

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“Estilos de Liderazgo en los Directores de Escuela de
la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad
Privada Antenor Orrego de Trujillo, semestre 2016-II”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

Br. JHONATAN JOSÉ TORO CARRANZA

Br. ALBERT JOEL ACOSTA LEZAMA

ASESOR:

DR. JOSE GERMAN SALINAS GAMBOA

Trujillo – Perú, 2017

DEDICATORIA

A Dios por darme la voluntad y fuerza para no dejarme vencer por las adversidades, permitiéndome cumplir un objetivo más.

A mis padres José Toro y Lourdes Carranza, por ser los mejores padres, quienes me han ayudado a crecer como persona y como profesional; con mucho amor les dedico todo mi esfuerzo ,trabajo y todos mis logros , pues ellos son mí apoyo en todo momento velando por mi bienestar, integridad y educación. Ambos me enseñaron que todo es posible con trabajo y esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento a mi asesor Germán Salinas por brindarme su asesoramiento y apoyo en base a su amplia experiencia para la realización de este proyecto.

A la Universidad Privada Antenor Orrego por la información y apoyo brindado en la realización de este trabajo.

Jhonatan José Toro Carranza

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por guiarme en cada paso, por fortalecer este corazón e iluminar esta mente en la realización de la vida profesional, por ser mi protector a lo largo de estos años y así alcanzar mis objetivos; y por poner en mi camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte, compañía y guía.

A mi madre quien fue mi Fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida y más aún en mis duros años de carrera profesional, y que día a día se esforzó por darme lo mejor, por su constante aliento en el trayecto estudiantil y de vida. Por confiar siempre en mi e impulsarme en los momentos más difíciles de la carrera, y porque el orgullo que siente fue lo que me hizo llegar hasta el final. Va para ella, porque admiro su fortaleza y lo que ha hecho de mí.

A mi padre que a pesar de la distancia siempre me brindó su apoyo y los buenos consejos al igual que mis hermanos, gracias por haberme fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A nuestro profesor Dr. German Salinas Gamboa German, desde un principio confió siempre en nosotros y apostó por nuestros conocimientos. Por ser más que un profesor sino también un amigo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada Antenor
Orrego por brindarnos a través de
sus docentes todos los
conocimientos y valores que nos
ayudan en la vida profesional.
A nuestras familias fuente de apoyo
constante e incondicional en toda
nuestra vida y más aún en mis
duros años de carrera profesional,

Acosta Lezama Albert Joel

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xv

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1.Planteamiento del Problema.....	17
1.2. Formulación del Problema.....	18
1.3.Hipótesis.....	18
1.4.Objetivos.....	18
1.4.1. Objetivo general.....	18
1.4.2. Objetivo específicos.....	19
1.5. Justificación.....	19
1.5.1. Justificación teórica.....	19
1.5.2. Justificación práctica.....	20
1.5.3. Justificación social.....	20
1.6.Antecedentes.....	20
1.6.1. Antecedentes locales.....	20
1.6.2. Antecedentes nacionales.....	20
1.6.3. Antecedentes internacionales.....	23

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

MARCO TEÓRICO.....	28
2.1. El liderazgo.....	28
2.1.1. Definición.....	28
2.1.2. Características.....	28
2.1.3. Características de un líder.....	29
2.1.4. Importancia.....	30
2.1.5. Estilos de liderazgo.....	31
2.1.6 Inicio del liderazgo.....	32
2.2. Teorías del liderazgo.....	33
2.3. Modelos del liderazgo.....	34
2.4. Estudios sobre liderazgo.....	34
MARCO CONCEPTUAL.....	35

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Variable.....	37
3.2. Definición operacional.....	37
3.3. Diseño de estudio.....	38
3.4. Tipo de estudio.....	38
3.5. Población y muestra.....	38

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....40

3.7. Procesamiento y análisis de datos.....40

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Presentación de resultados.....42

Discusión de resultados.....64

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....72

Recomendaciones.....74

LISTA DE REFERENCIAS.....75

ANEXOS

ANEXO N° 1: Cuestionario sobre estilos de liderazgo.....78

ANEXO N° 2: Fotografías.....80

LISTA DE TABLAS

DIRECTOR DE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Resultados de alumnos

Liderazgo transformacional

Tabla N° 01: Dimensión carisma.....42

Tabla N° 02: Dimensión estimulación intelectual.....42

Tabla N° 03: Dimensión inspiración.....	42
-----------------------------------------	----

Tabla N° 04: Dimensión consideración individualizada.....	43
-----------------------------------------------------------	----

Liderazgo transaccional

Tabla N° 05: Dimensión recompensa contingente.....	43
----------------------------------------------------	----

Tabla N° 06: Dimensión dirección por excepción.....	43
-----------------------------------------------------	----

Tabla N° 07: <i>Liderazgo liberal</i>	43
---------------------------------------------	----

Resultados de docentes

Liderazgo transformacional

Tabla N° 08: Dimensión carisma.....	44
-------------------------------------	----

Tabla N° 09: Dimensión estimulación intelectual.....	44
------------------------------------------------------	----

Tabla N° 10: Dimensión inspiración.....	45
-----------------------------------------	----

Tabla N° 11: Dimensión consideración individualizada.....	45
-----------------------------------------------------------	----

Liderazgo transaccional

Tabla N° 12: Dimensión recompensa contingente.....	45
----------------------------------------------------	----

Tabla N° 13: Dimensión dirección por excepción.....	45
-----------------------------------------------------	----

Tabla N° 14: <i>Liderazgo liberal</i>	46
---------------------------------------------	----

Resultados de administrativos

Liderazgo transformacional

Tabla N° 15: Dimensión carisma.....	46
-------------------------------------	----

Tabla N° 16: Dimensión estimulación intelectual.....46

Tabla N° 17: Dimensión inspiración.....47

Tabla N° 18: Dimensión consideración individualizada.....47

Liderazgo transaccional

Tabla N° 19: Dimensión recompensa contingente.....47

Tabla N° 20: Dimensión dirección por excepción.....48

Tabla N° 21: *Liderazgo liberal*.....48

DIRECTOR DE ESCUELA DE CONTABILIDAD

Resultados de alumnos

Liderazgo transformacional

Tabla N° 22: Dimensión carisma.....48

Tabla N° 23: Dimensión estimulación intelectual.....49

Tabla N° 24: Dimensión inspiración.....49

Tabla N° 25: Dimensión consideración individualizada.....49

Liderazgo transaccional

Tabla N° 26: Dimensión recompensa contingente.....49

Tabla N° 27: Dimensión dirección por excepción.....50

Tabla N° 28: *Liderazgo liberal*.....50

Resultados de docentes

Liderazgo transformacional

Tabla N° 29: Dimensión carisma.....	50
Tabla N° 30: Dimensión estimulación intelectual.....	51
Tabla N° 31: Dimensión inspiración.....	51
Tabla N° 32: Dimensión consideración individualizada.....	51

Liderazgo transaccional

Tabla N° 33: Dimensión recompensa contingente.....	52
Tabla N° 34: Dimensión dirección por excepción.....	52
Tabla N° 35: <i>Liderazgo liberal</i>	53

