóricos que han fundamentado el estudio de los estilos de liderazgos y su influencia en el mejoramiento de la gestión de la empresa; la Teoría de los Rasgos del Liderazgo (TRL) que se refiere a las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los demás (R.Stogdill 1990; E. Ghiselli). La Teoría de la Conducta o Comportamiento (TC) que se refiere que las conductas o comportamiento distinguen a los líderes de quienes no son líderes (K.Lewin, R. Mc Murry) Asimismo, la Teoría Situacional o de la Contingencia (TLS) se enfoca en la madurez de los seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, que depende de la madurez de los seguidores (P. Hersey, K. Blanchard) en este sentido, el énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Dentro de este contexto está el Modelo de la Contingencia de F. Fiedler que propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control, es decir, se refiere a la teoría de que los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le da el control y la influencia. La Teoría de la Trayectoria a la meta (TM) desarrollada por Robert House y Yerence Mitchel, se refiere al trabajo del líder, que consiste en ayudar o asistir a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y apoyo que requieren para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización.

Cuadro N° 1 Teorías de liderazgo

Teorías Aspectos relevantes	Teoría de los Rasgos	Teoría del Comportamiento	Teorías Situacionales o de la contingencia	Teoría de la Trayectoria meta	Teoría de las Decisiones de Liderazgo
Premisa	"Los líderes nacen, no se hacen"	"El estilo de un <u>líder</u> está orientado hacia un énfasis centrado en el	"El <u>liderazgo de éxito</u> depende de la relación entre la situación	"El líder debe saber identificar las características personales de los	"Qué tanta participación de los subordinados debe permitir el

		empleado o en el puesto"	organizacional y el estilo del líder".	subordinados y las presiones del entorno, para orientarlos hacia el cumplimiento del objetivo de la organización"	líder, en la <u>toma de decisiones</u> ".
Precursores	Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli.	Kart Lewin, Lippit y White; Robert Mc Murry, Investigadores de la <u>Universidad</u> de Ohio, Rensis Likert.	<input type="checkbox"/> Paul Hersey, Hennesch Blanchard, Fred Fieldler, Robert Tannenbaun y Warren Schmidth.	Robert House y Yerense Mitchell.	Víctor Vroom, Phillip Yetton.
Aportes	<input type="checkbox"/> Stogdill señala cinco aspectos fundamentales que posee todo líder: <u>Inteligencia</u> y erudición, rasgos físicos, <u>personalidad</u> , condición social y experiencia, y orientación a la tarea. <input type="checkbox"/> Ghiselli orienta sus estudios en la relación entre los rasgos de <u>la personalidad</u> , <u>la motivación</u> y la afectividad del liderazgo, concluyendo que los rasgos de la personalidad varían desde muy importante hasta sin ninguna importancia.	<input type="checkbox"/> Lewin, Lippit y White identificaron tres estilos básicos de liderazgo: Autócrata, Laissez – Faire y demócrata. <input type="checkbox"/> Mc Murry compara las características del líder autócrata benevolente y el demócrata. <input type="checkbox"/> Investigadores de la Universidad de Ohio estudiaron el efecto de varios estilos de liderazgos sobre el <u>desempeño</u> del <u>grupo</u> y la satisfacción en el puesto, identificando dos dimensiones en las cuales están interesados	<input type="checkbox"/> Hersey y Blanchard sostienen que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar con el nivel de madurez de los subordinados; refiriéndose este nivel a la necesidad de logro, la disposición y habilidad y <u>la educación</u> y/o experiencia de los subordinados. <input type="checkbox"/> Fieldler, conjuntamente con sus asociados concluyó que la efectividad del estilo de liderazgo depende de la <u>interacción</u> del <u>comportamiento</u> motivacional del líder con tres <u>variables</u> situacionales	Distinguieron dos variables contingentes que todo <u>gerente</u> debe comprender: Las características personales de los subordinados y las presiones del entorno.	Establecen una serie de preguntas y un conjunto de reglas, para <u>proteger la calidad</u> y la aceptación de la decisión, que permite al líder analizar la situación problemática y escoger la opción más adecuada.

Teorías	Teoría de los Rasgos	Teoría del Comportamiento	Teorías Situacionales	Teoría de la Trayectoria	Teoría de las Decisiones de Liderazgo
Aportes		<p>Los gerentes: La <u>estructura</u> de iniciación y la consideración.</p> <p>Likert catalogó cuatro estilos de liderazgos desde siete características operativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Explotador o autoritario, 2) Benevolente – autoritario. 3) Consultivo, 4) Grupo participativo. 	<p>En la <u>organización</u>: Las relaciones líder – miembro, la estructura de la tarea y la posición del líder.</p> <p>Tannenbaun y Schmidth formularon el continuo situacional, <u>teoría</u> que sostiene que el estilo de liderazgo más efectivo es contingente con diversas fuerzas: en el líder, en el subordinado y en la situación.</p>		<p>Crean una serie de estilos de liderazgos: Autócrata I, autócrata II, Consultivo I y Consultivo II.</p>
Conclusiones	<p>No hay rasgos permanentes que caracterizan a los líderes, ni indicación de qué tanto de un rasgo debe poseer una <u>persona</u>, para ser un líder efectivo.</p>	<p>El líder que se centra en el trabajador, desarrolla relaciones abiertas y amistosas con sus empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales; en tanto que si está orientado al puesto, el líder realiza su labor, fundamentado en la <u>planeación</u>, organización, delegación, toma de decisiones, <u>evaluación de desempeño</u> y el ejercicio de un estrecho <u>control administrativo</u>.</p>	<p>La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, <u>los valores</u> de los gerentes y subordinados, las <u>actitudes</u> y las experiencias, así como la <u>naturaleza del trabajo</u> que debe desempeñarse, incluyendo el <u>tiempo</u> y <u>el dinero</u>. El objetivo del líder situacional es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias</p>	<p>Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún <u>control</u>, incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo y finalmente, hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de</p>	<p>El líder tiene la habilidad para variar su comportamiento, desde un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo dependiendo de la decisión que deba tomar</p>

			variables.	recorrer asesorando y dirigiendo.	
--	--	--	------------	---	--

2.2.1.1 Enfoque centrado en el Líder

Basados exclusivamente en la figura del líder, los atributos personales y comportamientos que le son propios, existen dos teorías que se desarrollan bajo esta idea (Castro, 2006):

- **Teoría Personalista:** La base de este enfoque es que los líderes, por sus cualidades innatas, son superiores a los que no son líderes. Defiende que el líder posee una característica o rasgos que le distinguen de los demás miembros del grupo, como son la motivación de logros, influencia en los demás, competencia cognitiva, autoconfianza, fiabilidad y flexibilidad. Si un sujeto cumple con todas las características, no se puede predecir que desempeñe eficazmente el rol.
- **Teoría Conductual:** Basada en el estudio de la conducta del líder, se centra en los denominados estilos de liderazgo, propone diferentes tipologías, que tienen en común la presentación de un rango más amplio de conductas y tipos de conductas para comprender la efectividad del líder.

2.2.1.2 Enfoques centrados en los seguidores:

Plantean que los seguidores tienen sus propias concepciones sobre cuáles son sus características propias como líder, puesto que los seguidores tienen creencias compartidas sobre los rasgos y conductas de los líderes que van a influir en la percepción. Los comportamientos de alguien no le contribuyen al líder a menos que sea percibido por otra persona (Sánchez, 2010).

2.2.1.3 Enfoques contingentes o situacionales del Liderazgo:

Fundamentada en los estudios de la Universidad de Ohio la teoría del liderazgo Situacional y la teoría Tridimensional de los Estilos de Dirección de

Reddin y las incorporaciones de Hersey y Blanchard, esta teoría se enfoca en la efectividad del liderazgo, destacando la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso de liderazgo, estableciendo que no existe ningún estilo de liderazgo óptimo en todas las situaciones, sino que un buen líder se logra seleccionando un estilo adecuado a la interacción entre el líder y los subordinados (Sánchez, 2010).

Dentro de este enfoque, se destacan las siguientes teorías (Lupano, 2008):

- ***Teoría del Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard:*** Considera cuatro estilos de dirección que indican el nivel de control de un líder sobre sus subordinados:
 - Ordenar:* entrega instrucciones específicas y supervisa el desarrollo de las labores asignadas.
 - Persuadir:* explica a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior dando a conocer las ventajas y facilidades de cumplir con la labor.
 - Participar:* el mando comparte las ideas con los subordinados y facilita el diálogo para una planificación conjunta.
 - Delegar:* el líder deja al subordinado como colaborador en las decisiones sobre cómo actuar para lograr objetivos de la organización en general.
- ***Teoría de la contingencia de Fiedler:*** Manifiesta que existen tres variables situacionales que influyen en el logro del liderazgo efectivo, como son, las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder.

2.2.1.4 Teoría de las Metas: Los líderes son capaces de motivar a sus seguidores mediante la relación de un considerable esfuerzo obteniendo resultados poderosos.

2.2.1.5 Teoría de los Recursos Cognitivos: Revisa la posibilidad de determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas que influyan en el desempeño del grupo.

2.2.1.6 Teoría de Interacción: Plantea que los efectos de la conducta del líder están mediatizados por cuatro variables, las que son, habilidad para realizar las tareas, motivación a las tareas, roles claros y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

▪ **Enfoques centrados en la Interacción Líder-Seguidor:**

En este enfoque, la teoría principal es la Teoría del Intercambio Líder-Miembro, que asume que los líderes no tratan a todos de la misma manera, por lo tanto los líderes establecen una relación especial con un cierto número de subordinados o endogrupo y otros corresponden al exogrupo, que obtienen menos recompensas y tiempo del líder (Mendoza, 2005).

Mientras las relaciones con el endogrupo son de alta calidad y están basadas en la confianza y el respeto mutuo y la permanencia de los subordinados a éste depende del desempeño para con el líder, las relaciones con el exogrupo se caracterizan por ser de baja calidad y basadas en la satisfacción lograda a partir de relaciones contractuales, por lo que no tiene el mismo apoyo ni grado de confianza por parte del líder (Mendoza, 2005).

2.2.1.7 Enfoques integradores

Las teorías más analizadas en general representan al líder transaccional, al que se refieren las relaciones interpersonales que surgen entre líderes y seguidores, por lo que los líderes usan las compensaciones contingenciales para motivar a los empleados y aplican medidas correctivas para aquellos que no cumplen el rendimiento esperado (Mendoza, 2005).

Luego de esto surge el liderazgo carismático enfatizando la conducta carismática del líder, la comunicación no verbal, la demostración de confianza en

sí mismo y en sus seguidores y el rendimiento más allá de la obligación, generando cambios positivos dentro de la organización. Se asocian mejor al rendimiento y la eficacia y generan mayores niveles de satisfacción y productividad por parte de sus seguidores (Posakoff, 1996).

Éste influye en aspectos que el subordinado tiene de sí mismo; acrecienta la motivación del seguidor para el logro de la consecución de objetivos, aumenta la medida en que los seguidores se identifican con los valores del líder y sus objetivos, la autoestima y autosuficiencia del seguidor (Posakoff, 1996).

2.2.1.8 EL Liderazgo Transformacional y Transaccional

En la actualidad, este enfoque cuenta con el más alto desarrollo, y forma parte del enfoque integrador ya que toma en cuenta los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales (Avolio, 1999). Bennis y otros autores (citados en Avolio,1999) presentan al liderazgo transformacional como el más efectivo para dirigir a la organización hacia el logro de la visión.

Según Sáiz (citado en Vega & Zabala,2004), el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional caracterizado por:

- Hacer explícita y mantener presente la visión y misión del equipo y la organización.
- Establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
- Estimular a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus labores.
- Facilitar el desarrollo de todo el potencial para que los miembros de la organización alcancen logros.
- Motivar para lograr la integración de los intereses propios y de la organización.

La transformación implica un cambio en los líderes y sus seguidores. Este tipo de líder motiva a sus seguidores a trabajar y conseguir objetivos trascendentes y conseguir un crecimiento personal como recompensa. El líder transformacional convence a sus seguidores para trabajar duro y conseguir las metas que tiene en su mente, entregando a los subordinados la motivación para que el trabajo realizado resulte compensatorio en si mismo (Avolio, 1999).

Este estilo, centra su trabajo en emociones, estimulaciones, autoestima, seguridad, valores, motivación, visión y misión e implica las capacidades de los miembros de la organización para adoptar decisiones y resolver conflictos (Posakoff, 1996).

Sin embargo, Bass (citado en Avolio, 1999), establece el liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional, pero reconoce que el líder puede usar ambos tipos de procesos en momentos diferentes. El liderazgo transformacional logra sus efectos sobre los subordinados transformando las bases motivacionales sobre las que operan llevándolos al compromiso. En línea con estos autores, dichos líderes logran los resultados gracias a que son carismáticos a los ojos de sus seguidores e inspiran al equipo de trabajo, pudiendo estimular a los subordinados en alcanzar sus propios objetivos personales a través del desarrollo de la misma organización.

El líder transformacional se proyecta a largo plazo, una vez definido el proceso de cambio. De esta forma, su base de éxito es motivar al subordinado y estimularlo intelectualmente, canalizando la motivación para convertirla en un compromiso para el logro de metas a través de las actuaciones en el ámbito organizacional (Vega, 2004).

Los líderes transformacionales visualizan y analizan los problemas con nuevos enfoques, de manera que utilizan la racionalidad en la adopción de decisiones, fomentando el trabajo en equipo y son la fuente de inspiración para sus seguidores, creen en su equipo, entregan y transmiten confianza y respeto,

individualizan a cada empleado y trata de satisfacer sus necesidades personales. El líder transformacional canaliza la actuación de los subordinados en un clima de optimismo y entusiasmo hacia la obtención de los fines institucionales (Avolio, 1999).

De acuerdo a Bass y Avolio (citado en Avolio, 1999), este tipo de líderes obtienen los resultados esperados de la siguiente manera:

- Son carismáticos a los ojos de sus seguidores.
- Son una fuente de inspiración para ellos.
- Pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados.
- Pueden estimular intelectualmente a los subordinados.

Los mismos autores, entienden al Liderazgo Transformacional como una expansión del liderazgo transaccional, involucrando una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando llegar más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Estos líderes, amplían los intereses de los seguidores, generan conocimientos y aceptación entre los seguidores en la misión del grupo, así como también motivan para ir más allá del bienestar del mismo (Avolio, 1999).

A continuación se presenta la tabla de Bass y Avolio (citado en Avolio, 1999), acerca de los tipos de Liderazgo y los cambios a los que se ha sometido el Liderazgo Transformacional a partir de su concepto original en el año 1985.

Cuadro N° 2: Tipos de liderazgo y sus cambios a partir de su concepto original.

LIDER TRANSFORMACIONAL						LIDER TRANSACCIONAL			NO LIDERAZGO	VARIABLES DE RESULTADO				
Carisma		Influencia Idealizada (atributos)	Influencia Idealizada (conducta)	Inspiración motivacional	Estimulación Intelectual	Consideración Individual	Tolerancia Psicológica	Premio contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad
1	2													
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				

FUENTE: Avolio y Bass (1985) citado por Mendoza y Ortiz (2006).

En un comienzo, se incluían seis conceptos de liderazgo, que incluían carisma/inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción y laissez-faire, donde se surgieron inconsistencias entre los datos y el modelo, lo que llevó a muchos investigadores a presentar modelos de factores distintos en base a nuevas investigaciones (Vega, 2004).

Por otra parte, cabe señalar que el liderazgo transformacional fomenta a los subordinados a desarrollar su pleno potencial, a susperar sus intereses personales por el bien de la organización, adoptando medidas que modulan las actitudes y creencias (Juez y Piccolo, 2004, citado en Olivier y Tremblay, 2008).

Cuadro N° 3: Modelo jerarquico de nueve variables.

Variable de Primer Orden	Variable de Segundo Orden	Escalas de Variables
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	carisma/Inspiracional	Carisma
		Influencia idealizada Atributo
		Influencia idealizada Conductual
	Motivación inspiracional	
	Estimulación Intelectual	Estimulación Intelectual
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Consideración Individualizada	Consideración Individualizada
	Recompensa Contingente	Recompensa contingente
LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR	Dirección por Excepción activa	Gestión por excepción activa
	Liderazgo Pasivo	Gestión por excepción pasiva
		Laissez-Faire

2.2.1.8.1 Carisma

El carisma se refiere a las habilidades de los líderes para despertar devoción y articular una visión a través de las dinámicas personales; tales como la autoconfianza y el manejo emocional, los subordinados se identifican con ellos y desarrollan altos niveles de metas, e inculcan respeto y lealtad por el líder (Bass, 1985).

El sociólogo alemán Max Weber fue uno de los primeros en utilizar el término carisma para identificar una forma de influencia que no estaba basada en sistemas de autoridad tradicional, legal o racional, sino más bien con base a la percepción de los seguidores de que el líder es una persona con cualidades extraordinarias, poseedoras de un don divino. Para hacer más claro el criterio de Weber (1924/1947) de lo que consideró como liderazgo carismático (Bass, 1985), incluye en una de las dimensiones de liderazgo transformacional el entendimiento de las conductas exhibidas por muchos líderes, las claves características de personalidad, sus impactos y como se desarrolla la personalidad carismática.

Max Weber se interesó en exponer el mecanismo por el cual aquellas personas a las que se les aplica el poder lo ven como legítimo. Weber reconoce tres tipos de autoridad, cada una de las cuales representa una pretensión diferente para la legitimización del poder siendo (Bass, 1985):

- **Autoridad basada en fundamentos racionales:** La autoridad proviene de la creencia en la legalidad de las normas que se han creado, y en el derecho de los individuos a los que se ha dado la responsabilidad dentro de un sistema de normas. Es lo que se ha venido denominando una autoridad legal.
- **Autoridad basada en la tradición:** Este tipo de autoridad emana de la creencia en la inviolabilidad de la tradición transmitida a lo largo del tiempo.
- **Autoridad basada en el carisma:** La autoridad a través del carisma reposa en la devoción que se tiene ante la ejemplaridad de carácter del líder. Las personas respetan la autoridad por la creencia que poseen en las cualidades especiales, inherentes, del líder.”

El líder carismático proporciona la visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto de logro y confianza, incrementa el optimismo (Bass y Avolio, 1989). Los líderes carismáticos motivan, despiertan e inspiran a los seguidores (Yammarino y Bass, 1990).

El liderazgo carismático puede tomar en cuenta dos dimensiones importantes: los atributos del líder por un lado, y por el otro, su conducta. A partir de la anterior, Bass distingue tres formas específicas de liderazgo carismático que se exponen a continuación (Yammarino y Bass, 1990).

- a. **Influencia idealizada (Atributo):** Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira

orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete.

“El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza” (Atributo)

- b. Influencia idealizada (Conducta):** Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos. Se gana el respeto y la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.

- c. Inspiración Motivacional:** El líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez. La motivación inspiracional orienta a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa. Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación.

2.2.1.8.2 Estimulación intelectual

La estimulación intelectual, se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para “romper con el pasado” (Bass y Avolio, 1990).

El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas (Bass y Avolio, 1990). Despierta una nueva forma de concebir los problemas, pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de las nuevas creencias y valores de los seguidores. La estimulación intelectual es evidenciada por la conceptualización de los seguidores, la comprensión y el análisis de los problemas que enfrentan y las soluciones que ellos generan (Yammarino y Bass, 1990).

En términos generales, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas. Favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia y la creatividad, racionalidad y solución de problemas. Induce a la reconsideración y el replanteamiento de supuestos. Cuestiona el statu quo, buscando la innovación (Yammarino y Bass, 1990).

2.2.1.8.3 Consideración individual

La consideración individual, se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación. Cada empleado se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore (Yammarino y Bass, 1990).

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. En términos generales, presta atención

personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja (Yammarino y Bass, 1990).

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores (Yammarino y Bass, 1990). La consideración individual está capacitando y en parte es mentor, mantiene una regeneración continua y vincula las necesidades del individuo con las de la organización (Bass, 1985, Bass y Avolio, 1990). La consideración individual es similar a la noción de consideración del modelo de liderazgo de Ohio (Bryman, 1992).

