



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



Propuesta de Trabajo de Grado

Liderazgo Transformacional en Directivos.

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

Presentada por: Rene A. Salazar Arellano

Por la presente juro y doy fe que soy el/la único(a) autor(a) del presente Anteproyecto y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica"

Región del Maule, Chile
Enero 2015

INDICE GENERAL DE LA PROPUESTA

Índice general de la propuesta.....	02
Resumen de la propuesta.....	03
Planteamiento del problema.....	04
Enunciado del problema.....	04
Formulación del problema.....	05
Objetivo del trabajo.....	05
Objetivo general.....	05
Objetivos específicos.....	05
Alcance.....	06
Justificación de la investigación.....	06
Marco teórico (Discusión bibliográfica).....	07
Metodología a emplear.....	12
Matriz de Operacionalización de variables.....	14
Cronograma de actividades.....	13
Referencias bibliográficas.....	14

RESUMEN DE LA PROPUESTA

La presente investigación tiene como objetivo general determinar el liderazgo transformacional en Directivos de establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó, Región del Maule.

El carácter de la investigación es descriptivo y explicativo. Es descriptiva por considera la elaboración de un diagnostico del sector y se basa en un modelo específico de liderazgo transformacional. Es Explicativa porque se busca determinar las causas y efectos que generan los directivos con perfil de liderazgo transformacional en los establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó.

La población objeto de estudio estará constituido por los directivos que son gestores en los establecimientos educacionales privado de la Provincia de Curicó. La técnica de investigación aplicada en este estudio corresponderá al contraste de las teorías de liderazgo y al análisis descriptivo de la información obtenida de los establecimientos educacionales.

Palabras clave: liderazgo transformacional de la dirección – dirección establecimientos Educacionales Privados - competencias del liderazgo.

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 transformación 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.

Formulación del problema

Interrogantes principales

- ¿Existe liderazgo transformacional en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó en el año 2015?

Interrogantes secundarias

- ¿Existe nivel de carisma en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó?
- ¿Existe grado de estimulación intelectual en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó?
- ¿Existe grado de consideración individual en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó?
- ¿Existe nivel de recompensa contingente en los directivos de establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó?
- ¿Existe nivel de gestión activa por excepción en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó?
- ¿Existe nivel de gestión pasiva por excepción en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó?

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

1. Determinar el nivel de carisma en los directivos de los establecimientos privados de la Provincia de Curico
2. Determinar el grado de estimulación individual en los directivos de los establecimientos privados de la provincia de Curicó.
3. Determinar el grado de consideración individual en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó.
4. Determinar el nivel de recompensa contingente en los directivos de los de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó.
5. Determinar el nivel de gestión por excepción activa en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó.
- 6.- Determinar el nivel de gestión por excepción pasiva en los directivos de establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó.

ALCANCE

- 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.

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 (Bernales, 2006).

MARCO TEORICO

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.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<p>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.</p>			
Objetivos específicos	Aspectos	Dimensiones	Elementos / Indicador
<p>Determinar el nivel de carisma en los directivos de los establecimientos educacionales privado de la provincia de Curicó.</p>		<p>Teorías de Liderazgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría de los rasgos - Teoría del comportamiento - Teoría situacionales o de contingencia - Teoría de la trayectoria a la meta - Teoría de las decisiones de liderazgo - Teoría del intercambio de líder y miembros - Transformacional - Transaccional
		<p>Tipos de Liderazgos</p>	
<p>Determinar el grado de estimulación individual en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó</p>	<p>Teorías de Liderazgos</p>	<p>Elementos relacionados con el liderazgo transformacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Carisma (atributos) - Carisma (conducta) - Inspiración motivacional - Estimulación intelectual - Consideración individual - Tolerancia sicológica
<p>Determinar el grado de consideración individual en los Directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó.</p>	<p>mas</p> <p>Modelos de liderazgos</p>		
<p>Determinar el nivel de recompensa contingente en los directivos de los establecimientos educacionales privados de la Provincia de</p>		<p>Elementos relacionados con el liderazgo transaccional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Premio o recompensa contingente - Administración por excepción activa - Administración por excepción pasiva - Confianza - Competencia

<p>Curicó.</p> <p>Determinar el nivel de gestión por excepción activa en los Directivos de establecimientos educacionales privados de 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>			
			-

METODOLOGÍA A EMPLEAR

El carácter de la investigación es descriptiva . Es descriptiva por considera la elaboración de un diagnóstico del sector , es decir, se basa en las teorías o modelos de liderazgo transformacional y transaccional para directivos de establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó, Chile.

La población objeto de la investigación está conformada por los establecimientos educacionales privados de la provincia de Curicó, Región del Maule, Chile.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES (Cronograma)

E T A P A S																								
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	x	x	x	x																				
2	x	x	x	x	x	x	x	x																
3									x	x	x													
4												x	x	x										
5															x	x	x	x						
6																	x	x	x					
7																					x	x		
8																								x

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- 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.

- 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.
- Pedraja, 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.
- Pedraja, 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, 1.
- 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 subtitles for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, an organitacional citizanship 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. & Rodríguez, 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). *Adapatación 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.