Resultados de administrativos

Liderazgo transformacional

Tabla N° 36: Dimensión carisma.....	53
Tabla N° 37: Dimensión estimulación intelectual.....	53
Tabla N° 38: Dimensión inspiración.....	53
Tabla N° 39: Dimensión consideración individualizada.....	54

Liderazgo transaccional

Tabla N° 40: Dimensión recompensa contingente.....	54
Tabla N° 41: Dimensión dirección por excepción.....	54
Tabla N° 42: <i>Liderazgo liberal</i>	53

DIRECTORA DE ESCUELA DE ECONOMÍA

Resultados de alumnos

Liderazgo transformacional

Tabla N° 43: Dimensión carisma.....55

Tabla N° 44: Dimensión estimulación intelectual.....55

Tabla N° 45: Dimensión inspiración.....56

Tabla N° 46: Dimensión consideración individualizada.....56

Liderazgo transaccional

Tabla N° 47: Dimensión recompensa contingente.....56

Tabla N° 48: Dimensión dirección por excepción.....56

Tabla N° 49: *Liderazgo liberal*.....57

Resultados de Docentes

Liderazgo transformacional

Tabla N° 50: Dimensión carisma.....57

Tabla N° 51: Dimensión estimulación intelectual.....57

Tabla N° 52: Dimensión inspiración.....58

Tabla N° 53: Dimensión consideración individualizada.....58

Liderazgo transaccional

Tabla N° 54: Dimensión recompensa contingente.....58

Tabla N° 55: Dimensión dirección por excepción.....58

Tabla N° 56: *Liderazgo liberal*.....59

Resultados de administrativos

Liderazgo transformacional

Tabla N° 57: Dimensión carisma.....59

Tabla N° 58: Dimensión estimulación intelectual.....59

Tabla N° 59: Dimensión inspiración.....59

Tabla N° 60: Dimensión consideración individualizada.....60

Liderazgo transaccional

Tabla N° 61: Dimensión recompensa contingente.....60

Tabla N° 62: Dimensión dirección por excepción.....61

Tabla N° 63: *Liderazgo liberal*.....61

DIRECTORA DE ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

Resultados de alumnos

Liderazgo transformacional

Tabla N° 64: Dimensión carisma.....61

Tabla N° 65: Dimensión estimulación intelectual.....62

Tabla N° 66: Dimensión inspiración.....62

Tabla N° 67: Dimensión consideración individualizada.....62

Liderazgo transaccional

Tabla N° 68: Dimensión recompensa contingente.....62

Tabla N° 69: Dimensión dirección por excepción.....63

Tabla N° 70: *Liderazgo liberal*.....63

RESUMEN

El objetivo principal del presente informe de investigación es determinar los estilos de liderazgo de los directores de escuela de la Facultad de Ciencias Económicas de la UPAO Trujillo en el semestre 2016 – II, siendo el problema de investigación: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de los directores de escuela de la Facultad de Ciencias Económicas de la UPAO Trujillo en el semestre 2016 – II?

Para ello se planteó las siguientes hipótesis: el estilo de liderazgo del director de escuela de administración es el transformacional, del director de escuela de contabilidad es transaccional y de la directora de la escuela de economía y economía y negocios internacionales es liberal. Se tomó en cuenta el semestre 2016 –II y la población estuvo conformada de alumnos matriculados, docentes y personal administrativo.

El instrumento utilizado fue el cuestionario sobre estilos de liderazgo de los autores Castro Solano, Nader y Cedillo, el cual consta de 34 ítems divididos tres estilos: transformacional (4 dimensiones), transaccional (3 dimensiones) y liberal (sin dimensiones) además cada dimensión consta de indicadores.

Los resultados obtenidos nos indican que el estilo del director de escuela de administración es el transformacional, así como de la directora de las carreras de economía y negocios internacionales pero en menor escala; y el liderazgo del director de escuela de contabilidad es el transaccional. Se recomienda la capacitación de los directores de escuela en temas de liderazgo así como

estudios e investigaciones frecuentes en la UPAO para sus funcionarios y jefes para lograr una mejor gestión con las personas a su cargo.

Palabras Claves: Estilos de liderazgo, transformacional, transaccional y liberal.

ABSTRACT

The main objective of this research report is to determine the leadership styles of the school directors of the Faculty of Economics of UPAO Trujillo in the semester 2016 - II, being the research problem: What are the leadership styles of The school directors of the Faculty of Economic Sciences of UPAO Trujillo in the semester 2016 - II?

For this purpose the following hypotheses were posed: the managerial style of leadership of the school of administration is the transformational, the director of accounting school is transactional and the director of the school of economics and economics and international business is liberal. The semester 2016-II was taken into account and the population was composed of enrolled students, teachers and administrative staff.

The instrument used was the questionnaire on leadership styles of authors Castro Solano, Nader and Cedillo, which consists of 34 items divided into three styles: transformational (4 dimensions), transactional (3 dimensions) and liberal (dimensionless) plus each dimension Consists of indicators.

The results obtained indicate that the style of the administrative school director is the transformational, as well as the director of international economics and business careers, but on a smaller scale; And the leadership of the accounting school principal is transactional. Training of school principals on leadership issues as well as frequent studies and investigations at the UPAO for their officers and managers is recommended to achieve better management with the people in their care.

Keywords: Leadership, transformational, transactional and liberal styles.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La dinámica de las organizaciones y el conocimiento cada vez mayor de los consumidores para adquirir productos y/o servicios, y el efecto de la globalización, entre otros factores; exigen a las organizaciones, ser más competitivas para lograr un crecimiento y rentabilidad sostenida en el tiempo.

Para afrontar este reto, las instituciones requieren de una plataforma de gestión estratégica, que le permita contar con un horizonte de crecimiento claro y un modelo de negocio alineado a la misma. En este contexto el liderazgo, es uno de los soportes claves que debe estar alineada a las exigencias del mundo de las organizaciones en el proceso de toma de decisiones gerenciales.

Es importante en la formación del profesional en Liderazgo, el conocimiento de cómo diseñar un modelo integral de gestión de la estrategia para cualquier sector económico para desarrollar la competencia globalizada con un enfoque estratégico de las organizaciones, por lo tanto la capacidad de liderazgo es parte esencial de toda persona que tiene a su cargo a otras personas.

En la Facultad de Ciencias Económicas no se hacen estudios de liderazgo y si se han hecho son muy pocos y no enfocados a la gestión de los Directores de Escuela, por ello creemos que es importante identificar que estilos de liderazgo usan los Directores actuales de cada carrera profesional

y como este repercute en su desempeño y en logro de objetivos y metas de cada escuela, así como en la calidad de servicio hacia los alumnos, padres de familia y otros.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los estilos de Liderazgo de los Directores de Escuela de la Facultad de Ciencias económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, semestre 2016 - II?

1.3. Hipótesis

H1: El estilo de liderazgo del Director de Escuela Administración de la Facultad de Ciencias económicas de la UPAO en el semestre 2016 - II; es el transformacional.

H2: El estilo de liderazgo del Director de Escuela Contabilidad de la Facultad de Ciencias económicas de la UPAO en el semestre 2016 - II; es el transaccional.