En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

2.2.1.8.4 Recompensa Contingente

El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros (Yammarino y Bass, 1990).

2.2.1.8.5 Administración por excepción activo

Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Esta constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades (Yammarino y Bass, 1990).

2.2.1.8.6 Administración por excepción pasivo

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no hay remedio (Yammarino y Bass, 1990).

Laissez Faire: Se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones. El Laissez Faire normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa. Indeciso, no se compromete, se inhibe cuando le necesitan, se muestra reacio a asumir responsabilidades.

2.2.1.9 Dimensiones relacionadas del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire.

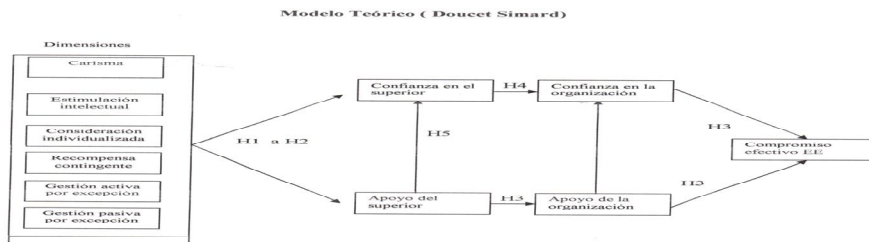
En esta corriente de investigación se destaca la atención de muchos investigadores; Lowe y Gardner, 2000, Yammarino , 2005. Además , numerosos estudios (Bycio, Hackett y Allen, 1995; Dumdum, Lowe y Avolio, 2002; Rafferty Griffin, 2004; Yammarino, Spangler y Dubinsky, 1998), han demostrado que estas tres formas de liderazgo tienen un impacto significativo en las actitudes y comportamiento de los empleados, incluyendo el compromiso afectivo que se caracteriza por un apego emocional del individuo a su empresa (Meyer y Allen , 1997) No obstante, aún hay muy pocos investigadores, teniendo un interés en los procesos mediante los cuales los ejecutivos puedan generar tales efectos (Base y Riggio, 2006; Bono y Judge, 2003; Yulk, 2006). Solo unos pocos autores han tratado de resolver este problema , en particular mediante la identificación de la habilitación (Avolio, 2004) y equidad (Pillai, Schriesheim y Williams, 1999) como los mecanismos que explican la relación entre el liderazgo transformacional y compromiso efectivo de los empleados. La teoría del intercambio social (Blau, 1964) ayuda a reconocer que los dirigentes pueden fortalecer el compromiso efectivos de sus empleados con la organización. Los estudios se orientan a evaluar el grado de apoyo y la confianza que puede representar la influencia de cada una de las dimensiones relacionadas con el liderazgo transformacional, transaccional

y laissezfaire, modelo teórico (Doucet y Simard, 2008), estas dimensiones son: el carisma, la estimulación intelectual, consideración individual, recompensa, la gestión activa por excepción y la gestión pasiva por excepción , en el Modelo de Liderazgo de Rango Completo, (modelo FLR) aportado por Bernard. Bass, 1985, se consideró un séptima dimensión que se refiere a la “motivación e inspiración” se refiere a que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior.

2.2.1.9.1 Investigación centrada en el estudio de la Confianza y el Apoyo como elementos centrales de las formas de liderazgos contemporáneos.

La investigación desarrollada en este ámbito permite explicar en qué medida la confianza y el apoyo hacia el superior y la organización influyen sobre el compromiso efectivo de los empleados de cada una de las dimensiones asociadas al liderazgo transformacional, transaccional y de laissez-faire (O.Doucet, G.Simart, M.Tremblaya; 2008)- El estudio de la confianza abarca cinco dimensiones claves relacionadas: integridad, competencia, congruencia, lealtad y franqueza (S.Robbins, 2004).

Cuadro N° 4: Modelo Teórico



Fuente; S Robbins 2004

2.2.1.9.2 Investigación centrada en el estudio de la “Dimensión carismática de los líderes

Esta corriente reciente de investigación se desarrolla fundamentalmente en el ámbito de la interacción de los líderes carismáticos, sus relaciones de intercambio en lo ideológico, pragmático y gerencial, (S. Hunter, K. Bedell-Avers, M. Mumford, 2009), asimismo indica los líderes tienen un potencial para influir a nivel organizacional, nacional y mundial. Los líderes interactúan de forma coherente en su modelo mental. Los seguidores de liderazgos carismáticos hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando observan ciertos comportamientos (J.A. Conger, R.N Kanungo, 1988)

2.2.1.9.3 Investigación centrada en el estudio de los estilos de liderazgo en la organización.

Esta corriente de investigación es una de la más reciente en el periodo comprendido entre 2000 – 2005. Los estudios realizados en diseño de instrumentos de diagnóstico (cuestionario de multifactores de liderazgo) que permite hacer un diagnóstico de los estilos o mezcla de estilos de liderazgo que maneja cada líder en la organización (Mendoza Martinez, 2005), ello se basa en el Modelo de Liderazgo de Rasgo Completo (modelo, FRL) desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (1985) quienes establecen que un líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgos según la demanda de situaciones del entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización mezclando el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional.

Cuadro N° 5 Modelo esquemático de Liderazgo Transformacional y Transaccional (Bass y Avolio)

COMPONENTES	
Liderazgo Transformacional	Carisma atributos Carisma conducta Inspiración motivacional Estimulación intelectual Consideración individualizada Tolerancia psicológica
Liderazgo Transaccional	Premio contingente Administración por excepción activa Administración por excepción pasiva
No Liderazgo	Laissez - Faire
Variables de resultados	Satisfacción Esfuerzo extra Eficacia y Efectividad

Fuente: elaboración propia

El Liderazgo Transaccional se entiende como el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo (Burns, 1978) y el Liderazgo Transformacional estimula la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión organizacional, dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses colectivos.

2.2.2.0 Teoría de Liderazgo Transformacional de Kouzes y Posner

Los autores Kouzes y Posner, desarrollaron su modelo teórico basado en evidencias prácticas, (Mendoza, 2005) realizaron el instrumento llamado “Inventario de Prácticas de Liderazgo” desarrollado bajo lineamientos metodológicos científicos bajo parámetros de confiabilidad, validez y estandarización. Mediante este análisis los autores reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar los objetivos propuestos:

- **Desafiar los procesos.**

Los líderes son pioneros, es decir, gente que busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos. Hacen innovaciones y experimentan: consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje (Rojas, 2012).

Además, los líderes están preparados - física, mental y emocionalmente - para enfrentar cualquier desafío que se les interponga. Para desafiar los procesos es necesario: buscar oportunidades y experimentar (Rojas, 2012).

Acciones encaminadas a desafiar los procesos:

- Considerar que cada trabajo es una aventura.
- Dar asignaciones desafiantes (derrotar al sistema).
- Encontrar algo que este roto y repararlo.
- Desembarazarse de las rutinas diarias.
- Institucionalizar procesos de recabación de ideas innovadoras.
- Planear experimentos en pequeña escala.
- Alabar a quienes toman riesgos.
- Alabar la tenacidad psicológica.

- **Inspira una visión compartida.**

Los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear. Mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, los líderes enrojan las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia (Rojas, 2012).

Les señalan a los demás cómo se pueden lograr intereses mutuos comprometiéndose a lograr un objetivo en común. Para inspirar una visión compartida es necesario: visualizar el futuro y enrojar a otras personas (Rojas, 2012).

Acciones encaminadas a inspirar una visión compartida:

- 2 Aprender del pasado.
- 3 Actuar por intuición.
- 4 Someter a prueba las suposiciones.
- 5 Conocer a tus seguidores.
- 6 Apelar a un propósito en común.
- 7 Comunicarte de modo expresivo.
- 8 Creer en lo que dices.
- 9 Crear tu “discurso de campaña”.

- **Habilitar a los demás para que actúen.**

Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir con los resultados de éste. Es necesario señalar metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua (Rojas, 2012).

Los líderes hacen que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes. Para habilitar a los demás es necesario: reforzarlos y promover la colaboración (Rojas, 2012).

Acciones encaminadas para habilitar a los demás para que actúen:

- Decirles siempre “nosotros”.
- Fomentar interacciones entre tu gente.
- Delegar responsabilidades.
- Enfocar las ganancias, no las pérdidas.
- Involucrar a los demás en la planeación y la resolución de problemas.
- Mantener a tu gente informada.
- Dar a los demás trabajos importantes en asignaciones delicadas.
- Ofrecer libertad de acción y autonomía.
- Ser accesible.

- **Modelar el camino.**

Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios. Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada y, para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten (Rojas, 2012).

Por otra parte, facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance. Para esto es necesario: poner el ejemplo y planear metas claras y concretas (Rojas, 2012).

Acciones encaminadas para modelar el camino:

- Meter las manos en la masa.
- Hacer siempre lo que digas que vas a hacer.
- Publicar tus “reglas del juego”.
- Conversar con los demás acerca de tus valores y creencias.
- Ser expresivo (incluso emocionalmente) en cuanto a tus creencias.
- Invertir tiempo en tus prioridades de mayor trascendencia.
- Arrancar. Construir sobre tus logros.
- Generar compromiso abriéndote a las alternativas.
- Publicar en sitio visible las alternativas planteadas por otros.

- **Dar aliento al corazón.**

Los líderes deben prodigar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista. Sobre todo si la cuesta es difícil y empinada (Rojas, 2012).

Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón. Los líderes prestan corazón a los demás al: reconocer las aportaciones individuales y celebrar los logros (Rojas, 2012).

Acciones encaminadas dar aliento al corazón:

- Fomentar expectativas elevadas.
- Usar creativamente las recompensas y estímulos.
- Decir “Gracias”.
- Interrelacionar el rendimiento con los estímulos.
- Dar retroalimentación basada en los resultados.
- Convertirte personalmente en un porrista.
- Crear redes de apoyo social.
- Amar lo que estés haciendo.

Paralelamente con las prácticas mencionadas, existen conductas que pueden servir como base para aprender a conducir, a las cuales Kouzes y Posner denominaron como los diez compromisos del liderazgo.

Cuadro N° 5: Los diez compromisos del liderazgo (Rojas, 2012).

Diez compromisos de liderazgo	
Prácticas	Compromisos
Desafiar el proceso	• Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar.
	• Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.
Inspirar una visión compartida	• Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.
	• Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
Habilitar a otros para actuar	• Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.
	• Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo
Modelar el camino	• Dar el ejemplo de comportándose de forma coherente en los valores compartidos.
	• Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso
Dar aliento al corazón	• Reconoce las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.
	• Celebrar los logros del equipo en forma regular.

Fuente; Rojas 2012

Los autores desarrollaron su modelo teórico basados en evidencias prácticas en distintas culturas y países. Su instrumento “Inventario de Prácticas de Liderazgo” se desarrolló bajo lineamientos metodológicos científicos bajo parámetros de confiabilidad, validez y estandarización (Rojas, 2012).

2.2.3.0 Liderazgo Transformacional y el desempeño en la organización

Se ha constatado una relación entre Liderazgo Transformacional y éxito en el desempeño de gerentes (Daboin, 2006), por lo que se crea una correlación entre Liderazgo Transformacional y compromiso organizacional, comportamiento socializado y satisfacción de los empleados con el líder, confirmado con los factores transformacionales, la efectividad de los líderes por parte de los subordinados, satisfacción y compromiso organizacional. Así también, se encontró una fuerte relación entre Liderazgo Transformacional y soluciones más fuertes y certeras en cuanto al nivel de desempeño y esfuerzo entre los subordinados, lo que aporta a esta teoría más solidez.

2.2.4.0 Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Las investigaciones actuales sobre el liderazgo transformacional, están de acuerdo en que existen 4 dimensiones asociada a este tipo de liderazgo (Olivier y Tremblay, 2008):

- ***Influencia idealizada:*** Es la capacidad del líder para motivar a los empleados por ser un modelo, un ejemplo a seguir.
- ***Motivación inspiradora:*** Un líder particularmente inteligente en este nivel motivará a sus subordinados, dando significado y retos a su trabajo.
- ***Estimulación intelectual:*** Los empleados son alentados por sus superiores que crece para ser innovadores y creativos.
- ***Consideración individualizada:*** Es el líder presta atención a las necesidades de cada empleado.

2.2.5.0 Liderazgo Transformacional y la diferencia entre los géneros

Cortese (citado en Ayestarán, 2004), plantea que el liderazgo si es diferente al hablar de géneros, considerando al hombre en su rol de líder con más énfasis a dar órdenes y presionar, siendo más rudo y autoritario, en tanto la mujer como líder motiva y educa a las personas.

Los autores López-Zafra y Del Olmo (Citados en Ayestarán, 2004), señalan que no existe diferencia en el estilo de dirección y liderazgo entre géneros, pero sí existe una relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino.

En el liderazgo transformacional femenino, se presenta una tendencia a obtener puntuaciones superiores en factores relacionados con los demás subordinados que con los relacionados con la tarea, con lo cual se demuestra que los análisis realizados giran sobre los énfasis de las tareas y personas, por lo tanto este estilo de liderazgo marca la diferencia en los aspectos de las relaciones personales con la organización contribuyendo al cumplimiento de la tarea de manera más efectiva y eficiente (González y Alcaíno, 2010).

2.2.6.0 Características del Liderazgo Transformacional

Cuadro N° 6: Características del Liderazgo Transformacional.

	Características
BENNIS Y NANUS (1985)	Atención mediante la visión, Sentido mediante la comunicación, Confianza mediante el posicionamiento Despliegue del Yo.
BASS (1985)	Atractivo, Inspiración, Estimulación intelectual, Consideración personalizada.
NADLER Y TUSHMAN (1989)	Visualizar, Energizar, Capacitar, Estructurar, Controlar, Recompensar.
TICHY Y DEVANNA (1989)	Reconocer la necesidad de revitalización, Crear nueva visión, Modelar el modo.
KOUZES Y POSNER (1987)	Estimular el proceso, Inspirar una visión compartida, Capacitar a otros para que actúen, Mostrar el modo, Estimular los sentimientos.
COGNER (1989)	Detectar las oportunidades inexploradas y las deficiencias de la situación actual, Comunicar visión, Fomentar la confianza, Mostrar los medios para lograr la visión.

Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, pág.522

2.2.7.0 Relevancia del Liderazgo Transformacional del Modelo BASS Y AVOLIO por sobre los otros tipos de Liderazgo

Bass y sus colaboradores (Lupano y Castro, 2003), consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles y militares, debido a que los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas seguridad. Asimismo, este líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización, lo cual genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado, en virtud a estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional.

Por otro lado, los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre, siendo de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables (Lupano y Castro, 2003).

Se considera que el liderazgo transformacional, es a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional (Carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada) (Lupano y Castro, 2003).

Por último, el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado Laissez Faire. Este implica la ausencia de liderazgo, es decir las decisiones no son tomadas, las acciones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas, por lo que es considerado un liderazgo ineficaz (Lupano y Castro, 2003).

- **Liderazgo transformacional en servicios educativos.**

Las políticas educacionales en la última década han apuntado a fortalecer la calidad y la equidad en la educación. La gestión de centros educativos y el liderazgo que debiera asumir el director y su equipo directivo, se han transformado en una preocupación creciente de estas políticas. La evidencia científica muestra que el liderazgo ejercido por el director y su equipo directivo, es un factor capaz de producir cambios en la organización escolar que mejoran la calidad de los aprendizajes (Ahumada, 2012).

La gestión educativa necesita considerar herramientas de efectividad para lograr reestructurar la escuela en medio del proceso de cambio y mejora que se ha propuesto la educación en países con desventaja en niveles de desarrollo (Ahumada, 2012).

El liderazgo ejercido por el director ha surgido como una función importante que fortalece el vínculo con sus subordinados y cambia el foco de trabajo de los directores, debido a que la evolución que ha tenido la educación pública que ha pasado de un director concebido como un administrador y ejecutor de las políticas emanadas del nivel central a un director líder en la transformación y en los procesos de cambio que se viven en la escuela (Ahumada, 2012).

- **Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional, es un estado psicológico que caracteriza la relación entre un empleado y su organización, que influyen en su decisión de quedarse o no en el negocio, por lo que existen tres tipos de estados psicológicos que pueden caracterizar la naturaleza de la relación de trabajo: una *orientación emocional hacia la organización* (compromiso afectivo), la *obligación moral* para mantener la relación de trabajo (compromiso normativo) y la *necesidad económica* de trabajar para esta organización o la falta de alternativas (Chenevert y Charest, 2007).

- **Compromiso efectivo**

El compromiso afectivo, es la forma más importante para la organización, porque es más fuerte en relación con los indicadores de desempeño organizacional. La teoría de contrato psicológico, ofrece un fuerte potencial explicativo de compromiso afectivo, ya que el contrato psicológico es un fenómeno subjetivo influenciado por los límites perceptuales y emocionales del individuo y por una variedad de información de fuentes de la empresa. Es así, que el desarrollo del contrato psicológico proporciona la comprensión de la dinámica entre los mecanismos individuales (cogniciones y afectos) y los factores organizacionales en el contexto del cambio; y los efectos posteriores de este proceso en el desarrollo del compromiso afectivo (Chenevert y Charest, 2007).

El contrato psicológico, se estructura a partir de dos tipos de factores: (1) los factores organizacionales, el mensaje de la organización, así como los indicadores sociales, y (2) los procesos individuales o procesos cognitivos. Es así, que los cambios en los sistemas de gestión de recursos humanos generan un cambio en el nivel de compromiso emocional (Chenevert y Charest, 2007).

Cabe señalar, que el individuo adapta su contrato en la medida en que los cambios organizativos van más allá de su mandato, los cuales están definidos por una tolerancia y un umbral de aceptación. Los cambios que no superen estos umbrales no son eficaces para el contrato psicológico y por lo tanto no influyen en el compromiso organizacional, por lo que si los cambios en la organización se percibe como positivo, es decir satisfacer y superar las expectativas generadas por el trabajador en el contrato psicológico, el compromiso con la organización aumentará (Chenevert y Charest, 2007).

Determinantes del compromiso afectivo:

- **Empoderamiento:** Energía que da a los individuos la percepción de control sobre su trabajo a través de la autonomía en el trabajo y la participación en la toma de decisiones. Según Salancik (1977, citado en Chenevert y Charest, 2007), es la responsabilidad y el compromiso que se relaciona con el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados.
- **Justicia organizacional:** Es un mecanismo importante para entender la organización de intercambios y eventos individuales consiguientes a estos intercambios, debido a que las personas atribuyen sentido a las relaciones que sean justas, con los procedimientos y tratamientos que les permite reafirmar sus sentimientos de apego a la organización justa (Chenevert y Charest, 2007).
- **Estancamiento de carrera:** Sentimiento de fracaso o frustración con la incapacidad de progresar en su carrera (Veiga, 1981, citado en Chenevert y Charest, 2007). Esta frustración puede ser el resultado de la falta de una verdadera movilidad vertical o la percepción de que las futuras posibilidades de promoción están ausentes (Chenevert y Charest, 2007).

CUADRO N°7: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo General: Determinar el nivel de liderazgo transformacional en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó en el año 2015.			
Objetivos específicos	Aspectos	Dimensiones	Elementos / Indicador
Definir el nivel de carisma en los directivos de los establecimientos educacionales privado de la provincia de Curicó.	Teorías de Liderazgos mas Modelos de liderazgos	Teorías de Liderazgos	<p>Teoría de los rasgos - conocimiento Teoría del comportamiento - conducta Teoría situacionales o de contingencia - funcionalidad</p> <p>Teoría de la trayectoria a la meta - objetivos Teoría de las decisiones de liderazgo – grado organizacional</p> <p>Teoría del intercambio de líder y miembros - seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transformacional - integración - Transaccional - recompensa
<p>Conocer el grado de estimulación individual en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó</p> <p>Delimitar el grado de consideración individual en los Directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó.</p>		Tipos de Liderazgos	<ul style="list-style-type: none"> - Carisma – atributos - Carisma – conducta - Inspiración motivacional –incentivos - Estimulación intelectual – conocimientos - Consideración individual – participación - Tolerancia sicológica
<p>Estimar el nivel de recompensa contingente en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó.</p> <p>Espècificar el nivel de gestión por excepción activa en los Directivos de establecimientos educacionales privados de</p>		Elementos o factores relacionados con el liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa contingente – Premios
		Elementos relacionados con el liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Administración activa por excepción – Proactividad

<p>la Provincia de Curicó.</p> <p>Determinar el nivel de gestión por excepción pasiva en los directivos de establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó.</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Administración pasiva por excepción - - Reactividad - Confianza - Competencia
			-

Discusión Bibliográfica

El modelo de liderazgo de Bass y Avolio (1999) considera variables separadas y específicas para el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional marcando clara diferencia entre los dos tipos de liderazgo, en el primero prima la variable **carisma** y en el transaccional se destaca la variable **recompensa individual (premio)**, por el logro de resultados en la gestión; en el modelo teórico de Doucet Simart (2008) integra las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional (carisma, estimulación individual, consideración individual, recompensa contingente, gestión activa por excepción y gestión pasiva por excepción) y está basado en la confianza que depositan los trabajadores en el directivo y por ende en la organización y ello se traduce en un fuerte y efectivo compromiso de los trabajadores con la organización. La confianza es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista (S. Robbins, 2004).

El modelo de liderazgo situacional o de contingencia está sujeto al grado de relación del líder con la organización, es decir, a la interactividad continua del líder con el accionar maduro y de experiencia de los seguidores para responder ante situaciones de emergencia organizacional (Tannenbaun y Schmidth) este modelo sostiene que el estilo de liderazgo más efectivo es contingente con diversas fuerzas focalizadas en el líder, en el subordinado y en la situación. En otros términos, se concluye que subordinados con conocimientos y experiencia contribuyen a mejorar la gestión organizacional.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de Investigación

Esta investigación es descriptiva, debido a que hay antecedentes sobre el perfil del liderazgo transformacional que es aplicable al contexto en el cual habrá de desarrollarse el estudio, es decir, en servicios educacionales particulares de la ciudad de Curicó. Asimismo, hay "piezas y trozos" de teoría con apoyo empírico moderado, es decir, estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables en la cual se puede fundamentar este estudio.

Por otro lado, se tratará de describir el comportamiento de las variables de interés.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de este estudio será *no experimental transversal descriptivo*, debido a que no se manipularan variables independientes, basándose en variables que ya ocurrieron o se dieron en realidad sin intervención directa del investigador (Bernales, 2006).

Es transversal, ya que se realizaran observaciones en un solo momento único, y en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar indicios e interrelaciones en un momento dado (Bernales, 2006).

Descriptiva, debido a que se va a observar y describir las características que presenta una variable que en este caso sería el perfil del Líder Transformacional (Bernales, 2006).

3.3 Población Objetivo

La población objetivo tiene como alcance la ciudad de Curicó, un tiempo aproximado de 3 meses, en donde los elementos y unidades de muestreo corresponden a directivos y funcionarios docentes de establecimientos particulares de la ciudad de Curicó.

El universo de este estudio corresponde a 1169 docentes que cumplen funciones en colegios particulares en un total de 27 establecimientos educacionales. Cabe señalar, que por cada establecimiento se aplicara un total de 14 encuestas, las cuales se subdividirán en 12 para los docentes de cada establecimiento, 1 para los directivos de cada establecimiento y otra para directivos Jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas cada establecimiento.

3.4 Muestra

Para esta investigación se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que se tratará de obtener muestras “representativas”, mediante la selección directa e intencionadamente de la población. Es así, que la información se obtendrá de dos tipos de muestra, una de ellas corresponderá al 70% aplicada a docentes con capacidades directivas en materia de servicios educacionales y un 30% que se aplicará directamente a directivos de los establecimientos educacionales privados de la ciudad de Curicó.

El tamaño de la muestra será aplicada a 384 personas del área educacional extraídas de un universo de 1169 personas.

3.5 Estrategias de Análisis de Datos

El análisis de los resultados, consistirá en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, y las teorías o supuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no (Bernaes, 2006).

Por otro lado, se tratará de indicar si el estudio respondió o no, a las hipótesis o preguntas planteadas para desarrollar los objetivos del estudio (Bernaes, 2006).

En relación a las técnicas que se utilizarán para los datos arrojados se puede señalar el programa estadístico SPSS, estudios estadísticos descriptivos y resultados de pruebas para muestras independientes. Además, se realizó análisis de confiabilidad y árboles de clasificación.

3.6 Instrumentos de Recolección de Información

La fuente de información que se utilizará en este estudio es primaria, (Cerde, citado en Bernal, 2006), debido a que se obtendrá información directa, es decir, de donde se origina la información (personas).

En relación a la técnica de recolección de información que se utilizará, es encuestas, debido a que permite obtener información de las personas en estudio de forma correcta, directa y concreta.

Con el fin de determinar el perfil de liderazgo transformacional de servicios educativos privados de la ciudad de Curicó, se aplicará el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Jim Kouzes y Barry Posner, que está compuesto por dos escalas secundarias.

- **Autoevaluación:** Diseñada para identificar en los líderes el punto en que realizan prácticas de liderazgo. En ella, participan 30 reactivos

relacionados a descripciones acerca de diversas formas de conducta y actividades relacionadas con el liderazgo. Para esto el sujeto debe calificar la frecuencia con que realiza cada práctica mencionada en función de: a) raramente o nunca; b) de cuando en cuando; c) ocasionalmente; d) a menudo; e) muy a menudo o siempre.

- **Heteroevaluación:** Aquella evaluación de las prácticas de liderazgo vista desde otros, siendo en este caso los trabajadores quienes identifica las características de su jefe. Corresponde a 30 reactivos donde se elige la opción que describa de manera más exacta a su jefe considerando ámbito laboral actual, considerando las siguientes opciones: 0) nunca; 1) ocasionalmente; 2) normalmente; 3) frecuentemente; 4) siempre.

En este punto es importante aclarar que para categorizar los resultados se han establecido distintos niveles de liderazgo. Estos niveles son el resultado de la suma de los porcentajes correspondientes a las categorías a menudo muy a menudo o siempre.

Cuadro N° 8: Categoría para el nivel de liderazgo.

CATEGORÍA	PORCENTAJE
PERCEPCIÓN MUY ALTA LIDERAZGO	100% a 80% SUMATORIA DE OPCIÓN SIEMPRE Y BASTANTE A MENUDO
PERCEPCIÓN ALTA LIDERAZGO	79% a 60% SUMATORIA DE OPCIÓN SIEMPRE Y BASTANTE A MENUDO
PERCEPCIÓN MEDIA LIDERAZGO	59% a 40% SUMATORIA DE OPCIÓN SIEMPRE Y BASTANTE A MENUDO
PERCEPCIÓN BAJA LIDERAZGO	39% a 20% SUMATORIA DE OPCIÓN SIEMPRE Y BASTANTE A MENUDO
PERCEPCIÓN MUY BAJA LIDERAZGO	19% a 00% SUMATORIA DE OPCIÓN SIEMPRE Y BASTANTE A MENUDO

IPL, Año 2015

3.7 Análisis de validez y confiabilidad

Según George y Mallery (1995), el alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre o deficiente; si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8-0,9 se podría calificar como de un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente.

3.7.1 Análisis de confiabilidad para La Adaptación del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de James M. Kouzes y Barry Z. Posner.

Para la confiabilidad de La adaptación del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de James M. Kouzes y Barry Z. Posner “uno mismo”, se tiene que las categorías Desafiar procesos y Servir de modelo, presentan un nivel de confiabilidad bueno; luego, Inspirar visión compartida, Habilitar a otros y Brindar aliento, muestran un nivel de confiabilidad aceptable.

Cuadro N° 9: Análisis de confiabilidad del IPL

Ítem	N° de elementos	Alfa de Cronbach
Desafiar procesos	6	,824
Inspirar visión compartida	6	,755
Habilitar a otros	6	,727
Servir de modelo	6	,823
Brindar aliento	6	,753

IPL, 2015

3.7.2 Análisis de confiabilidad para La Adaptación del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) Versión “Vistos por otros”

Para la confiabilidad de La Adaptación del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) Versión” Vistos por otros” se tiene que, las categorías Carisma, Estimulación intelectual y Consideración individualizada presentan un nivel de confiabilidad bueno, luego, Recompensa contingente y Gestión por excepción activa muestran un nivel de confiabilidad excelente. Cabe destacar que para la categoría Gestión por excepción pasiva, no se realizó análisis de confiabilidad debido a que está compuesta sólo por una pregunta.

Cuadro N° 10 : Análisis de confiabilidad del MLQ

Ítem	N° de elementos	Alfa de Cronbach
Carisma	7	,875
Estimulación intelectual	6	,891
Consideración individualizada	6	,847
Recompensa contingente	5	,902
Gestión por excepción activa	5	,927
Gestión por excepción pasiva	1	-----

MLQ, 2015

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis sociodemográfico de Directivos

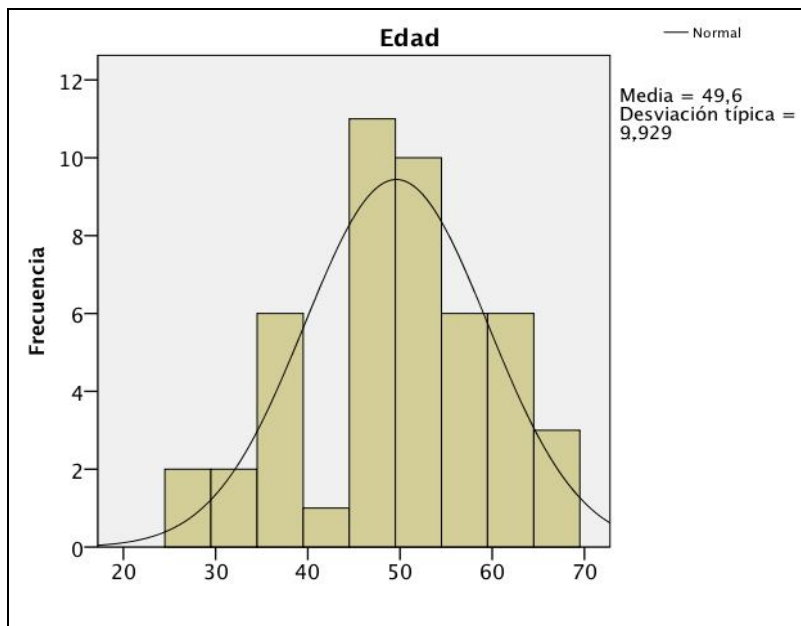
La siguiente tabla presenta los estadísticos para la edad de los Directivos.

Tabla N° 1: Estadísticos de la edad de Directivos

	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desviación. Típica.
Edad	47	27	66	49,60	9,929
N° válido (según lista)	47				

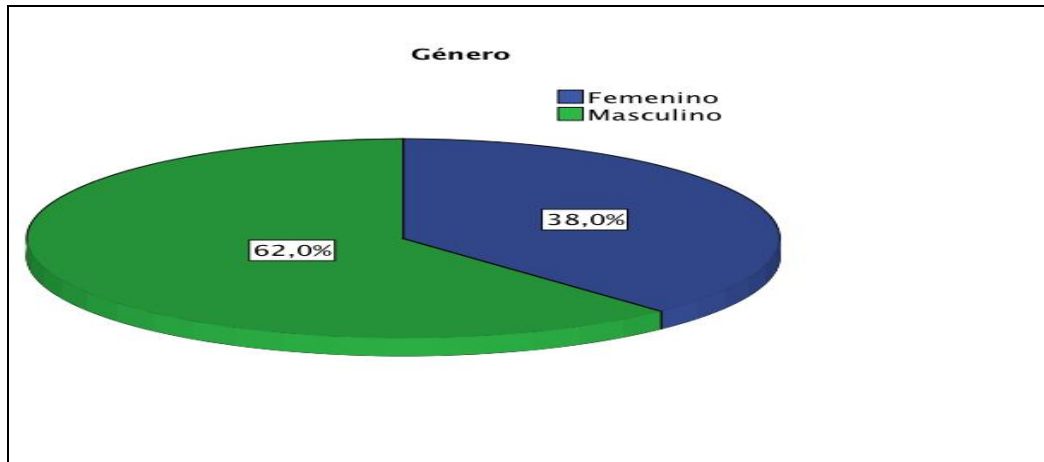
Para un total de 47 encuestados, la edad mínima registrada es de 27 años, la edad máxima es de 66 años, luego la edad promedio es de 50 años aproximadamente con una desviación de 10 años aproximadamente.

Gráfico N° 1: Estadísticos de la edad de Directivos



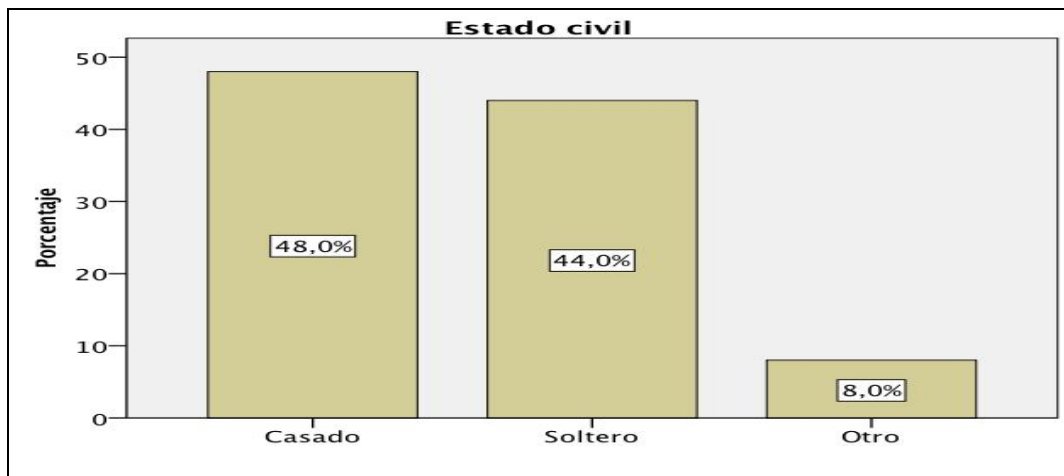
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el género de los Directivos. Se tiene que, de un total de 50 encuestados, el 38,0% corresponden al género femenino y un 62,0% pertenecen al género masculino.

Gráfico N° 2: Frecuencia del género de los Directivos



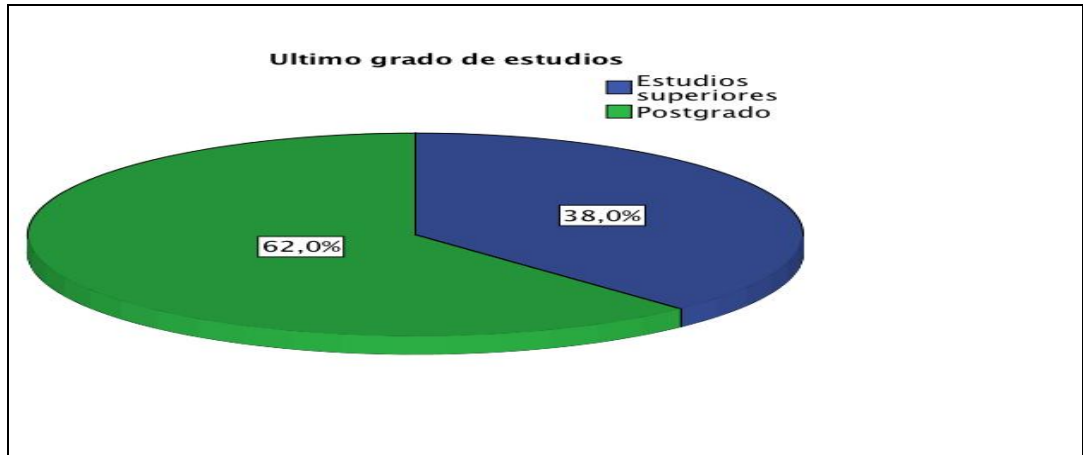
El siguiente presenta los porcentajes para el estado civil de los Directivos. Se tiene que, de un total de 50 encuestados, el 48,0% se encuentra casado, el 44,0% de los encuestados afirman estar solteros y el 8,0% se encuentra en otra condición.

Gráfico N° 3: Frecuencia del estado civil de los Directivos.



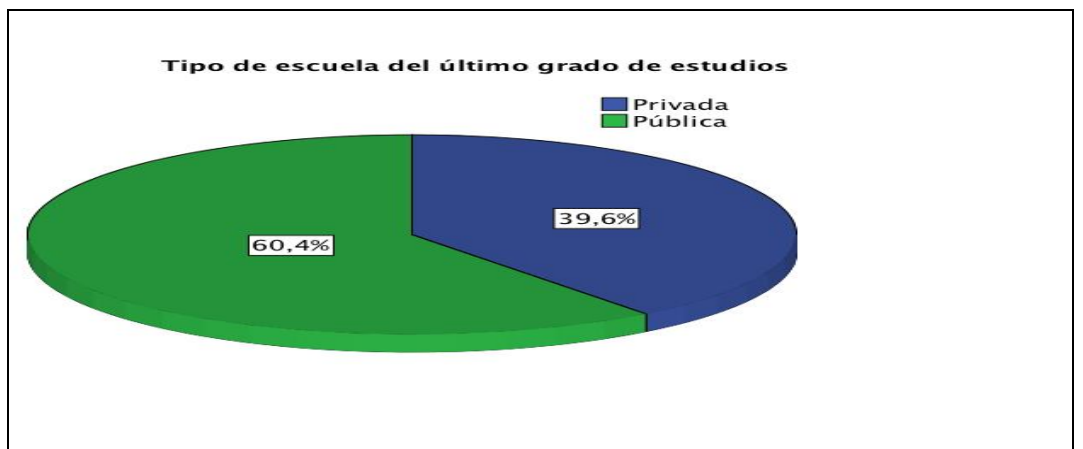
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el último grado de estudios de los Directivos. En este caso, el 38,0% de los encuestados dice que su último grado de estudios fue los estudios superiores, luego, el 62,0% dicen tener estudios de postgrado.

Gráfico N° 4: Frecuencia del último grado de estudios de los Directivos.



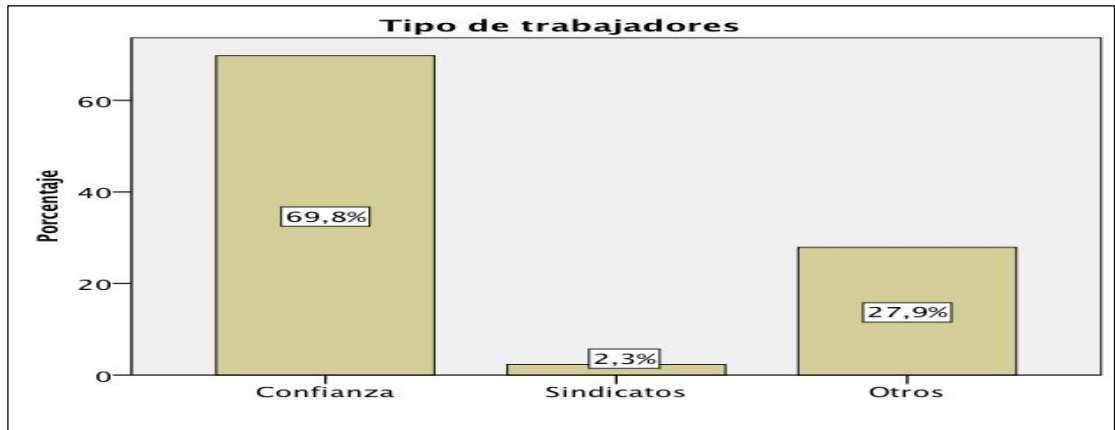
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el tipo de escuela donde cursaron el último grado de estudios los Directivos. El 39,6% de los encuestados afirma que su último grado de estudios fue en una escuela privada, mientras el 62,0% dice que su último grado de estudios fue en una escuela pública.