H3: El estilo de liderazgo de la Directora de Escuela de Economía y Economía y Negocios internacionales de la Facultad de Ciencias económicas de la UPAO en el semestre 2016 - II; es liberal.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Determinar los estilos de liderazgo de los Directores de Escuela de la Facultad de Ciencias económicas de la UPAO de Trujillo, semestre 2016 – II.

1.4.2. Específicos:

1. Analizar las prácticas más usuales sobre estilos de Liderazgo empleadas por los Directores de escuela de la Facultad de Ciencias Económicas de la UPAO en el semestre 2016-II.
2. Identificar en los Directores de Escuela la competencia del enfoque estratégico, analítico y crítico en las aplicaciones de los diferentes estilos Liderazgo.
3. Analizar si los estilos de liderazgo que practican los Directores de Escuela de la Facultad de Ciencias Económicas contribuyen al logro de los objetivos y metas de sus respectivas escuelas en el semestre 2016 - II.
4. Proponer mejoras o sugerencias para que los Directores de Escuela de la Facultad de Ciencias Económicas de la UPAO en el semestre 2016 – II, descubra sus áreas de mejora en procura de ser mejores líderes.

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica: La presente investigación tomará como referencia la teoría de estilos de liderazgo propuesta por Figueroa (1998) que establece los parámetros para identificar el estilo de liderazgo que

practica los directores de la escuela de administración, contabilidad, economía (economía y negocios internacionales) perteneciente a la facultad de ciencias económicas de la UPAO.

1.5.2. Práctica: el liderazgo es una competencia muy importante para poder dirigir al personal por cuanto influye en los colaboradores con componentes de asertividad, comunicación efectiva, buenas relaciones interpersonales en el logro de las metas; por lo que es importante definir el perfil de liderazgo de los directores de escuela a fin de lograr una gestión efectiva.

1.5.3. Social: al desarrollar un estilo de liderazgo adecuado se lograra un clima laboral favorable trabajo en equipo, logro de metas, fortalecimiento de la cultura organizacional que beneficiara a los colaboradores y a la institución en términos de calidad de vida en el trabajo y rentabilidad.

1.6. Antecedentes

A nivel Local

- **Padilla (2005)**, en su trabajo de investigación “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo” (tesis de maestría).

Llegó a las siguientes conclusiones:

La percepción las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos (p. 45)

A nivel Nacional.

Arteaga (2006) en la tesis titulada: *Grado de relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional Víctor Andrés Belaúnde Lima.*

Se planteó como conclusión:

Se buscó demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se contó con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 08 administrativos. Se utilizó, el diseño correlacional; el método cuantitativo; una encuesta con 3 partes: Una de liderazgo; una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional. El cuestionario fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística. La conclusión general a la que hemos llegado es que existe

una relación directa entre liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional. La prueba estadística del chi cuadrado arrojó un valor $p < 0.05$. (p. 98)

Sorados (2010) en su tesis titulada *Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa*. Lima.

Se planteó como conclusión:

Este trabajo de investigación describe y explica las variables Liderazgo y Calidad de la gestión educativa, un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo - correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la Gestión Educativa

Acuña (2010) en su tesis titulada *El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú* Lima Perú.

Se planteó como conclusión:

El análisis de la información permitió determinar que los jefes y los trabajadores demostraron que ejercen un

proceso de autocontrol y auto-motivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones. (p.101)

Rosales (2010), en su trabajo *Calidad sin Liderazgo.* Lima.

Se planteó como conclusión:

Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios auto evaluación. En sus conclusiones expresa, que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes. (p. 87)

Cortez (2011) en su investigación *Los estilos de liderazgo del Colegio Acrópolis S.A y su influencia en el clima organizacional del instituto de educación superior tecnológico huaycán” de Ate vitarte.*

Se planteó como conclusión:

El estudio permite obtener nuevos conocimientos acerca de las relaciones entre liderazgo y clima organizacional, que se genera en el colegio Acrópolis, tiene incidencia en el desempeño y productividad de los profesores y por ende en los alumnos, En este sentido esta investigación adquiere relevancia pues permitirá tener un diagnóstico

de la escuela con respecto a estas variables, a través del análisis. (p. 79)

A nivel Internacional

Lussier y Achua (2006), en su tesis de liderazgo es el proceso de influencia de los líderes sobre los seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Se planteó como conclusión:

El liderazgo solo se aplica a las personas de los niveles más altos de las organizaciones como jefes, gerentes, directivos sin considerar que es importante en cualquier nivel. Una perspectiva sobre la importancia del liderazgo sostiene que los buenos profesionales, sea cual sea su cargo, tiene capacidad para ser líder.

Reatamal (2009) Propuesta de implementación de un modelo de liderazgo en una compañía minera global. Santiago de Chile.

Se planteó como conclusión:

La congruencia y compromiso de los altos mandos es indispensable para una implementación exitosa. Existe

evidencia de que liderar con el ejemplo es una manera efectiva de lograr que un estilo transformacional de una organización (p. 82)

Zamora (2005) en su estudio del *Liderazgo en el Clima Organizacional y sus repercusiones en la creación del valor*. México.

Se planteó como conclusión:

El estudio de investigación busca demostrar que el estilo del liderazgo es una variable muy importante en la creación del clima organizacional. Ya que si logra desarrollar un espíritu de equipo, y promueve e impulsa el desarrollo y crecimiento de cada uno de sus integrantes y logra con solidarlos, haciéndoles disfrutar en lugar de sufrir su trabajo, tendrá efectos en un mejor desempeño de los mismos, en laceración de valor, resultado de un compromiso real y voluntario de cada miembro.(p. 83)

Rojas (2010) Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo Santiago de Chile.

Se planteó como conclusión:

A modo de conclusión general, importa sostener en el discurso y en la acción, que la educación es una de las empresas más nobles en la que la humanidad está destinada a comprometerse. (p. 106)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 EL LIDERAZGO

2.1.1. Definición

Figueroa (1998) señala que el liderazgo es el arte de influir y dirigir para lograr una serie de objetivos. El líder de excelencia es aquel que logra hacer de gente ordinaria seres extraordinarios.

Liderazgo son las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

2.1.2. Características:

- a) El liderazgo es un proceso que se aprende y que todos pueden desarrollar.
- b) El liderazgo es un desarrollo del hombre sin importar el campo de vocación.
- c) Es necesario definir el significado de la vida para desarrollar el liderazgo apropiado a esa concepción de vida.

d) El liderazgo se adquiere por el uso y se fortalece por el ejercicio.