Gráfico N° 5: Frecuencia del tipo de escuela del último grado de estudios de los Directivos.



El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el tipo de trabajador que son Directivos. Los encuestados afirman que, el 69,8% son trabajadores de confianza, el 2,3% pertenecen a sindicatos y el 27,9% corresponden a otro tipo de trabajador.

Gráfico N° 6: Frecuencia del tipo de trabajadores Directivos



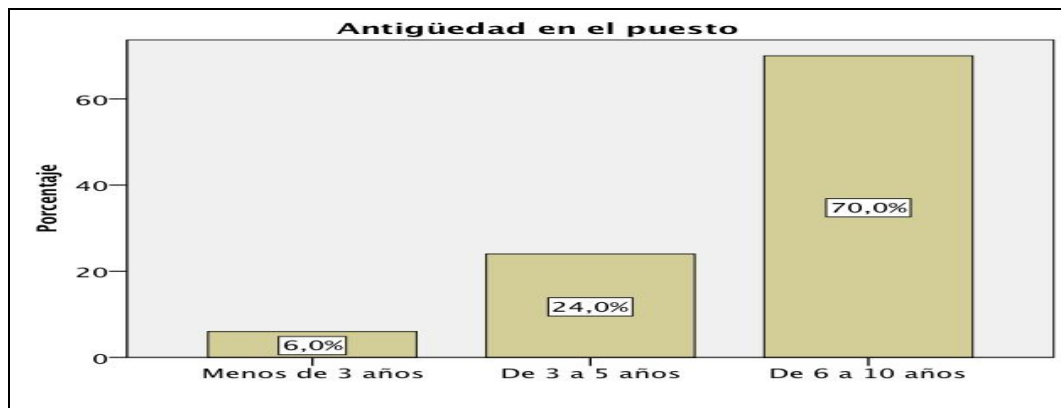
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para la antigüedad en la organización de los Directivos. Respecto a la antigüedad en la organización, el 46% de los encuestados tiene más de 10 años de antigüedad, el 28% tiene de 6 a 10 años de antigüedad, el 20% tiene de 3 a 5 años de antigüedad y el 6% tiene menos de 3 años de antigüedad en la organización.

Gráfico N° 7: Frecuencia de antigüedad en la organización de los Directivos.



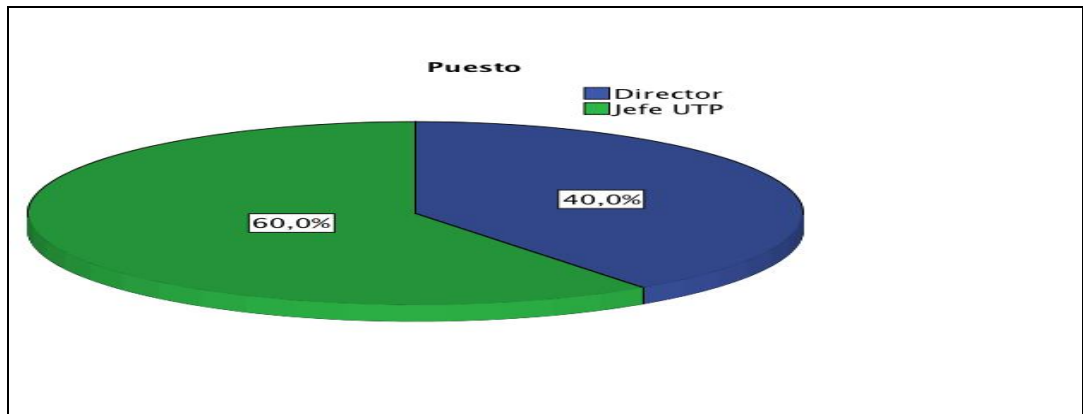
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para la antigüedad en el puesto de los Directores y jefes de UTP. El 70% de los encuestados dice tener una antigüedad en el puesto de 6 a 10 años, luego el 24% se encuentra en el puesto de 3 a 5 años y el 6,0% tiene menos de 3 años en el puesto.

Gráfico N° 8: Frecuencia de la antigüedad en el puesto de los Directivos



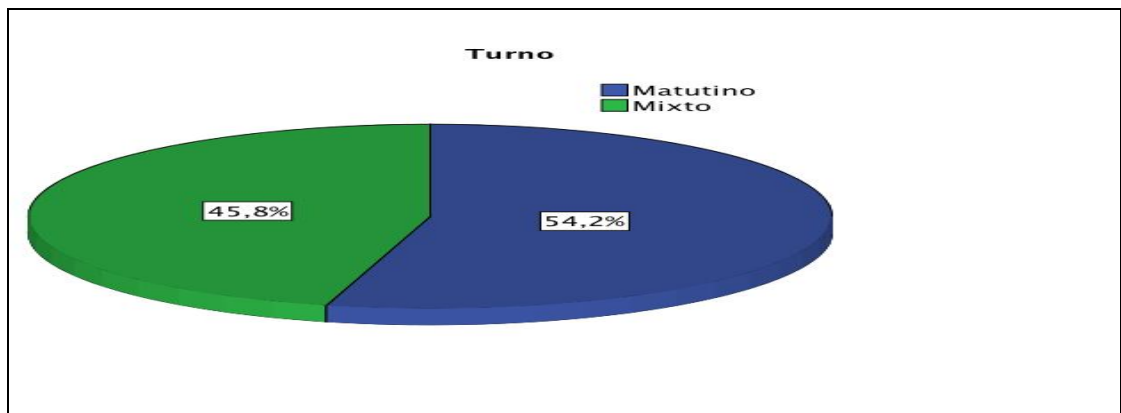
El siguiente gráfico presenta los porcentajes del tipo de puesto de Directivos. De un total de 50 encuestados, el 60% de los encuestados dicen ser Jefe de UTP, mientras el 40% dice ser Director.

Gráfico N° 9: Frecuencia del tipo de puesto que ocupan los encuestados.



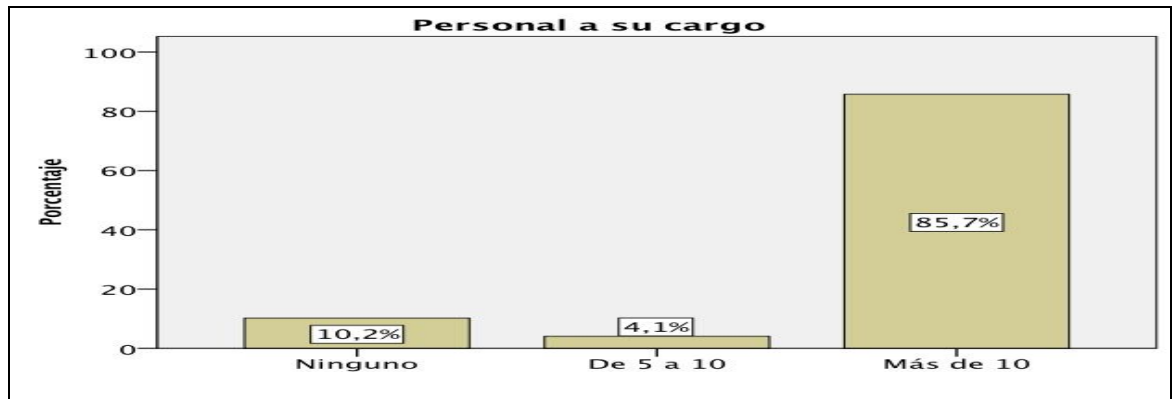
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el turno que realizan Directivos. El 26 de los encuestados, correspondientes al 54,2%, dice que su turno es matutino, luego, 22 de los encuestados, correspondientes al 45,8%, dice que su turno es mixto.

Gráfico N° 10: Frecuencia del turno que realizan Directivos.



El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el personal a cargo de Directivos. Respecto al personal a cargo, se tiene que, el 85,7% de los encuestados tiene más de 10 personas a su cargo, el 10,2% no tiene personal a su cargo y el 4,1% tiene de 5 a 10 personas a su cargo.

Gráfico N° 11: Frecuencia del personal a cargo de Directivos.



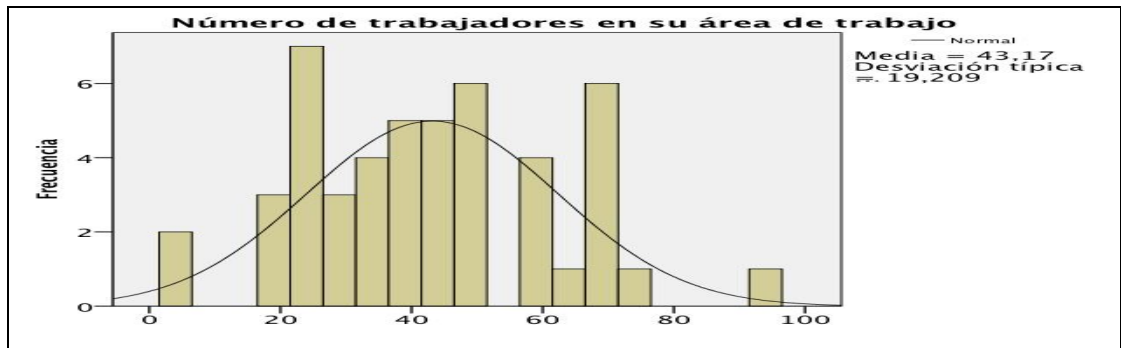
La siguiente tabla presenta los estadísticos para el número de trabajadores en el área de trabajo de Directivos.

Tabla N° 2: Estadísticos del número de trabajadores en el área de trabajo de Directivos.

	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desviación. típica
Número de trabajadores en su área de trabajo	48	4	93	43,17	19,209
N° válido (según lista)	48				

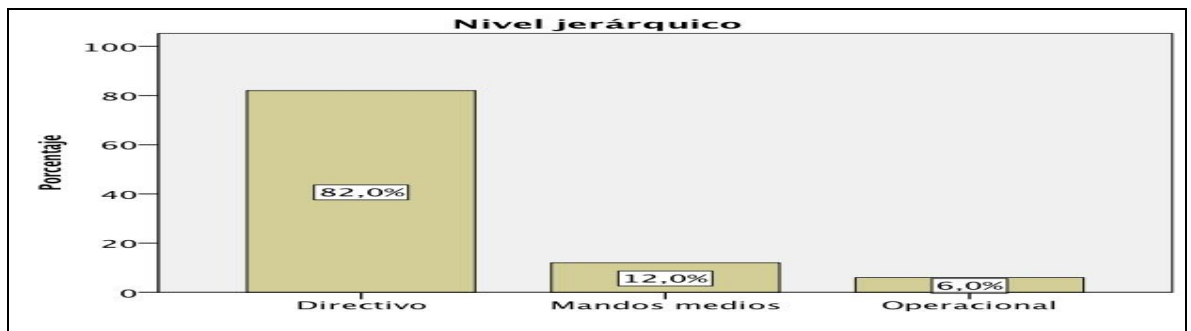
De un total de 48 encuestados, la cantidad mínima de trabajadores es 4 y la cantidad máxima es 93, luego, la cantidad promedio de trabajadores en el área es de 43 personas, con una desviación de 19 personas.

Gráfico N° 12: Estadísticos del número de trabajadores en el área de trabajo de Directivos.



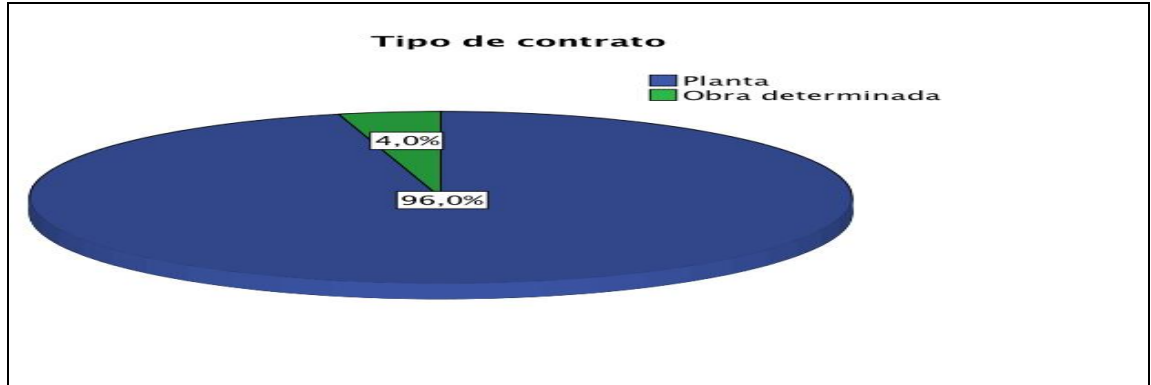
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el nivel jerárquico de Directores y jefes de UTP. Del total de encuestados, el 82% dice ser Directivo, el 12% afirma pertenecer a mandos medios y el 6% corresponde al nivel operacional.

Gráfico N° 13: Frecuencia del nivel jerárquico de Directivos.



El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el tipo de contrato de Directivos. De un total de 50 encuestados, 48 de ellos correspondientes al 96% tienen contrato de planta, mientras, 2 de ellos, es decir el 4% tienen un contrato por servicio determinado.

Gráfico N° 14: Frecuencia del tipo de contrato de Directivos.



4.2 Análisis sociodemográfico de los profesores

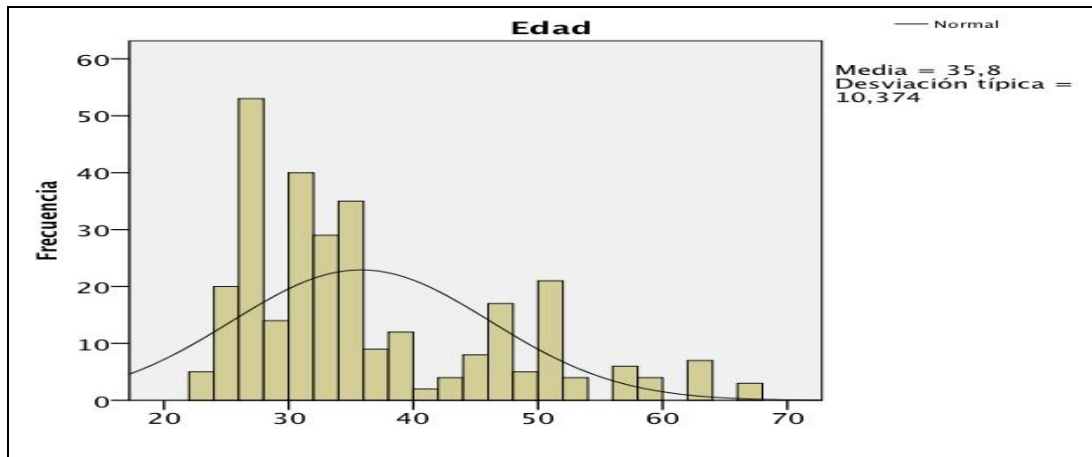
La siguiente tabla presenta los estadísticos para la edad de los Profesores.

Tabla N°3: Descriptivos de la edad de Profesores.

	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desviación. Típica.
Edad	298	23	66	35,80	10,374
N° válido (según lista)	298				

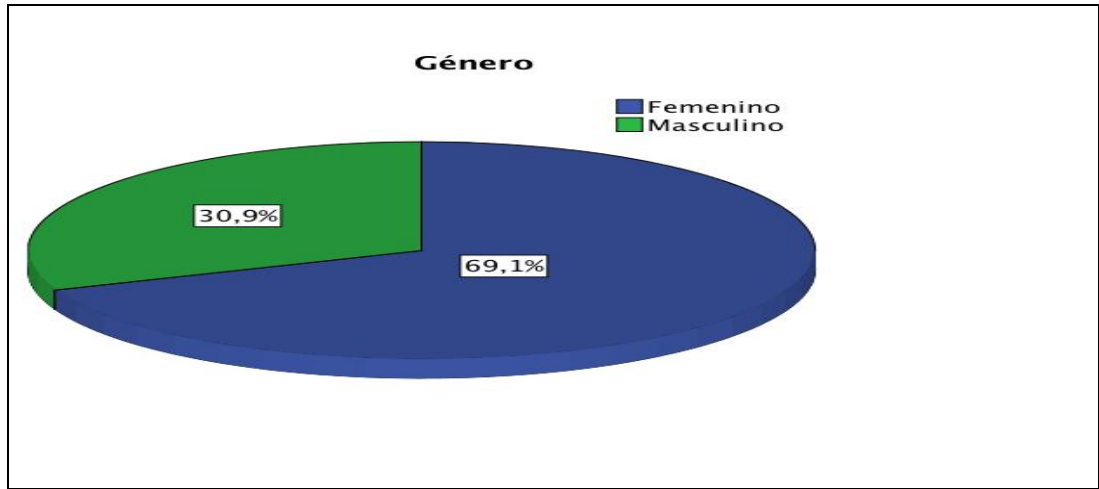
Para un total de 298 encuestados, la edad mínima registrada es de 23 años, la edad máxima es de 66 años, luego la edad promedio es de 36 años aproximadamente, con una desviación de 10 años aproximadamente.

Gráfico N° 15: Descriptivos de la edad de Profesores.



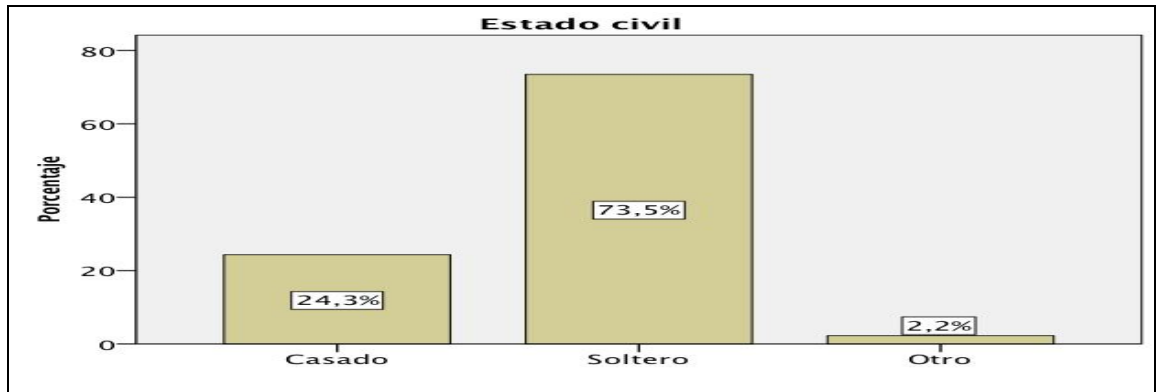
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el género de Directivos y Profesores. Se tiene que, de un total de 317 encuestados, el 69,1% corresponden al género femenino y un 30,9% pertenecen al género masculino.

Gráfico N° 16: Frecuencia del género de Profesores.



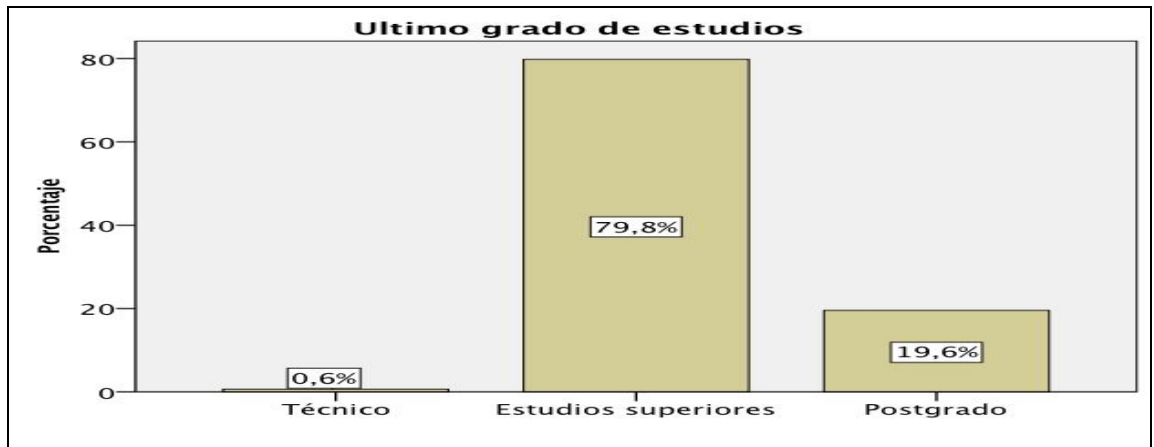
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el estado civil de los Directivos y profesores. Se tiene que, de un total de 317 encuestados, el 73,5% se encuentra soltero, el 24,3% de los encuestados afirman estar casado y el 2,2% se encuentra en otra situación.

Gráfico N° 17: Frecuencia del estado civil de los Profesores.



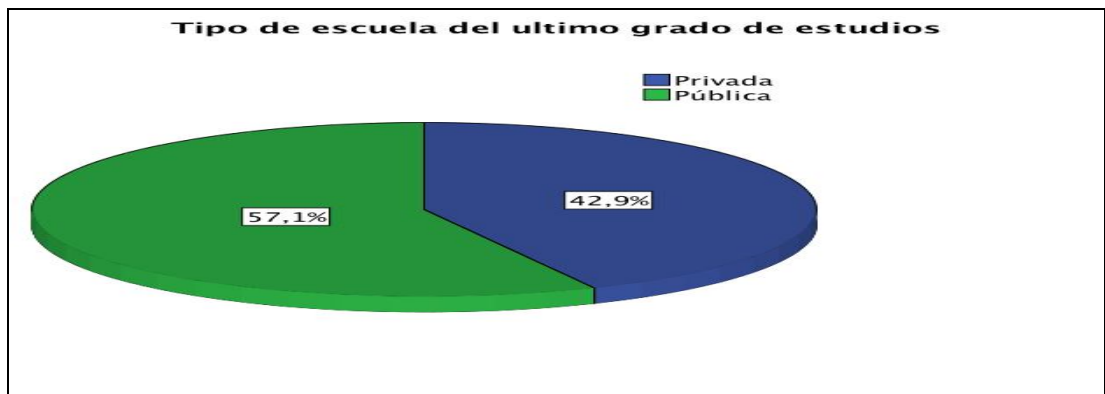
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el último grado de estudios de profesores. En este caso, el 79,8% de los encuestados dice que su último grado de estudios fue los estudios superiores, luego, el 19,6% dicen tener estudios de postgrado y el 0,6% dice que su último grado de estudio fue Técnico.

Gráfico N° 18: Frecuencia del último año de estudios de Profesores.



El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el tipo de escuela donde cursaron el último grado de estudios los profesores. El 57,1% de los encuestados afirma que su último grado de estudios fue en una escuela pública, mientras el 42,9% dice que su último grado de estudios fue en una escuela privada.

Gráfico N° 19: Frecuencia del tipo de escuela del último grado de estudio de Profesores.



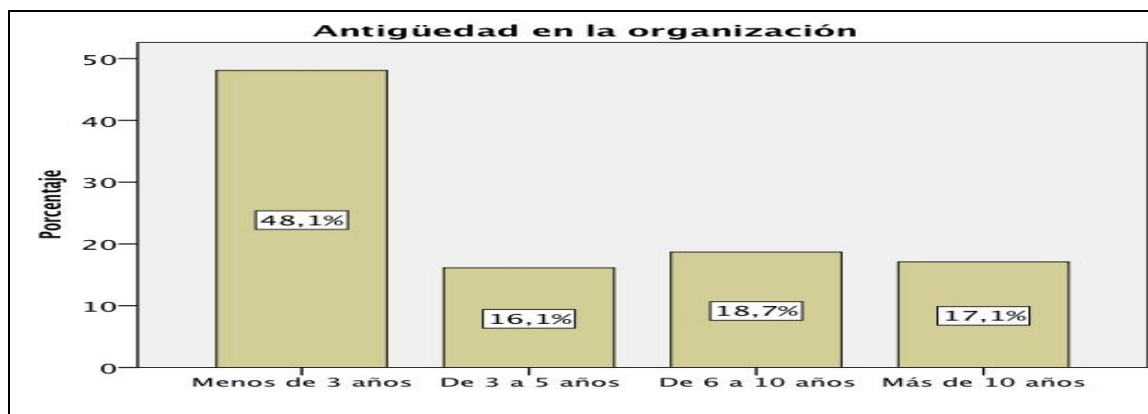
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el tipo de trabajador que son los profesores. Los encuestados afirman que, el 39,9% son trabajadores de confianza, el 13,3% pertenecen a sindicatos y el 46,9% corresponden a otro tipo de trabajador.

Gráfico N° 20: Frecuencia del tipo de trabajador de Profesores.



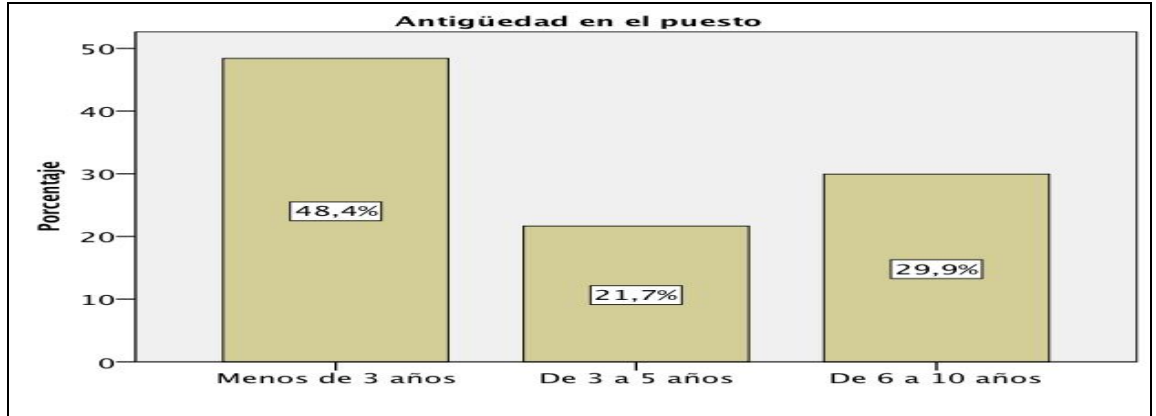
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para la antigüedad en la organización de profesores. Respecto a la antigüedad en la organización, el 17,1% de los encuestados tiene más de 10 años de antigüedad, el 18,7% tiene de 6 a 10 años de antigüedad, el 16,1% tiene de 3 a 5 años de antigüedad y el 48,1% tiene menos de 3 años de antigüedad en la organización.

Gráfico N° 21: Frecuencia de la antigüedad en la organización de Profesores.



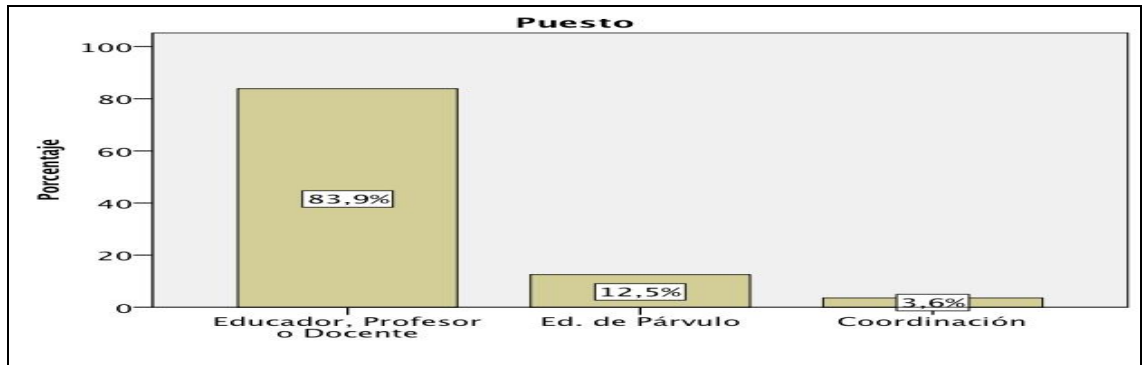
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para la antigüedad en el puesto de profesores. El 29,9% de los encuestados dice tener una antigüedad en el puesto de 6 a 10 años, luego el 21,7% se encuentra en el puesto de 3 a 5 años y el 48,4% tiene menos de 3 años en el puesto.

Gráfico N° 22: Frecuencia de la antigüedad en el puesto de Profesores.



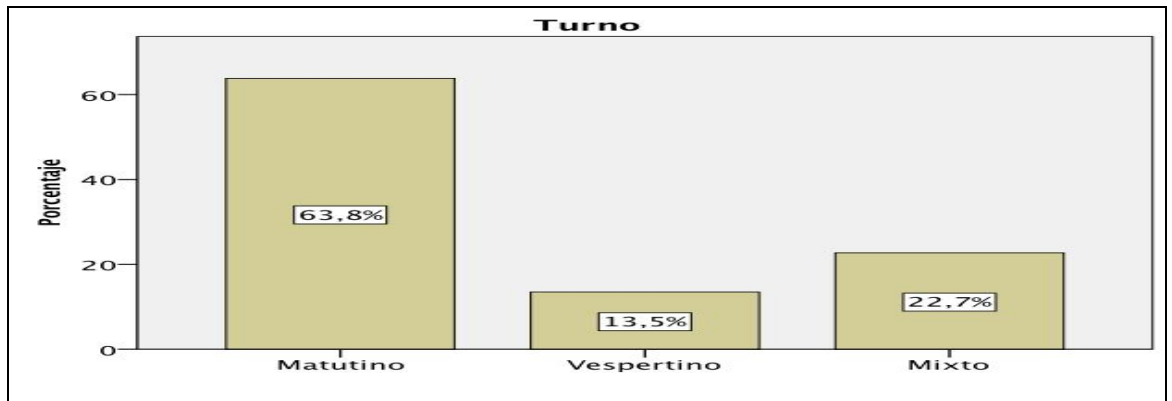
El siguiente gráfico presenta los porcentajes del tipo de puesto de Profesores. De un total de 279 encuestados, el 83,9% de los encuestados dice Educador, profesor o docente, mientras el 12,5% dice ser Educador de párvulo y el 3,6% se desempeña como coordinador.

Gráfico N° 23: Frecuencia del puesto que ocupan los Profesores.



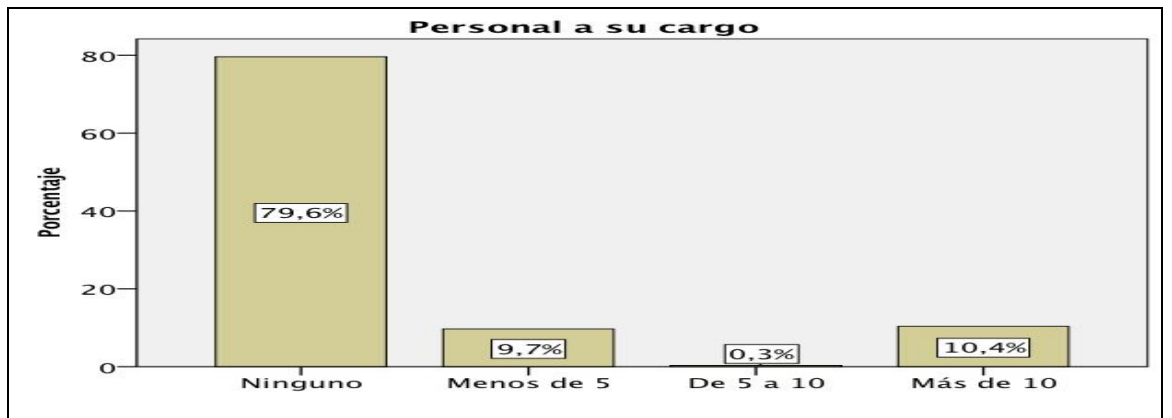
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el turno que realizan los profesores. El 63,8% de los encuestados, dice que su turno de es matutino, luego, el 13,5% de los encuestados, dice que su turno es vespertino y el 22,7% afirma que su turno es mixto.

Gráfico N° 24: Frecuencia del turno que realizan los Profesores.



El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el personal a cargo de Profesores. Respecto al personal a cargo, se tiene que, el 10,2% de los encuestados tiene más de 10 personas a su cargo, el 79,6% no tiene personal a su cargo, el 0,3% tiene de 5 a 10 personas a su cargo y el 9,7% tiene menos de 5 personas a su cargo.

Gráfico N° 25: Frecuencia de la cantidad de personal a cargo de Profesores.



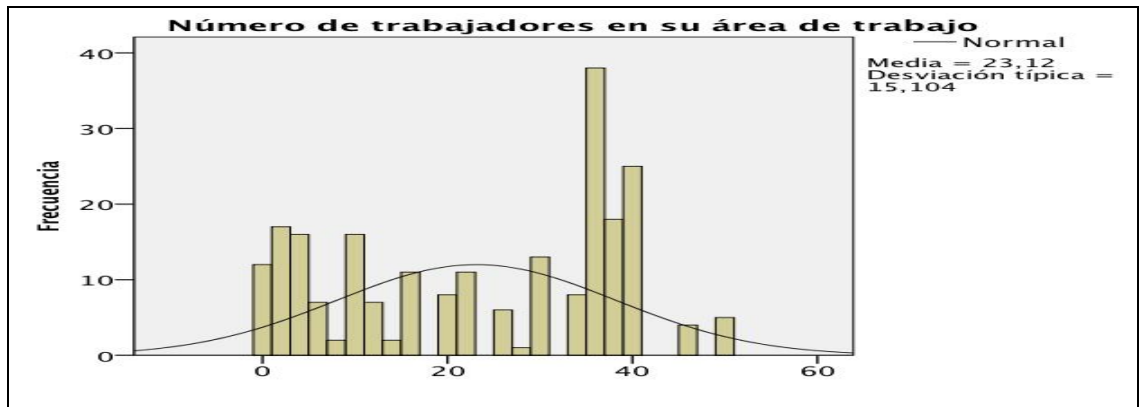
La siguiente tabla presenta los estadísticos para el número de trabajadores en el área de trabajo de Profesores.

Tabla N° 4: Estadísticos del número de trabajadores en el área de trabajo de los Profesores.

	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica.
Número de trabajadores en su área de trabajo	227	0	50	23,12	15,104
N° válido (según lista)	227				

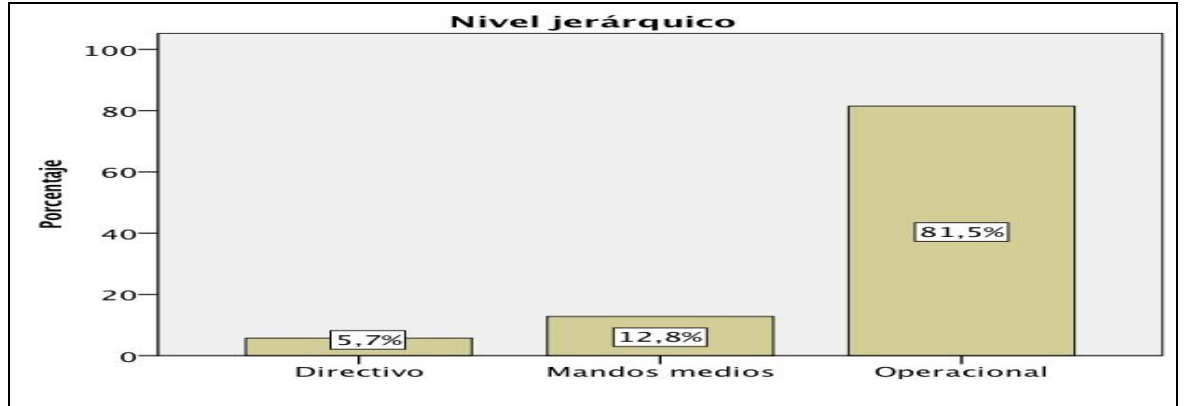
De un total de 227 encuestados, la cantidad mínima de trabajadores es 0, es decir, en algún caso no existen trabajadores en el área de profesores y la cantidad máxima es 50 trabajadores, luego, la cantidad promedio de trabajadores en el área es de 23 personas, con una desviación de 15 personas.

Gráfico N° 26: Estadísticos de la cantidad de trabajadores en el área de los Profesores.



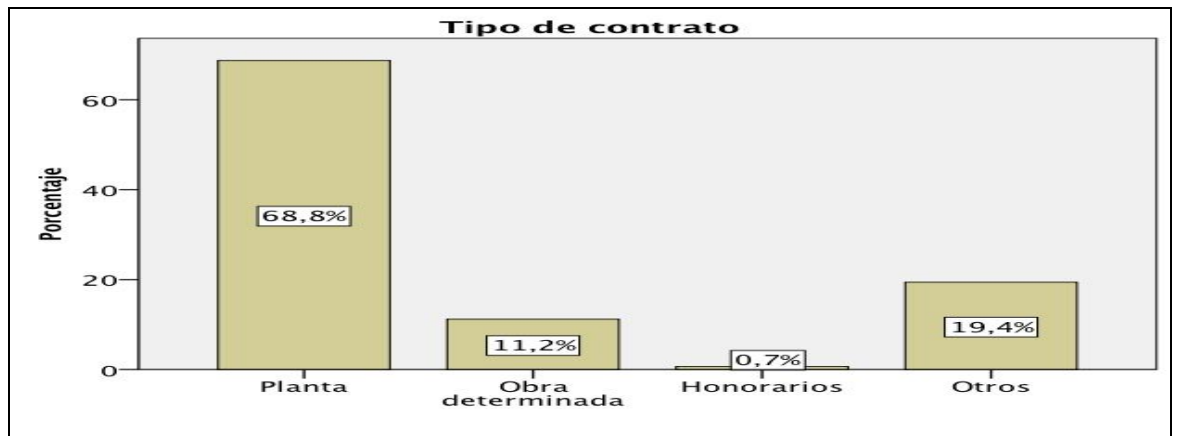
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el nivel jerárquico de Profesores. Del total de encuestados, el 5,7% dice ser Directivo, el 12,8% afirma pertenecer a mandos medios y el 81,5% corresponde al nivel operacional.

Gráfico N° 27: Frecuencia del nivel jerárquico de Profesores.



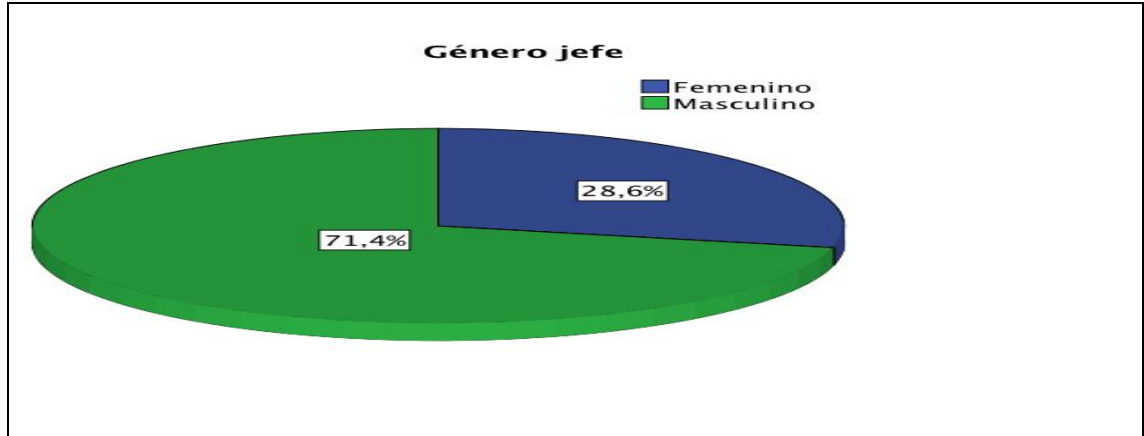
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el tipo de contrato de profesores. De un total de 304 encuestados, 209 de ellos correspondientes al 68,8% tienen contrato de planta, mientras, 34 de ellos, es decir el 11,2% tienen un contrato por obra determinada y 2 de ellos, es decir, el 0,7% se encuentra a honorarios.

Gráfico N° 28: Frecuencia del tipo de contrato de Profesores.