2.1.3. Características de un líder:

- ✓ El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que allí existen.
- ✓ La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.)
- ✓ Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- ✓ Cada grupo elabora su propio prototipo ideal por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

Cuadro N° 1: Aspectos Esenciales del Liderazgo

JEFE IDEAL	JEFE AUTORITARIO
Guía a sus hombres	Los arrea
Obtiene obediencia voluntaria	La obtiene imponiendo su autoridad
Inspira confianza y despierta entusiasmo	Inspira temor o inquietud
Dice: "Nosotros"	Dice: "Yo"
Llega antes de la hora señalada	Dice: "Preséntense a tiempo"
	Señala la pena para la infracción

Señala la infracción	“Sabe” como se hace
Enseña cómo hacer	Hace penoso su trabajo
Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo	Dice “Vaya usted”
Dice: “Vamos”	Se preocupa solo por el objetivo
Piensa en los hombres y en el objetivo	

Fuente: *El cautivante mundo de los líderes y el liderazgo*. Figueroa (1998)

2.1.4. IMPORTANCIA:

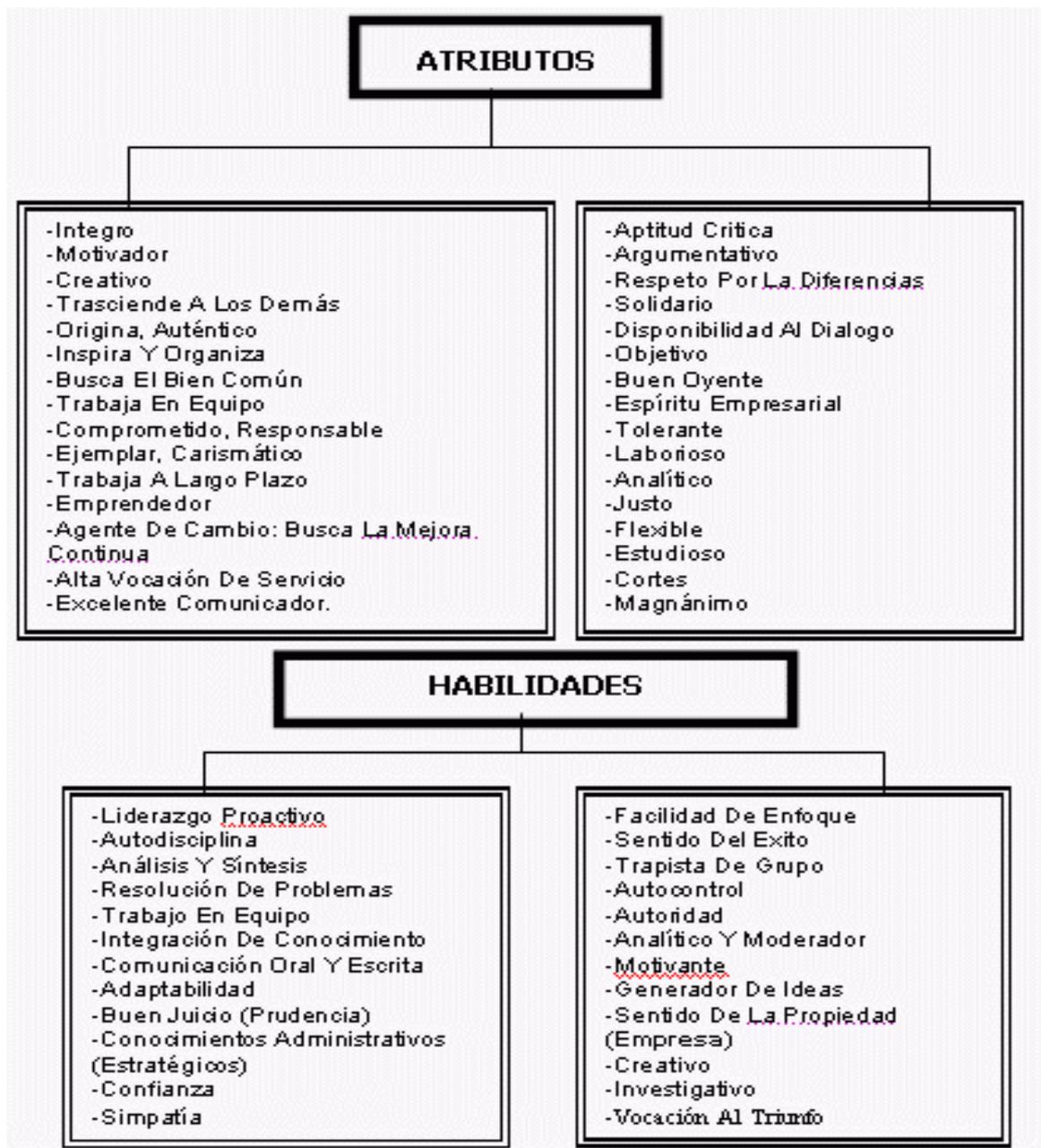
Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Cuadro N°2: Atributos y habilidades del Líder.



Fuente: *El cautivante mundo de los líderes y el liderazgo*. Figueroa (1998)

2.1.5. ESTILOS DE LIDERAZGO

El autor Sayles (1985), menciona los siguientes ejemplos de estilos:

LIDER AUTÓCRATA

Oigan, yo soy el jefe aquí. Yo también tomaré las decisiones, y yo les diré lo que quiero que hagan.

Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento".

LIDER PARTICIPATIVO

"Estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan.

Les dejaré ayudar en la implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomada".

LIDER DE RIENDA SUELTA

"Aquí está el trabajo que van a hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles.

2.1.6. INICIO DEL LIDERAZGO

Continuando con Casares (1994) nos refiere que en primer lugar el liderazgo se inició con la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que las no líderes.

FORTALEZAS.

Se encuentran características comunes entre la gente con liderazgo.

DEBILIDADES. Las características anteriores no garantizan el éxito, ya que pasa por alto las necesidades de los seguidores, además no separa la causa del efecto e ignora los factores situacionales.

Las características de un líder eficaz son:

- Se administran bien a sí mismos: son capaces de pensar por sí mismos y pueden trabajar independientemente sin supervisión.
- Están comprometidos con un propósito externo a ellos.
- Crean competencia y enfocan sus esfuerzos para conseguir un máximo de impacto.

2.2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Según Nadian, V. et al (1997), hay varios métodos para el estudio del liderazgo, pero clasificaremos nuestro estudio en tres categorías de teorías:

1. **De rasgo.** Los primeros estudios de liderazgo se enfocaron sobre la “teoría del gran hombre”, de que los líderes nacen, no se hacen.
2. **Del Comportamiento.** Debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo. Muchos investigadores de esta escuela de pensamiento sugieren que hay un “estilo mejor” para todos los escenarios administrativos, y que sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones.

3. **Situacionales.** Los teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder.

2.3. MODELOS DE LIDERAZGO

1. Modelos según estudios de Likert y la Universidad de Michigan

- Explotador- autoritario.
- Benevolente- autoritario
- Consultivo
- Grupo participativo

2. Modelos según Estudio de Lewin, Universidad de Iowa

- Líder autocrático
- Líder participativo o democrático
- Líder liberal o de rienda suelta (*laissez faire*)

2.4. ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO

Los autores: Hesselbein; Goldsmith; y Beckhard (2006), señalan que el liderazgo es un fenómeno universal. “El líder es la persona que produce una sintalidad grupal diferente de la que se habría manifestado si él no estuviese en el grupo, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios que produce en toda la sintalidad grupal” (p. 45)

Sintalidad. Es lo que hace posible que un observador exterior al grupo pueda anticipar lo que éste hará en una situación determinada.

Tengamos en cuenta, desde una perspectiva más sociológica, que el liderazgo consiste, de hecho, en el control y la representación de un grupo por uno o varios individuos del grupo, y que el líder puede ser:

- El jefe institucional, impuesto al grupo social frecuentemente por estructuras sociales restablecidas, para ocupar funciones dirigentes.
- La persona eje del grupo. Aquella sobre la cual recae el interés del grupo, y cuyos miembros se le identifican.
- O, de una manera más general, la persona más influyente del grupo.

De pronto, el líder corresponde al tipo ideal de poder, definido por Max Weber como basado en la legitimidad “carismática”, el líder es reconocido como tal.

MARCO CONCEPTUAL:

Liderazgo: El liderazgo es el conjunto de actividades gerenciales o directivos que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas. (Robbins, 1999, p. 89)

Estilos de Liderazgo: Son las actividades más fundamentales de un líder dentro de una empresa; y son: autocrático, democrático, liberal y paternalista, transformacional. (Bennis, 2001, p. 48)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Variable:

Estilos de Liderazgo.

3.2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Estilos de Liderazgo	Son las actividades más fundamentales de un líder dentro de una empresa (Bennis, 2001, p. 48)	- Busca la innovación y el cambio.	Transformacional	- Carisma.	3-21-33-34	5 = Total acuerdo con la afirmación. 3 = Intermedio 1 = Indica total desacuerdo
		- Trata de dar soluciones a los problemas presentados.		- Estimulación intelectual.	4-15-23-25-28-29-30	
- Busca el intercambio de algo con sus colaboradores.	- Inspiración.	19-22-24				
	- Consideración individualizada.	13-14-17				
			Transaccional	- Recompensa contingente.	8-10-11-12-16	

		- Siempre existe interés de por medio.		- Dirección por excepción.	2-5-7-9-18-26	
		- Deja hacer las cosas. - Poca o casi nula participación en las decisiones de grupo.	Liberal	Ninguna	1-6-20-27-31-32	

3.3. Tipo de Estudio

Descriptivo

3.4. Diseño de Estudio



Dónde:

UPAO: Facultad de CCEE de la UPAO

E: Estilos de Liderazgo

3.5. Población y Muestra

Población

POBLACIÓN/ CATEGORIA	ADMIN	CONTA	ECONO	ECO Y NEGO	TOTAL
ALUMNOS	2266	861	71	176	3374
DOCENTES	66	42	39	12	159
ADMINISTRATIVOS	2	2	2	2	8
TOTAL	2334	905	112	190	3541

Fuente: Datos proporcionados por la secretaria de Facultad de CCEE UPAO.

Muestra

La muestra será aplicando la fórmula de muestreo probabilístico para los alumnos aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 S^2 N}{E^2 (N - 1) + Z^2 S^2}$$

Dónde:

Z = Es el valor de la distribución normal estandarizada correspondiente el nivel de confianza escogido. Para la investigación se escogió 95%, lo que equivale a 1.96.

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5 (q = 1 - p)$$

E = Es el máximo de error permisible, 5%

N = Tamaño de la población: 2266 (Adm.) y 861 (Cont.)

n =Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 2266}{0.05^2(2266 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 312 alumnos de administración

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 861}{0.05^2(861 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 189 alumnos de contabilidad

En el caso de los alumnos de economía y economía y negocios internacionales, docentes y administrativos se tomará en cuenta a todos los integrantes de la población.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Investigación

TECNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID Forma S) <i>(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)</i> <i>Ver Anexo N° 01</i>

3.7. Métodos de procesamiento y análisis de datos

Se procesó la información utilizando el programa informático Ms. Excell, asimismo se analizó la información a través de tablas con los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

DIRECTOR DE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

RESULTADOS DE ALUMNOS

Liderazgo transformacional

Tabla N° 01: Dimensión carisma

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos sentimos orgullosos de trabajar con el	10	15	20	15	15	75
Cuenta con nuestro respeto	5	9	19	19	25	77
Tenemos plena confianza en el (ella)	18	8	8	24	11	69
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	18	18	31	9	15	91
Total respuestas	51	50	78	67	66	312

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Como se puede observar la dimensión carisma es regular en promedio y el rubro confiamos en su capacidad para superar obstáculos es la que se aprecia en esta dimensión.

Tabla N° 02: Estimulación intelectual

ítems	1	2	3	4	5	Total
Énfasis en la resolución de problemas antes de actuar	5	10	5	12	5	37
Se basa en el razonamiento y en resolver problemas	4	5	5	7	13	34
Trata de que veamos los problemas como oportunidad	6	11	8	7	10	42
Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva	11	7	5	9	9	41
Impulsa la inteligencia para superar obstáculos	5	5	4	5	8	27
Pide que argumentemos nuestra opiniones con argumentos	10	11	8	9	8	46
Nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas	10	6	7	8	10	41
Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas	7	8	9	8	12	44
Total respuestas	57	63	51	55	75	312

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Aquí podemos observar que el promedio es casi alto pero dentro de esta dimensión que más salta a la vista es que los alumnos valoran que lo más importante es que el Director pide argumentos para elevar sus opiniones.

Tabla N° 03: Dimensión inspiración

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da charlas para motivarnos	12	15	19	19	18	83
Potencia nuestra motivación de éxito	18	26	28	18	17	107
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	29	19	28	22	24	122
Total respuestas	59	60	75	59	59	312

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

En esta dimensión inspiración podemos señalar que es regular y los alumno señalan potencia nuestra motivación de éxito es lo que más valoran (columna vertical)

Tabla N° 04: Dimensión consideración individualizada

ítems	1	2	3	4	5	Total
Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan	19	19	18	19	16	91
Centro su atención en casos que no alcanzo metas	21	28	19	17	20	105
Está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos	17	28	22	20	29	116
Total respuestas	57	75	59	56	65	312

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a esta dimensión es casi en desacuerdo contrariamente al total obtenido en que el Director se muestra dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos.

Liderazgo transaccional

Tabla N° 05: Dimensión recompensa contingente

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	4	2	5	7	8	26
Existe acuerdo entre lo que espera y lo que hacemos	10	14	15	19	20	78
Siempre podemos negociar con el	10	15	17	16	17	75
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos	8	9	17	18	29	81
Trata de que obtengamos lo que deseamos	11	10	8	13	10	52
Total respuestas	43	50	62	73	84	312

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Como se puede observar aquí se obtiene el puntaje promedio más alto con 84 respuestas y por otro lado el ítem que más sobresale para los alumnos es que hace saber que podemos lograr lo que queremos.

Tabla N° 06: Dimensión dirección por excepción

ítems	1	2	3	4	5	Total
No trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien	15	14	18	19	21	87
Evita involucrarse en nuestro trabajo	5	8	7	9	4	33
Demuestra que cree en el dicho "no funciona, no arregles"	10	4	10	8	7	39
Cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos	5	7	8	9	1	30
No trata de hacer cambios mientras todo marche bien	10	14	10	11	14	59
Mientras todo marcha bien, no nos deja hacer cambios	14	10	11	19	10	64
Total respuestas	59	57	64	75	57	312

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a la dimensión dirección por excepción podemos señalar que esta es regular y que los alumnos aprecian más es que no trata de cambiar mientras va bien.