El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el género del jefe de profesores de un total de 315 encuestados, el 28,6% corresponden al género femenino, luego el 71,4% corresponden al género masculino.

Gráfico N° 29: Frecuencia del género del jefe de Profesores.



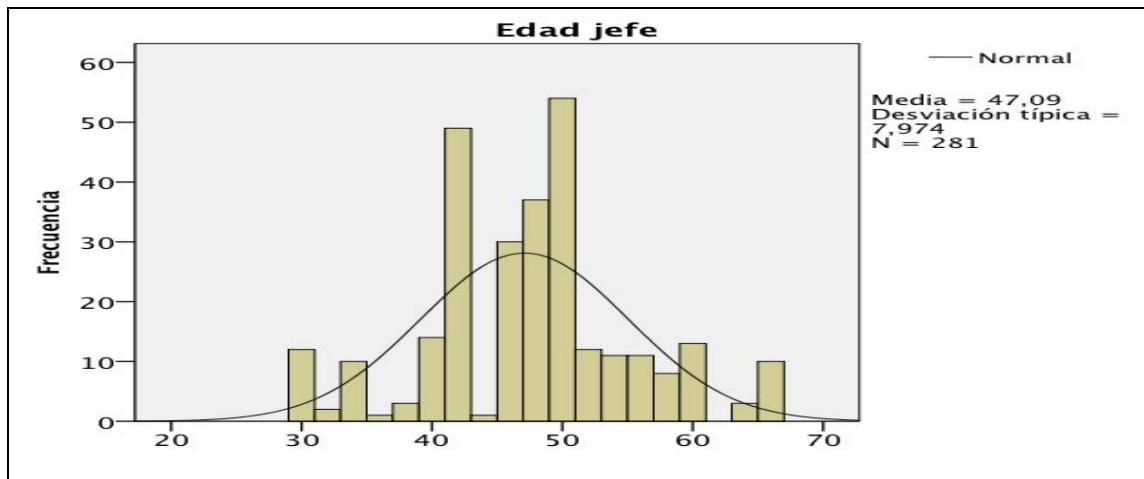
La siguiente tabla presenta los estadísticos para la edad del jefe de profesores.

Tabla N° 5: Estadísticos de la edad del jefe de Profesores.

	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desviación. Típica.
Edad jefe	281	30	66	47,09	7,974
N° válido (según lista)	281				

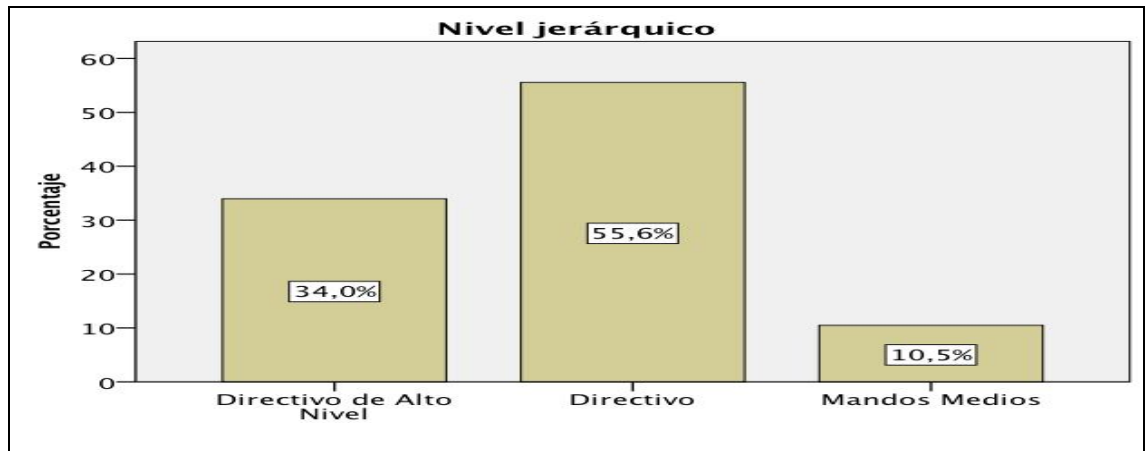
De un total de 281 encuestados, la edad mínima es de 30 años, la edad máxima es de 66 años y la edad promedio es de 47 años aproximadamente, luego hay una desviación de 8 años aproximadamente.

Gráfico N° 30: Estadísticos de la edad del jefe de Profesores.



El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el nivel jerárquico de profesores. De un total de 315 encuestados, el 34% tiene un nivel de directivo de alto nivel, el 55,6% dice ser directivo, el 10,5% afirma pertenecer a los mandos medios.

Gráfico N° 31: Frecuencia del nivel jerárquico de Profesores.



4.3 Nivel de las prácticas de liderazgo en directivos

A continuación, se describen las características de los directivos de colegios privados de la ciudad de Curicó según su percepción, a través del modelo de Análisis de la adaptación del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de James M. Kouzes y Barry Z. Posner “Uno mismo”.

La siguiente tabla muestra el conjunto de características que forman la práctica de liderazgo Desafiar procesos, donde, la característica mejor evaluada corresponde a “*Me mantengo al día en cuanto se refiere a los acontecimientos que afectan a nuestra organización*” con un 62%. Por otro lado, el 2,0% de los encuestados dice que, algo que nunca ocurre es “*Cuando las cosas no salen como se espera, pregunto "¿Qué podemos aprender de esto?"*”.

Tabla N°6: Porcentaje de la característica desafiar procesos de directivos.

Desafiar Procesos	Nunca	De vez en cuando	ocasionalmente	A menudo	Muy a menudo o siempre
Busco oportunidades de reto que pongan a prueba mis aptitudes.			10%	46%	44%
Me mantengo al día en cuanto se refiere a los acontecimientos que afectan a nuestra organización.			6%	32%	62%
Cuestiono nuestra manera de hacer las cosas de la organización donde trabajo.			18%	40%	42%
Busco maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos en nuestra organización.		2%	6%	50%	42%
Cuando las cosas no salen como se espera, pregunto "¿Qué podemos aprender de esto?".	2%	4%	8%	46%	40%
Experimento y me arriesgo con nuevos métodos de trabajo.		2%	14%	38%	46%

La siguiente tabla muestra el conjunto de características que forman la práctica de liderazgo **Inspirar visión compartida**, donde, la característica mejor evaluada corresponde a "Invito a los demás a que compartan mis sueños del futuro como si fueran los suyos propios" con un 52%. Por otro lado, el 2% de los encuestados dice que, algo que nunca ocurre es "Comunico con claridad una perspectiva positiva y llena de esperanza para el futuro de nuestra organización".

Tabla N° 7: Porcentaje de la característica Inspirar visión compartida de directivos.

Inspirar visión compartida	Nunca	De vez en cuando	ocasionalmente	A menudo	Muy a menudo o siempre
Describo a los demás el futuro que me gustaría que labráramos juntos.		4%	12%	54%	30%
Invito a los demás a que compartan mis sueños del futuro como si fueran los suyos propios.		4%	10%	34%	52%
Comunico con claridad una perspectiva positiva y llena de esperanza para el futuro de nuestra organización.	2%	4%	14%	46%	34%
Señalo a los demás como pueden materializar sus propios intereses a largo plazo si todos participan de una visión en conjunto.		2%	10%	50%	38%
Miro hacia adelante y enseño cómo espero que sea nuestro futuro.			8%	58%	34%
Contagio a los demás mi emoción y entusiasmo en cuanto a las posibilidades futuras.		2%	16%	40%	42%

La siguiente tabla muestra el conjunto de características que forman la práctica de liderazgo **Habilitar a otros para actuar**, donde, la característica mejor evaluada corresponde a “Trato a los demás con condescendencia y respecto” con un 68%. Por otro lado, el 2% de los encuestados dice que, algo que nunca ocurre es “Concedo a los demás libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones”.

Tabla N° 8: Porcentaje de la característica Habilitar a otros para actuar de directivos.

Habilitar a otros para actuar	Nunca	De vez en cuando	ocasionalmente	A menudo	Muy a menudo o siempre
Involucro a los demás en la planeación de las acciones que aprenderemos.			8%	38%	54%
Trato a los demás con condescendencia y respecto.			10%	22%	68%
Concedo a los demás libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones.	2%	2%	14%	34%	48%
Fomento relaciones de cooperación con mis colaboradores.			10%	40%	50%
Genero una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que dirijo.		2%	18%	38%	42%
Logro que los demás sientan suyos los proyectos que se trabajan.	8%	10%	22%	32%	28%

La siguiente tabla muestra el conjunto de características que forman la práctica de liderazgo **Servir de modelo**, donde, la característica mejor evaluada corresponde a “Tengo muy clara mi propia filosofía acerca de liderazgo” con un 54%. Por otro lado, el 2% de los encuestados dice que, algo que nunca ocurre es “Me aseguro que los proyectos que dirijo sean reducidos a fracciones manejables.”.

Tabla N° 9: Porcentaje de la característica Servir de modelo de directivos.

Servir de modelo	Nunca	De vez en cuando	ocasional mente	A menudo	Muy a menudo o siempre
Tengo muy clara mi propia filosofía acerca de liderazgo.			4%	42%	54%
Destino tiempo y energía a cerciorarme de que los demás se apeguen a los valores acordados por el equipo.			26%	48%	26%
Me aseguro que los proyectos que dirijo sean reducidos a fracciones manejables.	2%	2%	14%	60%	22%
Comunico a los demás mis creencias acerca de la mejor manera de conducir la organización que dirijo.		2%	8%	46%	44%
Soy constante en la práctica de los valores con los que me comprometo.		2%	8%	40%	50%
Me aseguro de que el equipo de trabajo plantee metas claras, haga planes y fije objetivos intermedios para cada proyecto que se presenta.			6%	42%	52%

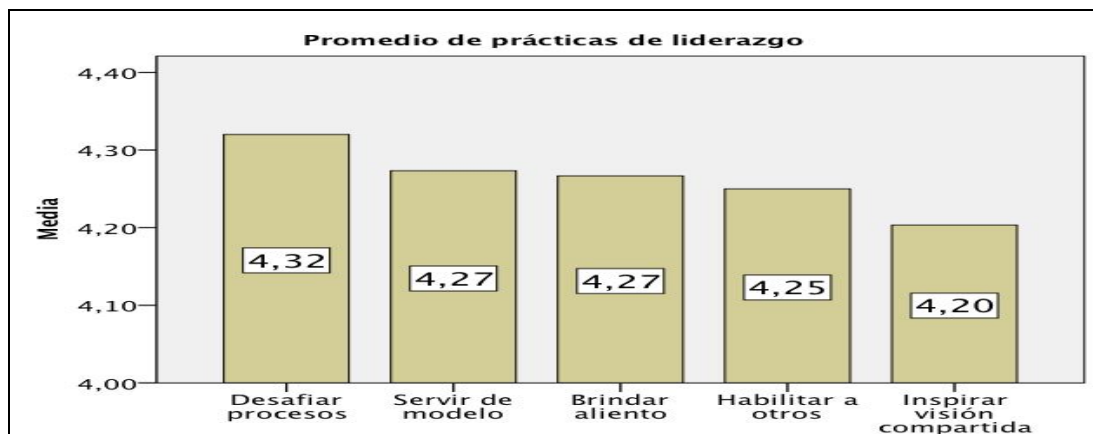
La siguiente tabla muestra el conjunto de características que forman la práctica de liderazgo **Brindar aliento**, donde, la característica mejor evaluada corresponde a “Alabo a quienes realizan un buen trabajo” con un 70%. Por otro lado, el 2%% de los encuestados dice que, algo que nunca ocurre es “Enseño a los miembros del equipo aprecio y apoyo por sus aportaciones”.

Tabla N°10: Porcentaje de la característica Brindar aliento para actuar de directivos.

Brindar aliento	Nunca	De vez en cuando	ocasional mente	A menudo	Muy a menudo o siempre
Dedico tiempo a celebrar el logro de cada objetivo intermedio del proyecto.		4%	26%	42%	28%
Me cercioro que la aportación de cada persona sea reconocida como parte del éxito de nuestros proyectos.			10%	54%	36%
Alabo a quienes realizan un buen trabajo.			4%	26%	70%
Enseño a los miembros del equipo aprecio y apoyo por sus aportaciones.	2%	2%	6%	48%	58%
Encuentro manera de celebrar los logros.		2%	16%	46%	36%
Señalo intencionalmente al resto de la organización el bueno trabajo realizado por mi equipo.			10%	48%	42%

El siguiente gráfico presenta los promedios para cada una de las prácticas de liderazgo identificadas por Kouzes y Posner, en general las 5 prácticas tienen puntajes promedios muy similares, sin embargo, Desafiar procesos es la práctica con mayor puntaje promedio (4,32), le sigue servir de modelo (4,27) y en tercer lugar se encuentra Brindar aliento (4,27).

Gráfico N°32: Promedio prácticas de liderazgo de Directivos (autopercepción).



Ahora, la siguiente tabla muestra los estadísticos descriptivos de las prácticas de liderazgo de directores según su propia percepción, donde en general, se obtiene un puntaje mínimo de 3, es decir, ocasionalmente ocurren estas prácticas, mientras el puntaje máximo es 5, esto es, muy a menudo o siempre.

Tabla N°11 Estadísticos descriptivos de las prácticas de liderazgo de directivos (autopercepción)

	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desviación. Típica.
Desafiar procesos	50	2,83	5,00	4,3200	,53647
Inspirar visión compartida	50	3,00	5,00	4,2033	,51869
Habilitar a otros	50	3,00	5,00	4,2500	,55149
Servir de modelo	50	2,67	5,00	4,2733	,50705
Brindar aliento	50	2,83	5,00	4,2667	,48211
N° válido (según lista)	50				

En la siguiente tabla se observa que las correlaciones más altas existen entre los componentes Desafiar procesos y Servir de modelo con una correlación positiva de 0,851 y un nivel de significancia de 0,01, es decir que mientras mayor sea la capacidad de desafiar procesos mayor será la de Servir de modelo, y viceversa. De la misma manera se detecta con los componentes Inspirar visión compartida y Servir de modelo con una intensidad de correlación de 0,763 y un nivel de significancia de 0,01. Luego, están los componentes Habilitar a otro para actuar y Servir de modelo con una correlación positiva de 0,726 y un nivel de significancia de 0,01.

Tabla N°12: Correlaciones de las prácticas de liderazgo de directivos (autopercepción)

		Desafiar procesos	Inspira visión compartida	Habilitar a otros	Servir de modelo	Brindar aliento
Desafiar procesos	Correlación de Pearson	1	,711**	,682**	,851**	,759**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
Inspira visión compartida	Correlación de Pearson	,711**	1	,596**	,763**	,622**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
Habilitar a otros para actuar	Correlación de Pearson	,682**	,596**	1	,726**	,561**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
Servir de modelo	Correlación de Pearson	,851**	,763**	,726**	1	,686**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
Brindar aliento	Correlación de Pearson	,759**	,622**	,561**	,686**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	

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

4.4 Nivel de las prácticas de liderazgo de directivos según profesores

A continuación, se describen las prácticas de liderazgo de acuerdo al Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) Versión “Vistos por otros” de los directivos de colegios particulares de la ciudad de Curicó según la percepción del personal a su cargo.

La siguiente tabla muestra el conjunto de características que describen el **carisma** de los directores según la percepción de los profesores, donde, el 94,3% de los encuestados dice que Siempre “Cuenta con mi respeto”, mientras el 3,8% de los encuestados dice que ocasionalmente “El trabajar con él/ella me hace sentir orgullo.”

Tabla N° 13: Porcentaje de carisma de los directivos según los profesores.

CARISMA	Ocasional mente	Normal mente	Frecuente mente	Siempre
Me enfatiza sobre la importancia de comprometerse con la misión.	0,6%	6,9%	9,1%	83,3%
Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	1,3%	6,6%	10,4%	81,7%
Muestra un sentimiento de confianza.	0,3%	6,3%	7,6%	85,8%
Nos enfatiza la importancia de trabajar juntos sin perder de sentido la misión.		3,5%	10,4%	86,1%
Cuenta con mi respecto.		1,3%	4,4%	94,3%
Identifica mis propias necesidades laborales y las de mis compañeros.	2,2%	11,7%	14,5%	71,6%
El trabajar con él/ella me hace sentir orgullo.	3,8%	4,7%	13,6%	77,9%

La siguiente tabla muestra el conjunto de características que describen la **Estimulación intelectual** de los directivos según la percepción de los profesores, donde, el 88,6% de los encuestados dice que Siempre “Nos habla con entusiasmo sobre las metas a alcanzar”, mientras el 2,5% de los encuestados dice que ocasionalmente “Me motiva a lograr más de lo que yo esperaba en un principio” y “Me motiva para alcanzar las metas programadas.”

Tabla N° 14: Porcentaje de estimulación intelectual de los directivos según los profesores.

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Ocasional mente	Normal mente	Frecuente mente	Siempre
Nos habla con entusiasmo sobre las metas a alcanzar.		3,8%	7,6%	88,6%
Logra que busque diferentes opciones para resolver problemas.	0,9%	6,3%	13,9%	78,9%
Me motiva a lograr más de lo que yo esperaba en un principio.	2,5%	6,6%	12,9%	77,9%
Inspira motivación para el logro de metas.	2,2%	8,2%	8,5%	81,1%
Conoce mis propias necesidades laborales y las de mis compañeros.	2,2%	7,9%	19,6%	70,3%
Me motiva para alcanzar las metas programadas.	2,5%	6,3%	9,5%	81,7%

La siguiente tabla muestra el conjunto de características que describen la **consideración individualizada** de los directivos según la percepción de los profesores, donde, el 83,3% de los encuestados dice que Siempre “Me concede atención personal cuando me siento agobiado(a)”, mientras el 6,3% de los encuestados dice que ocasionalmente “Se toma el tiempo para enseñarme y adiestrarme en lo que necesito”.

Tabla N° 15: Porcentaje de consideración individualizada de los directivos según los profesores.

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Ocasional mente	Normal mente	Frecuente mente	Siempre
Me concede atención personal cuando me siento agobiado(a).	1,9%	7,6%	7,3%	83,3%
Se toma el tiempo para enseñarme y adiestrarme en lo que necesito.	6,3%	7,6%	16,1%	70,0%
Es efectivo(a) al asignar tareas para lograr los objetivos.	0,3%	5,7%	20,2%	73,8%
Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que pueden ser diferentes a las demás personas	2,2%	13,9%	13,6%	70,3%
Estimula a que incremente mi participación en el trabajo.	0,9%	7,6%	14,2%	77,3%
Me anima a solucionar problemas usando la razón y la lógica.	2,5%	6,6%	14,5%	76,3%

La siguiente tabla muestra el conjunto de características que describen la **recompensa contingente** de los directivos según la percepción de los profesores, donde, el 83,6% de los encuestados dice que Siempre “Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal”, mientras el 4,1% de los encuestados dice que ocasionalmente “Eleva en mí el deseo de tener éxito.” y “Mis compañeros de trabajo muestran satisfacción de las decisiones de su jefe”.

Tabla N° 16: Porcentaje de recompensa contingente de los directivos según los profesores.

RECOMPENSA CONTINGENTE	Ocasional mente	Normal mente	Frecuente mente	Siempre
Eleva en mí el deseo de tener éxito.	4,1%	6,3%	12,6%	77,0%
Me anima a solucionar problemas y a generar nuevas ideas	0,9%	7,3%	10,7%	81,1%
Me estimula a esforzarme para superar mis metas.	2,5%	7,6%	11,7%	78,2%
Mis compañeros de trabajo muestran satisfacción de las decisiones de su jefe.	4,1%	7,9%	21,5%	66,6%
Su sentido del humor facilita la convivencia y cordialidad entre el personal.	0,6%	5,0%	10,7%	83,6%

La siguiente tabla muestra el conjunto de características que describen la gestión por excepción activa de los directores según la percepción de los profesores, donde, el 87,7% de los encuestados dice que Siempre “Nos comprometemos con la misión de la organización”, mientras el 4,1% de los encuestados dice que ocasionalmente “No pierde de vista los errores hasta que los corregimos”.

Tabla N°17: Nivel de gestión por excepción activa de los directivos según los profesores.

GESTIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA	Ocasional mente	Normal mente	Frecuente mente	Siempre
No pierde de vista los errores hasta que los corregimos.	4,1%	5,0%	12,3%	78,5%
Es efectivo(a) en asignar las tareas del grupo para cubrir las necesidades de la organización.	2,2%	7,6%	16,7%	73,5%
Nos compromete con la misión de la organización.		5,4%	7,3%	87,4%
Incrementa en mí el sentido de participación activa en el trabajo.	0,9%	6,0%	12,0%	81,1%
Orienta nuestras acciones hacia la misión organizacional.	1,3%	4,1%	11,7%	83,0%

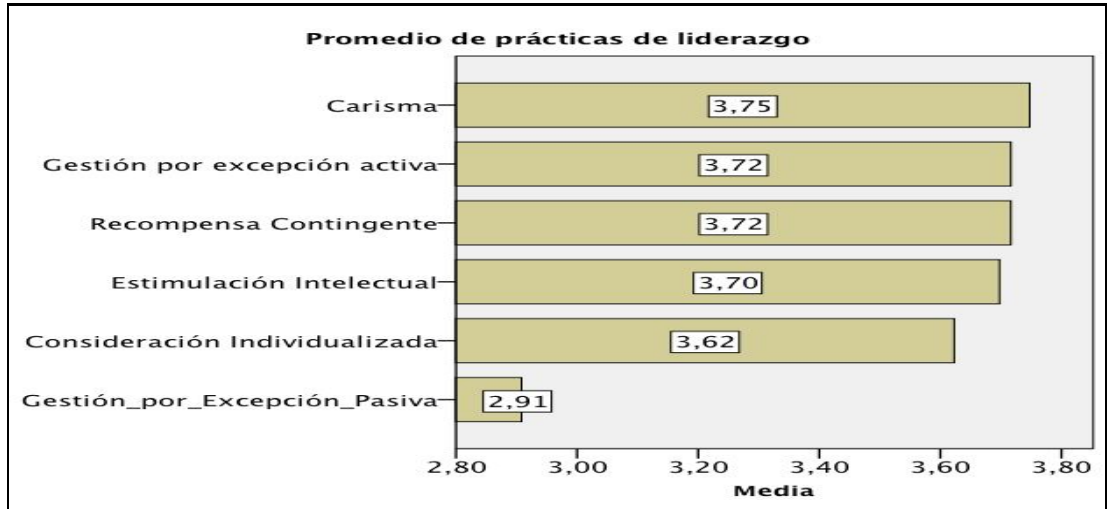
La siguiente tabla muestra la característica que describe la gestión por excepción pasiva de los directores según la percepción de los profesores, donde, el 40,0% de los encuestados dice que Siempre “Hasta que se cometen errores entonces actúa”, mientras el 12,0% de los encuestados dice que esto ocurre ocasionalmente.

Tabla N° 18: Nivel de gestión por excepción pasiva de los directivos según los profesores.

GESTIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA	Ocasional mente	Normal mente	Frecuente mente	Siempre
Hasta que se cometen errores entonces actúa.	12%	25,2%	22,7%	40,1%

El siguiente gráfico presenta el promedio de las prácticas de liderazgo de acuerdo al Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio, que perciben los profesores en los Directivos, donde, la categoría mejor evaluada fue el **Carisma** con un puntaje promedio de 3,75, mientras, la característica menos evaluada fue la Gestión por excepción Pasiva con un puntaje promedio de 2,91.

Gráfico N° 33: Promedio prácticas de liderazgo de directivos según los profesores.



Ahora, la siguiente tabla muestra los estadísticos descriptivos de las prácticas de liderazgo de directivos según la percepción de los profesores, donde en general, se obtiene un puntaje mínimo entre 1 y 2, es decir, ocasionalmente o normalmente ocurren estas prácticas, mientras el puntaje máximo es 4, esto es, siempre.

Tabla N° 19: Estadísticos descriptivos de las prácticas de liderazgo de directivos según profesores.

	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tít.
Carisma	317	1,86	4,00	3,7476	,45692
Estimulación Intelectual	317	1,33	4,00	3,6977	,53434
Consideración Individualizada	317	1,50	4,00	3,6230	,55000
Recompensa Contingente	317	1,40	4,00	3,7167	,56602
Gestión por excepción activa	317	1,40	4,00	3,7167	,56602
Gestión por Excepción Pasiva	317	1,00	4,00	2,9085	1,06192
N° válido (según lista)	317				

En la siguiente tabla se observa que las correlaciones más altas existen entre los componentes Carisma y Estimulación intelectual con una correlación positiva

de 0,911 y un nivel de significancia de 0,01, es decir que mientras mayor sea la capacidad de Carisma mayor será la de Estimulación intelectual, y viceversa. De la misma manera se detecta con los componentes Carisma y Recompensa contingente con una intensidad de correlación de 0,900 y un nivel de significancia de 0,01. Luego, están los componentes Carisma y Gestión por excepción pasiva con una correlación positiva de 0,900 y un nivel de significancia de 0,01.

Se observa que todas las correlaciones entre las variables de liderazgo transformacional con la Gestión por excepción pasiva obtuvieron coeficientes de correlación inversa.

Tabla N° 20: Correlaciones entre las prácticas de liderazgo de directores según profesores.

		Carisma	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Recompensa Contingente	Gestión por excep. activa	Gestión por excep Pasiva
Carisma	Correlación de Pearson	1	,911 **	,875**	,900**	,900**	-,215**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
Estimulación Intelectual	Correlación de Pearson	,911 **	1	,893**	,880**	,880**	-,212**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
Consideración Individualizada	Correlación de Pearson	,875**	,893**	1	,822**	,822**	-,145**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,010
Recompensa Contingente	Correlación de Pearson	,900**	,880**	,822**	1	1,000**	-,229**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
Gestión por excepción activa	Correlación de Pearson	,900**	,880**	,822**	1,000**	1	-,229**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
Gestión por excep. Pasiva	Correlación de Pearson	-,215**	-,212**	-,145**	-,229**	-,229**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,010	,000	,000	

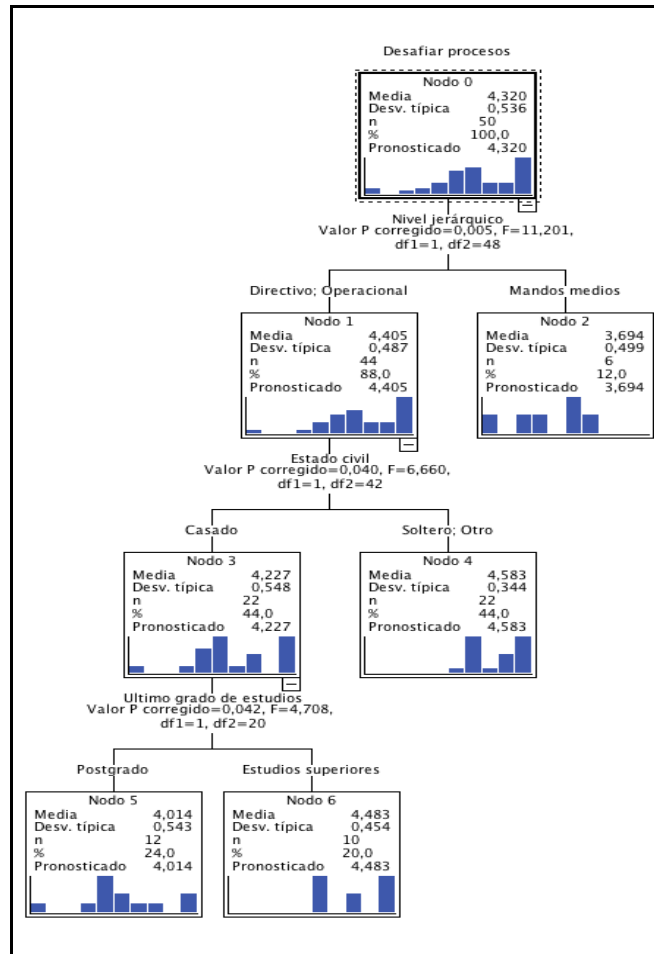
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

4.5 Factores que influyen en las prácticas de liderazgo: autopercepción

A continuación se presentan los factores que influyen en las prácticas de liderazgo de directivos según su percepción, se utilizaron los puntajes promedio para cada práctica, donde, los puntajes cercanos a 5 indican que la práctica ocurre muy a menudo o siempre.

Los factores que influyen en la práctica de liderazgo Desafiar procesos son el nivel jerárquico, el estado civil y el último grado de estudio. La siguiente figura muestra que **Desafiar procesos** es una práctica que en promedio a menudo ocurre (4,32), esto depende del nivel jerárquico, es decir, si el encuestado es de Mandos medios el puntaje promedio disminuye a 3,69. Luego, si el individuo es Directivo el puntaje promedio aumenta a 4,40. Para los individuos que son directivos y casados, se obtiene un promedio de 4,2, y si es casado y tienes estudios superiores el puntaje promedio aumenta a 4,4 y si tiene estudios de postgrado el puntaje promedio disminuye a 4,0.

Figura N° 1: Factores que influyen en Desafiar procesos

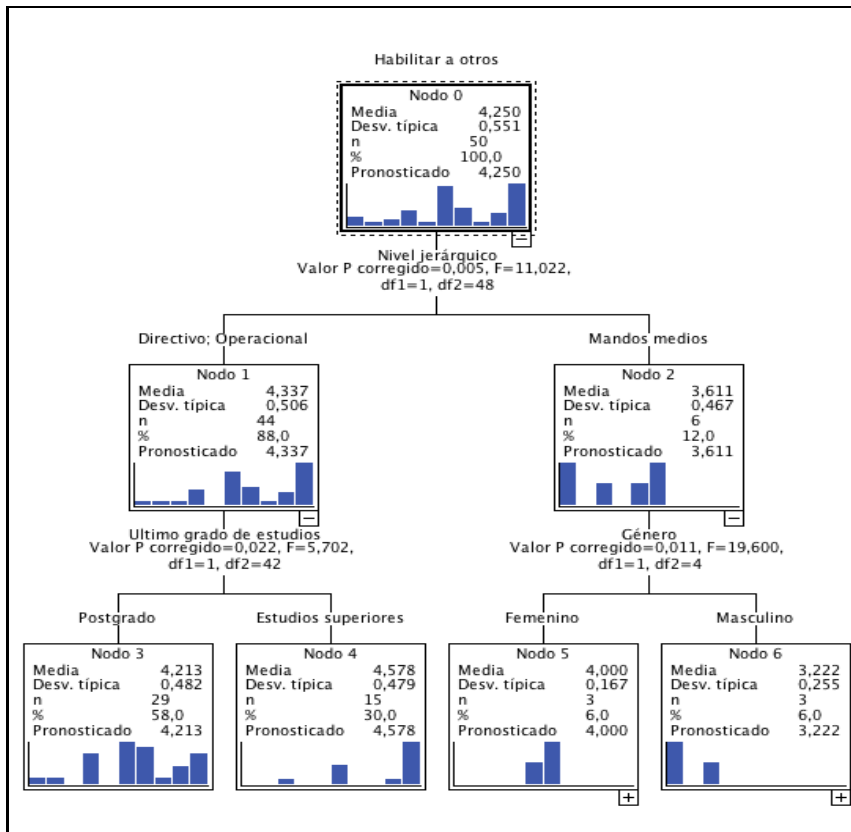


Por otro lado, para la práctica de liderazgo **Inspirar visión compartida**, no se detectan factores que influyan en ella.

Ahora, los factores que influyen en la práctica de liderazgo **Habilitar a otros** para que actúen son el nivel jerárquico, el último grado de estudio y el género. La siguiente figura muestra que **Habilitar a otros** para que actúen es una práctica que en promedio a menudo ocurre (4,25), esto depende del nivel jerárquico, es decir, si el encuestado es de Mandos medios el puntaje promedio cae a 3,61. Ahora, si es de mandos medios y es de género femenino el puntaje promedio aumenta a 4,0.

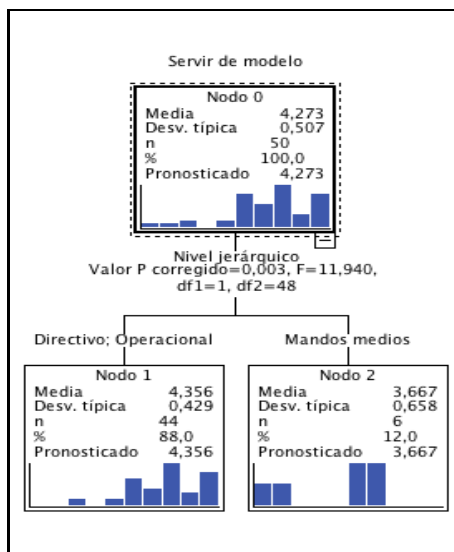
Luego, si el individuo es Directivo el puntaje promedio aumenta a 4,33. Para los individuos que son Directivos y tienen estudios superiores, el puntaje promedio aumenta a 4,5.

Figura N° 2: Factores que influyen en Habilitar a otros para actuar.



Ahora, el factor que influye en la práctica de liderazgo Servir de modelo es el nivel jerárquico. La siguiente figura muestra que Servir de modelo es una práctica que en promedio a menudo ocurre (4,27), esto depende del nivel jerárquico, es decir, si el encuestado es de Mandos medios el puntaje promedio disminuye a 3,66. Ahora, si es Directivo el puntaje promedio aumenta a 4,3.

Figura N° 3: Factores que influyen en Servir de modelo.



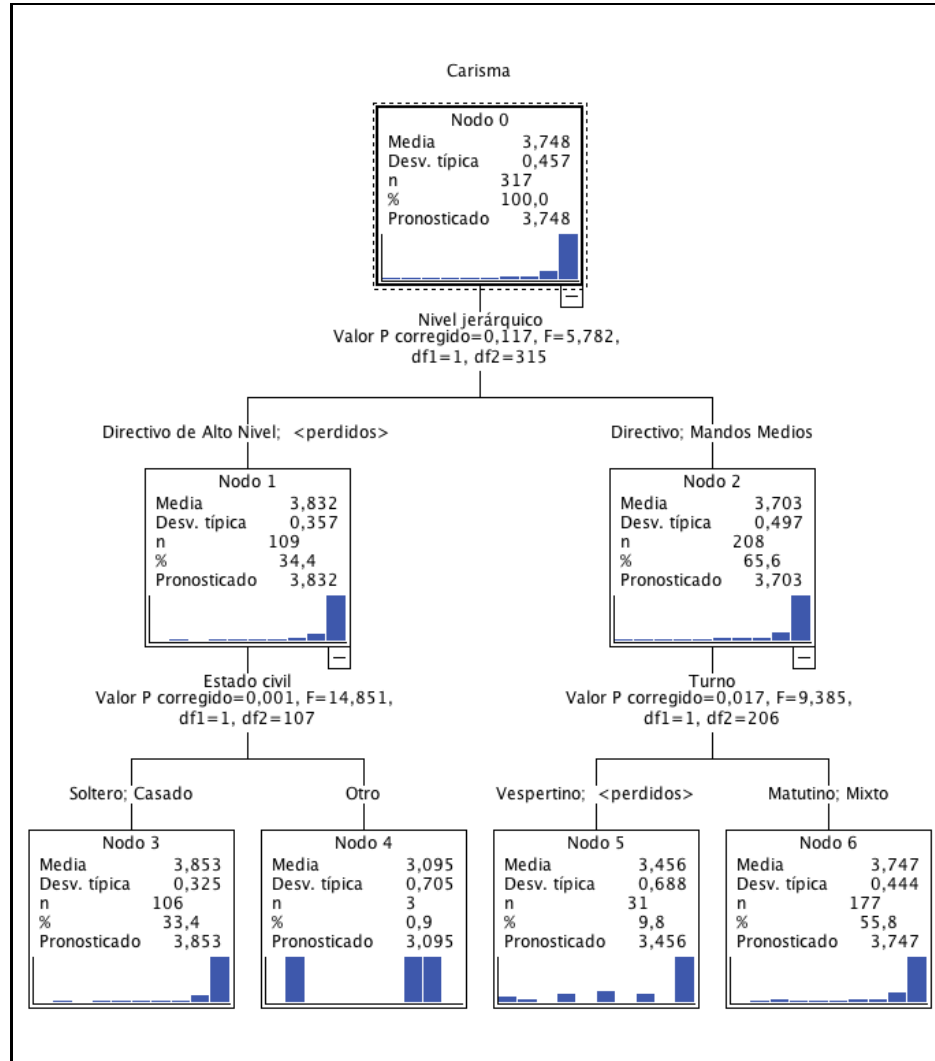
Respecto a la práctica de liderazgo Brindar aliento, no se presentan factores que influyen en dicha práctica.

4.6 Factores que influyen en las prácticas de liderazgo: “visto por otros”

A continuación se presentan los factores que influyen en las prácticas de liderazgo de directores según la percepción de los profesores, se utilizaron los puntajes promedio para cada práctica, donde, los puntajes cercanos a 4 indican que la práctica ocurre siempre.

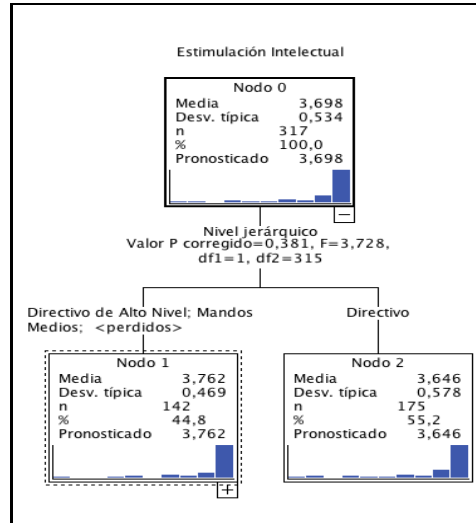
Los factores que influyen en la práctica de liderazgo Carisma son el nivel jerárquico, estado civil y turno. La siguiente figura muestra que el Carisma es una práctica que frecuentemente ocurre (3,74), esto depende del nivel jerárquico, es decir, si el encuestado es directivo o de mandos medios el puntaje promedio disminuye levemente a 3,70, lo que a su vez depende del turno de los encuestados, donde si este es vespertino el puntaje promedio disminuye a 3,45. Por otro lado, si es directivo de alto nivel y es soltero o casado el puntaje promedio aumenta a 3,85.

Figura N° 4: Factores que influyen en el Carisma.



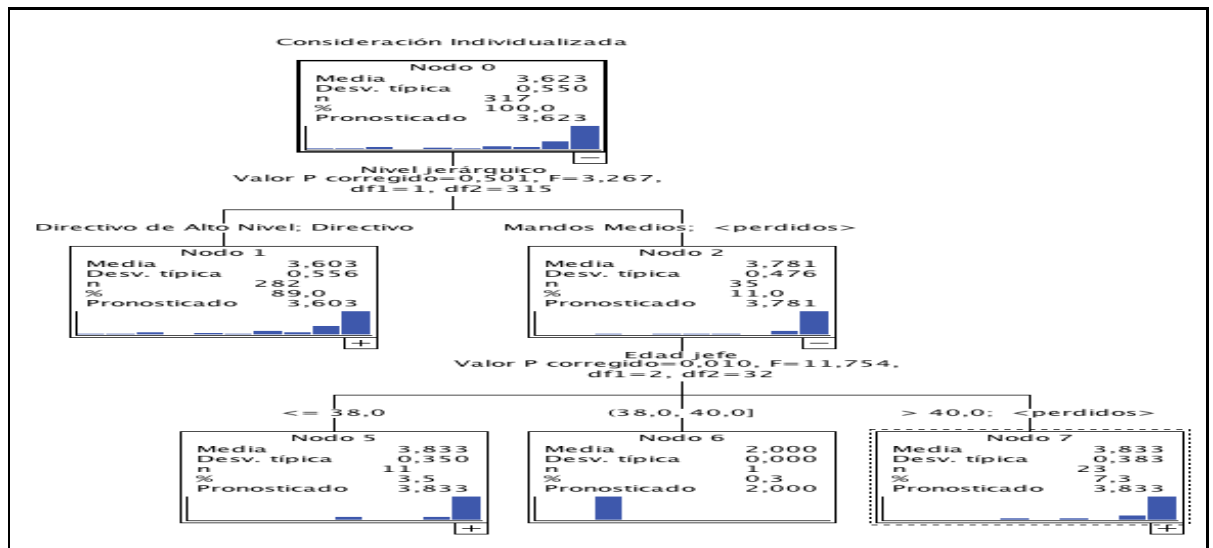
Luego, el factor que influye en la práctica de liderazgo Estimulación Intelectual es el nivel jerárquico. La siguiente figura muestra que la Estimulación Intelectual es una práctica que en promedio a menudo ocurre (3,69), esto depende del nivel jerárquico, es decir, si el encuestado es Directivo el puntaje promedio disminuye levemente a 3,64. Ahora, si es Directivo de alto nivel y de Mandos medios, el puntaje promedio aumenta a 3,76. Ahora, si es Directivo de alto nivel y de Mandos medios, el puntaje promedio aumenta a 3,76.