Tabla N° 07: Liderazgo Liberal

ítems	1	2	3	4	5	Total
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	5	9	8	10	14	46
No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones	4	7	8	8	9	36
Evita tomar decisiones	8	9	11	4	5	37
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema	9	5	9	8	9	40
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	10	16	17	12	17	72
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	11	14	18	19	19	81
Total respuestas	47	60	71	61	73	312

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Como se puede observar esta dimensión obtiene un puntaje alto con 71 puntos, pero lo más preocupante es que muchos de los alumno señalan que es probable que esté ausente cuando se lo necesita señalan.

RESULTADOS DE DOCENTES

Liderazgo transformacional

Tabla N° 08: Dimensión carisma

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos sentimos orgullosos de trabajar con el	1	5	4	2	3	15
Cuenta con nuestro respeto	5	2	5	4	4	20
Tenemos plena confianza en el (ella)	5	4	4	2	1	16
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	2	4	3	2	4	15
Total respuestas	13	15	16	10	12	66

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a la dimensión carisma es regular en promedio y los docentes de la escuela de Administración señalan que cuentan con sus respeto (resultado vertical).

Tabla N° 09: Estimulación intelectual

ítems	1	2	3	4	5	Total
Énfasis en la resolución de problemas antes de actuar	2	1	5	1	5	14
Se basa en el razonamiento y en resolver problemas	2	2	1	1	1	7
Trata de que veamos los problemas como oportunidad	3	1	0	1	0	5
Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva	1	7	1	1	1	11
Impulsa la inteligencia para superar obstáculos	1	1	1	5	1	9
Pide que argumentemos nuestra opiniones con argumentos	0	1	1	1	1	4
Nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas	1	2	1	1	1	6
Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas	7	0	1	1	1	10
Total respuestas	9	4	4	8	4	66

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

Aquí podemos decir que la estimulación intelectual es baja pero el énfasis en la resolución de problemas antes de actuar es el puntaje más alto valorado en esta dimensión.

Tabla N° 10: Dimensión inspiración

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da charlas para motivarnos	2	5	9	9	8	33
Potencia nuestra motivación de éxito	2	2	3	2	4	13
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	5	6	2	3	4	20
Total respuestas	9	13	14	14	16	66

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a la dimensión inspiración podemos decir que los docentes de la escuela de administración en su gran mayoría están de acuerdo y en especial señalan que es debido a que trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.

Tabla N° 11: Dimensión consideración individualizada

ítems	1	2	3	4	5	Total
Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan	1	2	3	5	4	15
Centro su atención en casos que no alcanzo metas	2	1	5	2	8	18
Está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos	2	10	8	11	2	33
Total respuestas	5	13	16	18	14	66

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a esta dimensión podemos señalar que es casi de acuerdo y que muchos señalan que es principalmente a que está dispuesto a enseñarnos siempre lo que necesitamos.

Liderazgo transaccional

Tabla N° 12: Dimensión recompensa contingente

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	1	0	1	2	4	8
Existe acuerdo entre lo que espera y lo que hagamos	1	3	1	2	1	8
Siempre podemos negociar con el	4	2	1	2	5	14
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos	3	9	1	5	3	21
Trata de que obtengamos lo que deseamos	1	2	8	2	2	15
Total respuestas	10	16	12	13	15	66

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

Los docentes señalan en promedio que están poco de acuerdo con esta dimensión de la recompensa contingente, por otro lado son conscientes de los hace saber que podemos lograr lo que queremos.

Tabla N° 13: Dimensión dirección por excepción

ítems	1	2	3	4	5	Total
No trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien	1	0	2	4	1	8
Evita involucrarse en nuestro trabajo	2	8	8	1	3	22

Demuestra que cree en el dicho "no funciona, no arregles"	0	1	2	3	2	8
Cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos	5	1	1	3	1	11
No trata de hacer cambios mientras todo marche bien	1	2	3	2	0	8
Mientras todo marcha bien, no nos deja hacer cambios	3	1	2	1	2	9
Total respuestas	12	13	18	14	9	66

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión por excepción es regular (ver resultado horizontal) porque tiene el puntaje más alto, además afirman que mayormente evita involucrarse en su trabajo como docentes.

Tabla N° 14: Liderazgo Liberal

ítems	1	2	3	4	5	Total
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	2	3	4	1	2	12
No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones	4	2	2	5	8	21
Evita tomar decisiones	2	0	5	1	5	13
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema	1	0	1	2	3	7
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	0	1	2	1	1	5
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	2	3	1	1	1	8
Total respuestas	11	9	15	11	20	66

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

El liderazgo liberal es alto señalan los docentes y lo más preocupante es que muchos de ellos señalan que no nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones.

RESULTADOS DE ADMINISTRATIVOS

Liderazgo transformacional

Tabla N° 15: Dimensión carisma

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos sentimos orgullosos de trabajar con el	0	1	1	0	0	2
Cuenta con nuestro respeto	0	0	1	1	0	2
Tenemos plena confianza en el (ella)	0	1	1	0	0	2
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	0	1	1	0	0	2
Total respuestas	0	3	4	1	0	8

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Ahora con respecto a los resultados del personal administrativo de la escuela podemos señalar que es regular y señalan también cuentan con su respeto.

Tabla N° 16: Estimulación intelectual

ítems	1	2	3	4	5	Total
Énfasis en la resolución de problemas antes de actuar	0	1	1	0	0	2
Se basa en el razonamiento y en resolver problemas	0	0	1	1	0	2
Trata de que veamos los problemas como oportunidad	0	1	1	0	0	2
Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva	0	0	0	1	1	2

Impulsa la inteligencia para superar obstáculos	0	0	1	1	0	2
Pide que argumentemos nuestra opiniones con argumentos	0	1	1	0	0	2
Nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas	0	1	0	1	0	2
Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas	1	0	1	0	0	2
Total respuestas	1	2	3	2	0	16

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Podemos observar que es regular y el personal administrativo valora dentro de esta dimensión el factor que hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.

Tabla N° 17: Dimensión inspiración

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da charlas para motivarnos	0	1	0	1	0	2
Potencia nuestra motivación de éxito	1	0	1	0	0	2
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	0	1	0	1	0	2
Total respuestas	1	2	1	2	0	6

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

En esta dimensión podemos apreciar que es en promedio regular y que valoran las charlas para motivarlos y diversas formas de motivación.

Tabla N° 18: Dimensión consideración individualizada

ítems	1	2	3	4	5	Total
Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan	1	1	0	0	0	2
Centro su atención en casos que no alcanzo metas	0	1	1	0	0	2
Está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos	0	0	0	1	1	2
Total respuestas	1	2	1	1	1	6

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

En la dimensión consideración individualizada podemos decir que están casi en desacuerdo, contrariamente a que señalan que si está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos.