Figura N° 5: Factores que influyen en la Estimulación intelectual.



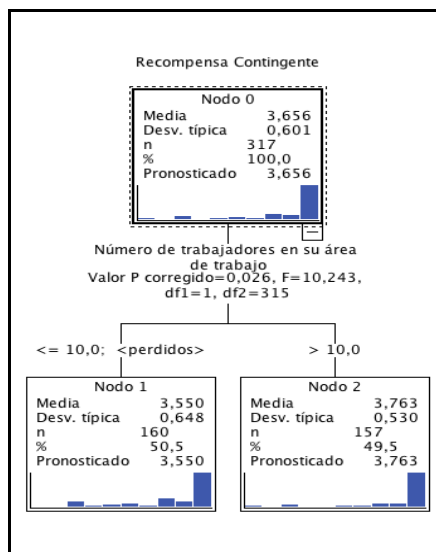
Luego, los factores que influyen en la práctica de liderazgo Consideración individualizada, es el nivel jerárquico, y la edad del jefe. La siguiente figura muestra que la Consideración individualizada es una práctica que en promedio a menudo ocurre (3,62), esto depende del nivel jerárquico, es decir, si el encuestado es Directivo o Directivo de alto nivel el puntaje promedio disminuye levemente a 3,60. Ahora, si es de Mandos medios y tiene una edad superior a 40 años el puntaje promedio aumenta a 3,83 puntos.

Figura N° 6: Factores que influyen en la Consideración individualizada.



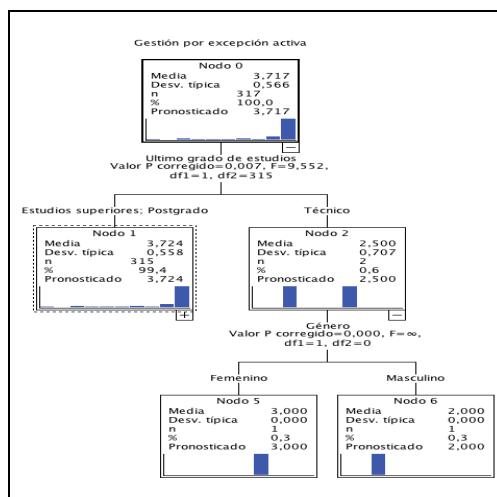
Ahora, el factor que influye en la práctica de liderazgo Recompensa Contingente es el número de trabajadores en su área. La siguiente figura muestra que la Recompensa contingente es una práctica que en promedio a menudo ocurre (3,65), esto depende del número de trabajadores en su área, es decir, si el encuestado tiene menos de 10 trabajadores en su área el puntaje promedio disminuye levemente a 3,55. Ahora, si tiene más de 10 trabajadores en su área el puntaje promedio aumenta a 3,76 puntos.

Figura N° 7: Factores que influyen en la Recompensa contingente.



Los factores que influyen en la práctica de liderazgo Gestión por excepción activa, es el último grado de estudio, y el género. La siguiente figura muestra que la Gestión por excepción activa es una práctica que en promedio a menudo ocurre (3,71), esto depende del último grado de estudios, es decir, si el encuestado tiene estudios superiores o de Postgrado el puntaje promedio aumenta levemente a 3,72. Ahora, si su último grado de estudios es técnico y además es de género masculino el puntaje promedio disminuye a 2,00 puntos.

Figura N° 8: Factores que influyen en la Gestión por excepción activa.



4.7 Diferencias en las prácticas de liderazgo: autopercepción.

A continuación, se muestran las diferencias entre las prácticas de liderazgo de los directivos y el género según la percepción de los directivos.

Tabla N° 21: Distribución de los componentes de liderazgo percibidos por directivos según género.

Género		N°	Media	Desviación típica	Error típico de la media
Femenino	Desafiar procesos	19	4,3421	,50146	,11504
	Inspirar visión compartida	19	4,2895	,44041	,10104
	Habilitar a otros	19	4,3333	,45474	,10432
	Servir de modelo	19	4,2895	,38023	,08723
	Brindar aliento	19	4,3860	,36453	,08363
Masculino	Desafiar procesos	31	4,3065	,56453	,10139
	Inspirar visión compartida	31	4,1505	,56167	,10088
	Habilitar a otros	31	4,1989	,60464	,10860
	Servir de modelo	31	4,2634	,57699	,10363
	Brindar aliento	31	4,1935	,53420	,09594

Tabla N° 22: Prueba T de comparación de medias para los componentes de liderazgo según género.

		Prueba T para la igualdad de medias		
		t	gl	Sig. (bilateral)
Desafiar procesos	Se han asumido varianzas iguales	,226	48	,822
Inspira visión compartida	Se han asumido varianzas iguales	,918	48	,363
Habilitar a otros	Se han asumido varianzas iguales	,834	48	,408
Servir de modelo	Se han asumido varianzas iguales	,174	48	,862
Brindar aliento	Se han asumido varianzas iguales	1,383	48	,173

Considerando la opinión de los directivos, no existen diferencias significativas en cada una de las prácticas de liderazgos (valor- $p > 0,05$; en SPSS el valor- p es indicado por Sig.), cuando se compara entre hombres y mujeres. Es decir, el género no es un factor que influye en las prácticas de liderazgo.

4.8 Diferencias en las prácticas de liderazgo: “visto por otros”

A continuación, se muestran las diferencias entre las prácticas de liderazgo de los directivos y el género según la percepción de los profesores

Tabla N° 23: Distribución de los componentes de liderazgo de directivos según género.

Género		N°	Media	Desviación típica.	Error típico. de la media
Femenino	Carisma	219	3,7593	,45785	,03094
	Estimulación Intelectual	219	3,7047	,53313	,03603
	Consideración Individualizada	219	3,6423	,53774	,03634
	Recompensa Contingente	219	3,7187	,55765	,03768
	Gestión por excepción activa	219	3,7187	,55765	,03768
	Gestión por Excepción Pasiva	219	2,8584	1,08917	,07360
Masculino	Carisma	98	3,7216	,45610	,04607
	Estimulación Intelectual	98	3,6820	,53944	,05449
	Consideración Individualizada	98	3,5799	,57697	,05828
	Recompensa Contingente	98	3,7122	,58719	,05932
	Gestión por excepción activa	98	3,7122	,58719	,05932
	Gestión por Excepción Pasiva	98	3,0204	,99462	,10047

Tabla N° 24: Prueba T de comparación de medias para los componentes de liderazgo según género.

		Prueba T para la igualdad de medias		
		t	gl	Sig. (bilateral)
Carisma	Se han asumido varianzas iguales	,679	315	,498
Estimulación Intelectual	Se han asumido varianzas iguales	,350	315	,727
Consideración Individualizada	Se han asumido varianzas iguales	,933	315	,352
Recompensa Contingente	Se han asumido varianzas iguales	,094	315	,925
Gestión por excepción activa	Se han asumido varianzas iguales	,094	315	,925
Gestión por excepción pasiva	Se han asumido varianzas iguales	-1,256	315	,210

Considerando la opinión de los profesores, no existen diferencias significativas en cada una de las prácticas de liderazgos (valor-p>0,05; en SPSS el valor-p es indicado por Sig.), cuando se compara entre hombres y mujeres. Es decir, el género no es un factor que influye en las prácticas de liderazgo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

El elevado interés por abordar la temática del liderazgo en los establecimientos educacionales privados y por ende lograr mayor eficiencia y eficacia en la administración de los recursos y mejor calidad en el ámbito educativo, hace necesario la permanente investigación del nivel de liderazgo que ejercen los directivos de los establecimientos educacionales privados y por ende el mayor compromiso que se logra de parte de los agentes educativos. En este contexto, el estudio del liderazgo en las organizaciones educativas aporta un sinnúmero de enfoques y análisis en torno a este fenómeno; parece claro la complejidad del tema a nivel de la organización educativa en general, especialmente cuando el énfasis de trabajo se fundamenta esencialmente en la interacción de los distintos agentes educativos, específicamente la relación directivo – profesor.

El modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1985), sigue teniendo vigencia y completa actualidad, cuyo significado fundamental está en hacer de los colaboradores verdaderos líderes; en este sentido son importantes las investigaciones empíricas realizadas por Pascual y colaboradores (1993) y Bernal (2000) y las de Geijsel y colaboradores (2000) y Borrel y Severo (2000) en el campo internacional, que están utilizando este modelo, como base de sus planteamientos de liderazgo en los establecimientos educacionales.

En relación al objetivo específico número 1 de este estudio: “ **Definir el nivel de Carisma en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó**” esto visto por los seguidores (profesores), se concluye que un 94% de los encuestados reconocen y perciben siempre un alto nivel de carisma en los directivos del establecimiento educativo, bajo el componente “ cuenta con mi respeto”, a ello se agrega el alto puntaje del factor nivel jerárquico como elemento clave en esta práctica de liderazgo. En este sentido, siendo el carisma la principal dimensión del modelo de Liderazgo Transformacional (Bass y Avolio),

se puede concluir que los directivos de estos establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó poseen el perfil de líderes transformacionales.

En relación al objetivo específico número 2 : **“Conocer el grado de Estimulación Intelectual en los directivos de los establecimientos privados de la Provincia de Curicó”** esto visto por los seguidores (profesores), se concluye que un 88,6% de los encuestados dice que Siempre perciben en el directivo un alto nivel de estimulación intelectual bajo el componente que siempre “ nos habla con entusiasmo sobre la metas a alcanzar”, ello significa que los directivos de estos establecimientos privados de educación, están continuamente preocupados por motivar y/o incentivar el desarrollo personal y profesional de los seguidores, a ello se agrega alto puntaje obtenido en el factor nivel jerárquico, es decir, a mayor nivel jerárquico del directivo mayor será la estimulación intelectual.

En relación al objetivo específico número 3 : **“Delimitar el grado de consideración individual en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó”** esto visto y percibido por los seguidores (profesores), se concluye que un 83,6% de los encuestados dice que siempre el directivo “ me concede atención personal cuando me siento agobiado (a), ello significa que los directivos están atentos y preocupados por atender los problemas de personal, a ello se agrega el alto puntaje obtenido por factor nivel jerárquico medio y edad promedio del directivo, para atender en forma eficaz los problemas.

En relación al objetivo específico número 4: **“Estimar el nivel de recompensa contingente en los directivos de los establecimientos privados de la Provincia de Curicó”** esto percibido por los seguidores (profesores), se concluye que el 83,6 % de los encuestados dice que siempre el directivo muestra “un sentido del humor el cual facilita la convivencia y la cordialidad en el personal”. Ello significa que de 10 directivos de estos establecimientos, 8 tienen habilidades para facilitar y crear un ambiente grato de convivencia en el establecimiento educacional; a ello se agrega que el factor número de trabajadores en el área incide en el nivel de

cordialidad y convivencia de estos, es decir, el puntaje promedio de este factor es mayor cuando son más de 10 trabajadores en el área.

En relación al objetivo específico número 5 : **“Precisar el nivel de gestión activa por excepción en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó”** según la percepción de los seguidores (profesores) , se concluye que el 87,7 % de los encuestados, dice que siempre “el directivo nos compromete con la misión de la organización.” ello significa que la pro actividad está presente en 9 de 10 directivos de establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó, es decir, se anticipan a la solución de los problemas que se identifican en los establecimientos. A ello se agrega, el factor de nivel de estudio, cuando mayor es el grado de estudio de los directivos, más alto es el puntaje de incidencia de este factor.

En relación al objetivo número 6: **“Especificar el nivel de gestión pasiva por excepción en los directivos de establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó,”** según la percepción de los seguidores (profesores), donde el 40% de los encuestados, dice que siempre se reacciona “hasta que se cometen errores entonces se actúa”.

En general en la gráfica N°33 que es un estadístico descriptivo, se observa que de acuerdo al modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio , y según la percepción de los seguidores (profesores);el porcentaje promedio de prácticas de liderazgo transformacional de los directivos de los establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó, es del orden de los 87% , es decir, de cada 10 directivos 9 presentan un perfil de liderazgo transformacional; se deduce por tanto, que existe liderazgo transformacional en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó; la dimensión mejor evaluada del modelo es Carisma con un promedio de 3,75 puntos donde el máximo de puntaje es 4 , y la dimensión peor evaluada del modelo fue la Gestión Pasiva por Excepciones decir, dimensión que se contrapone con la base conceptual del liderazgo transformacional.

Los resultados de esta investigación permitieron alcanzar el cumplimiento del **objetivo general** como lo es “determinar el nivel de liderazgo transformacional presente en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó en el año 2015”, así lo demuestran la alta valoración de los componentes del modelo de Bass y Avolio; en este sentido se concluye que un de 90% de los encuestados (profesores) reconocen un perfil de liderazgo transformacional considerando las seis dimensiones del modelo.

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

El estudio descriptivo que se presenta sobre el Liderazgo Transformacional en Directivos de establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó, año 2015, se orienta a que sea un aporte a la definición de perfiles de directivos de establecimientos particulares que busquen compromiso y elevado desempeño en la gestión de la organización.

Como de este estudio se desprende que existe liderazgo transformacional en los directivos de establecimientos educacionales privados, nos lleva a recomendar que se fijen políticas tendientes a fortalecer y mejorar el grado de formación de los directivos de establecimientos educacionales en materias de gestión de negocios, a fin de alcanzar mejores resultados económicos con los recursos disponibles.

Mejorar el grado de confianza entre los directivos y sus seguidores (profesores) lo cual conlleva en un mayor compromiso entre el directivo del establecimiento y los trabajadores, como asimismo un mayor compromiso de los trabajadores con la organización.

En el contexto del resultado del estudio, se recomienda definir políticas de reemplazo de directivos, es decir, ante potenciales cambios de directivos de los establecimientos educacionales se sugiere considerar un promedio de edad madura (media). Asimismo, se recomienda evaluar la capacidad decisional y la pro actividad ante situaciones de cambio del entorno y específicamente del sector.

Definir políticas de capacitación y formación continua orientada a los trabajadores, en el contexto de fortalecer el desarrollo intelectual de los trabajadores (profesores).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ahumada, L. (2012). *Liderazgo en organizaciones educativas*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. ISSN 1560-6139, 239-252.
- Ayestarán, S. (2004). Liderazgo, género y creación del conocimiento. *Revista de Psicología General y Aplicada* , 209-224.
- Avolio, B. Bass, B & Jung, D. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Binghamton University, USA.
- Bellei, C., Contreras, & Valenzuela, J.P. (2008) Debate sobre la educación chilena y propuesta de cambio.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance be ground expectations*. New York. Free press.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (2ª. Ed.). México: Pearson.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: sage.
- Castro, A. & Fernandez, M. (2006). *Teorías implícitas del Liderazgo: Estructura factorial y generalidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos*. Boletín de Psicología. Buenos Aires.
- Cortés, J. (1999). *Factores de Liderazgo y Competitividad en una Empresa de servicios Financieros*. Revista Abante, Vol. 2, 1, 71-96.

- Charbonnier-Voirin, A., Assâad, E., & Vandenberghe, Ch. (2010). *A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation*. *Group & Organization Management*, 35-699.
- Chenevert, D. & Charest, A. (2007). *Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif*. Vol. 62, 2, 258-281.
- Daboin, M. (2006). *Liderazgo Competitivo: un enfoque comunicacional para los medios de comunicación social*. *International Journal of Good Conscience*, 23-36.
- Ginés, M. (2000). *Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria*. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*.
- Gonzalez, P. & Alcaino, L. (2010). *Perfil del Liderazgo Transformacional en Pymes del Rubro de Hoteles y Restaurantes de la Ciudad de Curicó*. Tesis para optar a título profesional de Ingeniero de Ejecución en Administración. Universidad Católica del Maule.
- Huaylupo, J (2007). *El Liderazgo: un poder relativo*. *Revista de Ciencias Sociales*, 115, 1, 103-124.
- Liderazgo Gerencial. *La experiencia de Suitas*. (2006, Junio). *Revista Sotavento*, 18-27.
- Lupano, M.L. & Castro, A. (2008). *Liderazgo y género identificación de prototipos de liderazgo efectivo*. *Perspectivas en Psicología*. Universidad de Palermo, Buenos Aires.

- Maureira, Oscar, (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electronica Iberoamericana, Eficacia y Cambio en Educación*
- Olivier, D., & Tremblay, M. (2008). *L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relación entre le leadership et l'engagement*. Vol. 63, 4, 625-647.
- Pedrada, L., Rodríguez, E., Delgado, M., Rodríguez, J. (2006). *Transformational and transactional leadership: a study of their influence in small companies, Ingeniare*. *Revista Chilena de Ingeniería*, vol. 14, 2, 159.
- Pedrada, L., Rodríguez, E., Delgado, M., Rodríguez, J. (2008). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XIV, 1, 20–29.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M., Rodríguez, J. (2008). The Influence of leadership styles on effectiveness: a comparative study among large, small and medium-sized private businesses. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol.14,
- Pérez, S & Campos, V. (2011). Transformational leadership manifestation in a group of puertorrican supervisors. Universidad Carlos Albizu, Puerto Rico.
- Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica. *Revista venezolana de gerencia*. Vol. 15, 51.
- Porter, A.C., Polikoff, M.S., Goldring, E.B., Murphy, J., Elliott, S.N., & May, H. (2010). Investigating the validity and reliability of the Vanderbilt assessment of leadership in education.

- Posakoff, P. M. (1996). *Transformational leader behaviors and subtitudes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, an organizational citizenship behaviors*. Journal on Management , 259-298.
- Quijano, A. (2003). *Liderazgo*. Universidad del Rosario.
- Rodríguez, E. (2007). *Estilos de Liderazgo, toma de decisiones estratégicas y Eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Vol. 32, 8, Interciencia.
- Rojas, A. (2012). *El Liderazgo Transformacional en Directores de Tres Liceos Bicentenario y Tres Liceos Regulares de la Región Metropolitana*. Tesis de Grado para optar al grado de Magíster en Ciencias Sociales. Universidad de Chile.
- Sabine, B., Silke, A., & Grasser, D. (2007). *Follower Behavior and Organizational, Performance: The Impact of Transformational Leaders, Konstanz University, Journal of Leadership & Organizational studies*. Vol. 13, 3, 15-26.
- Scribner, J.P., Sawyer, R.K., Waston, S.T.,& Myers, V.L. (2007). Teacher teams and distributed leadership.
- Sánchez, E. & Rodriguez, A. (2010). *40 años de la teoría del Liderazgo Situacional*. Revista Latinoamericana de Psicología , 29-39.
- Sulieman, I., Shelash, M., Hussein, A., Ayat, M., & Essam, B. (2011). *The relationship between transformational leadership and employyes satisfaction at jordanian private hospital*. Business and economic horizons, finance and business administration, Jordan Researcher, Vol. 5, 2, 35-46.

- Vega, C. & Zabala. (2004). *Adaptación del Cuestionario multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno*. Santiago: Universidad de Chile.
- Yammarino, F. & Bass, B. (1990). *Transformational leadership and multiple levels of analysis*. *Human relations*, 43, 975-995.