Liderazgo transaccional

Tabla N° 19: Dimensión recompensa contingente

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da lo que quiere a cambio de recibir su apoyo	1	1	0	0	0	2
Existe acuerdo entre lo que espera y lo que hacemos	0	1	1	0	0	2
Siempre podemos negociar con el	0	0	1	1	0	2
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos	0	0	0	1	1	2
Trata de que obtengamos lo que deseamos	1	0	1	0	0	2
Total respuestas	2	2	3	2	1	10

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Como se puede observar la dimensión por excepción es en promedio regular y lo más valorado por el personal administrativo es que hace saber que podemos lograr lo que queremos.

Tabla N° 20: Dimensión dirección por excepción

ítems	1	2	3	4	5	Total
No trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien	0	1	1	0	0	2
Evita involucrarse en nuestro trabajo	0	0	0	1	1	2
Demuestra que cree en el dicho "no funciona, no arregles"	0	0	1	0	1	2
Cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos	0	0	1	1	0	2
No trata de hacer cambios mientras todo marche bien	0	0	1	0	1	2
Mientras todo marcha bien, no nos deja hacer cambios	0	0	1	0	1	2
Total respuestas	0	1	5	2	4	12

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

En la dimensión dirección por excepción el resultado arroja regular es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo y el indicador evita involucrarse en el trabajo es lo más valorado por ellos.

Tabla N° 21: Liderazgo Liberal

ítems	1	2	3	4	5	Total
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	0	1	0	1	0	2
No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones	0	0	1	1	0	2
Evita tomar decisiones	1	1	0	0	0	2
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema	1	0	1	0	0	2
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	0	1	0	1	0	2
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	0	0	1	1	0	2
Total respuestas	2	3	3	4	0	12

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto al liderazgo liberal todos están casi de acuerdo y lo que no valoran de esta dimensión es que evita decirnos como tenemos que hacer las cosas.

DIRECTOR DE ESCUELA DE CONTABILIDAD

RESULTADOS DE ALUMNOS

Liderazgo transformacional

Tabla N° 22: Dimensión carisma

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos sentimos orgullosos de trabajar con el	10	15	10	4	5	44
Cuenta con nuestro respeto	9	9	13	10	15	56
Tenemos plena confianza en el (ella)	7	8	8	8	11	42
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	5	7	8	9	5	34
Total respuestas	31	39	39	31	36	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Aquí podemos señalar que con respecto al carisma este es regular y los alumnos afirman que cuentan con su respeto porque es lo que más valoran en esta dimensión.

Tabla N° 23: Estimulación intelectual

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Énfasis en la resolución de problemas antes de actuar	2	2	5	12	5	26
Se basa en el razonamiento y en resolver problemas	2	5	5	7	2	21
Trata de que veamos los problemas como oportunidad	1	1	1	7	5	15
Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva	0	7	5	3	2	17
Impulsa la inteligencia para superar obstáculos	1	2	4	5	8	20
Pide que argumentemos nuestra opiniones con argumentos	2	4	4	5	8	23
Nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas	0	2	7	8	10	27
Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas	0	5	9	8	5	27
Total respuestas	3	13	24	26	31	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a la estimulación intelectual esta es alta, valorando los indicadores de nuevas formas de resolver problemas y evita decirnos que se tienen que hacer las cosas.

Tabla N° 24: Dimensión inspiración

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da charlas para motivarnos	2	3	15	16	18	54
Potencia nuestra motivación de éxito	1	5	14	13	17	50
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	0	2	15	22	33	72
Total respuestas	3	10	44	51	68	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a esta dimensión están todos de acuerdo porque señalan especialmente que es debido a que trata nuevas formas para motivarnos.

Tabla N° 25: Dimensión consideración individualizada

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan	4	9	15	18	7	53
Centro su atención en casos que no alcanzo metas	1	4	23	19	16	63
Está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos	0	4	22	18	16	60
Total respuestas	5	17	60	55	39	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Los resultados de esta dimensión es regular y lo más valorado por los alumnos de contabilidad es que esta dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos.

Liderazgo transaccional

Tabla N° 26: Dimensión recompensa contingente

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	2	3	5	7	8	25
Existe acuerdo entre lo que espera y lo que hagamos	4	8	7	7	10	36
Siempre podemos negociar con el	8	7	8	18	12	53

Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos	1	9	7	8	5	30
Trata de que obtengamos lo que deseamos	2	8	7	7	8	32
Total respuestas	17	35	34	47	43	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a esta dimensión podemos decir que según el puntaje obtenido casi todos están de acuerdo y lo más significativo para ello es siempre pueden negociar con él.

Tabla N° 27: Dimensión dirección por excepción

Ítems	1	2	3	4	5	Total
No trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien	2	5	8	7	11	33
Evita involucrarse en nuestro trabajo	0	8	7	9	4	28
Demuestra que cree en el dicho "no funciona, no arregles"	0	4	6	8	7	25
Cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos	0	3	8	9	1	21
No trata de hacer cambios mientras todo marche bien	4	10	8	8	10	40
Mientras todo marcha bien, no nos deja hacer cambios	0	3	8	8	10	29
Total respuestas	6	33	45	49	43	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Los alumnos afirman que esta dimensión dirección por excepción que están casi de acuerdo porque mayormente no trata de hacer cambios mientras todo marche bien.

Tabla N° 28: Liderazgo Liberal

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	0	9	8	7	29	53
No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones	0	7	5	5	9	26
Evita tomar decisiones	8	4	11	4	5	32
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema	0	0	0	18	7	25
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	1	2	2	8	6	19
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	2	3	2	7	7	21
Total respuestas	11	25	28	49	63	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Para los alumnos de contabilidad con respecto al liderazgo liberal están de acuerdo en especial porque su presencia tiene poco efecto en su rendimiento.

RESULTADOS DE DOCENTES

Liderazgo transformacional

Tabla N° 29: Dimensión carisma

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos sentimos orgullosos de trabajar con él	0	1	4	2	3	10
Cuenta con nuestro respeto	0	0	0	7	7	14
Tenemos plena confianza en él	0	2	1	2	1	6
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	0	1	3	2	6	12

Total respuestas	0	4	8	13	17	42
------------------	---	---	---	----	----	----

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

Los docentes de la escuela de contabilidad afirman con respecto a esta dimensión que están casi de acuerdo y que más valoran que cuentan con nuestro respeto.

Tabla N° 30: Estimulación intelectual

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Énfasis en la resolución de problemas antes de actuar	1	1	2	1	2	7
Se basa en el razonamiento y en resolver problemas	0	2	1	1	1	5
Trata de que veamos los problemas como oportunidad	0	1	0	1	0	2
Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva	0	0	1	1	1	3
Impulsa la inteligencia para superar obstáculos	0	1	1	4	1	7
Pide que argumentemos nuestra opiniones con argumentos	0	1	1	1	1	4
Nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas	0	0	1	2	8	11
Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas	0	0	1	1	1	3
Total respuestas	0	2	4	8	11	42

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

La estimulación intelectual de parte del Director para con los docentes de la escuela de contabilidad es alta por decirlo así y lo más significativo para ellos es que les da nuevas formas de enfocar nuestros problemas.

Tabla N° 31: Dimensión inspiración

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da charlas para motivarnos	0	4	3	3	4	14
Potencia nuestra motivación de éxito	0	2	3	2	4	11
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	1	2	2	4	8	17
Total respuestas	1	8	8	9	16	42

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión por inspiración nos muestra que los docentes de la escuela están de acuerdo especialmente porque tratan de desarrollar nuevas formas para motivarnos.

Tabla N° 32: Dimensión consideración individualizada

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan	0	2	9	5	6	22
Centro su atención en casos que no alcanzo metas	0	1	2	2	8	13
Está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos	0	2	2	1	2	7
Total respuestas	0	5	13	8	16	42

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

Podemos apreciar en esta dimensión que el resultado es regular especialmente porque se preocupa en formar aquello que lo necesitan.

Liderazgo transaccional

Tabla N° 33: Dimensión recompensa contingente

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	0	0	1	2	4	7
Existe acuerdo entre lo que espera y lo que hagamos	0	2	3	2	1	8
Siempre podemos negociar con él	0	2	2	2	5	11
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos	0	1	1	5	3	10
Trata de que obtengamos lo que deseamos	0	2	3	2	2	9
Total respuestas	0	7	10	13	15	45

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto al liderazgo transaccional y en especial a la dimensión por recompensas están en su gran mayoría de acuerdo porque señalan que siempre pueden negociar con él.

Tabla N° 34: Dimensión dirección por excepción

Ítems	1	2	3	4	5	Total
No trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien	0	0	2	4	1	7
Evita involucrarse en nuestro trabajo	0	1	1	1	3	6
Demuestra que cree en el dicho "no funciona, no arregles"	0	1	2	3	2	8
Cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos	0	1	1	3	1	6
No trata de hacer cambios mientras todo marche bien	1	2	1	2	4	10
Mientras todo marcha bien, no nos deja hacer cambios	0	0	2	1	2	5
Total respuestas	1	5	9	14	13	42

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión dirección por excepción es casi alta o casi todos están de acuerdo porque señalan los docentes no trata de hacer cambios mientras todo marche bien.

Tabla N° 35: Liderazgo Liberal

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	1	3	4	1	2	11
No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones	0	2	2	1	2	7
Evita tomar decisiones	0	0	1	1	5	7
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema	1	0	1	1	3	6
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	0	1	2	1	1	5
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	0	3	1	1	1	6
Total respuestas	2	9	11	6	14	42

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión liderazgo liberal nos muestra que los docentes señalan que están de acuerdo y que valoran que su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento.

RESULTADOS DE ADMINISTRATIVOS

Liderazgo transformacional

Tabla N° 36: Dimensión carisma

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos sentimos orgullosos de trabajar con el	0	1	1	0	0	2
Cuenta con nuestro respeto	0	0	0	1	1	2
Tenemos plena confianza en el (ella)	0	1	1	0	0	2
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	0	0	1	1	0	2
Total respuestas	0	2	3	2	1	8

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

El personal administrativo señala que la dimensión carisma es regular, especialmente porque cuenta con nuestro respeto.

Tabla N° 37: Estimulación intelectual

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Énfasis en la resolución de problemas antes de actuar	0	0	1	0	1	2
Se basa en el razonamiento y en resolver problemas	0	0	1	1	0	2
Trata de que veamos los problemas como oportunidad	0	1	1	0	0	2
Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva	0	0	0	1	1	2
Impulsa la inteligencia para superar obstáculos	0	0	1	1	0	2
Pide que argumentemos nuestra opiniones con argumentos	0	0	0	1	1	2
Nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas	0	0	0	1	1	2
Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas	0	0	1	1	0	2
Total respuestas	0	1	5	6	4	16

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

La estimulación intelectual afirman los docentes que están casi de acuerdo y que indicadores como nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva, pide que argumentemos con nuestra opiniones y nos da nuevas formas de enfocar nuestro problemas fueron la más votadas.

Tabla N° 38: Dimensión inspiración

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da charlas para motivarnos	1	1	0	0	0	2
Potencia nuestra motivación de éxito	1	0	1	0	0	2
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	0	0	1	1	0	2
Total respuestas	2	1	2	1	0	6

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Aquí podemos ver que la tendencia es casi en desacuerdo pero reconocen que el Director de escuela trata de motivarlos.

Tabla N° 39: Dimensión consideración individualizada

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan	0	0	1	0	1	2
Centro su atención en casos que no alcanzo metas	0	0	1	1	0	2
Está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos	0	0	0	1	1	2
Total respuestas	0	0	2	2	2	6

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Aquí podemos decir que la dimensión consideración individualizada está casi de acuerdo el personal administrativo y que está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos.

Liderazgo transaccional

Tabla N° 40: Dimensión recompensa contingente

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da lo que quiere a cambio de recibir su apoyo	0	1	0	0	1	2
Existe acuerdo entre lo que espera y lo que hacemos	0	1	0	0	1	2
Siempre podemos negociar con el	0	0	0	1	1	2
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos	0	0	0	1	1	2
Trata de que obtengamos lo que deseamos	0	0	1	0	1	2
Total respuestas	0	2	1	2	5	10

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a esta dimensión podemos decir que el personal administrativo señala que están de acuerdo porque siempre pueden negociar con él y los hace saber que pueden lograr lo que queremos.

Tabla N° 41: Dimensión dirección por excepción

Ítems	1	2	3	4	5	Total
No trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien	0	0	0	1	1	2
Evita involucrarse en nuestro trabajo	0	0	0	1	1	2
Demuestra que cree en el dicho "no funciona, no arregles"	0	0	1	0	1	2
Cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos	0	1	1	0	0	2
No trata de hacer cambios mientras todo marche bien	0	0	1	0	1	2
Mientras todo marcha bien, no nos deja hacer cambios	0	0	1	1	0	2
Total respuestas	0	1	4	3	4	12

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión dirección por excepción es regular con tendencia a totalmente de acuerdo y los administrativos valoran que no trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien y que evitan involucrarse en sus trabajo.

Tabla N° 42: Liderazgo Liberal

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	0	1	0	1	0	2
No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones	0	0	1	1	0	2

Evita tomar decisiones	1	1	0	0	0	2
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema	1	0	1	0	0	2
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	0	1	0	1	0	2
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	0	0	1	1	0	2
Total respuestas	2	3	3	4	0	12

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión liderazgo liberal arroja como resultado casi de acuerdo, haciendo hincapié no nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones y que es probable que esté ausente cuando surge un problema.

DIRECTOR DE ESCUELA DE ECONOMIA

RESULTADOS DE ALUMNOS

Liderazgo transformacional

Tabla N° 43: Dimensión carisma

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos sentimos orgullosos de trabajar con ella	0	2	2	6	1	11
Cuenta con nuestro respeto	0	3	3	4	7	17
Tenemos plena confianza en el (ella)	1	5	2	5	8	21
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	0	1	2	4	15	22
Total respuestas	1	11	9	19	31	71

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Aquí podemos apreciar que los alumnos señalan que están casi de acuerdo y resaltan que pueden confiar en su capacidad para superar cualquier obstáculo.

Tabla N° 44: Estimulación intelectual

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Énfasis en la resolución de problemas antes de actuar	0	1	1	2	2	6
Se basa en el razonamiento y en resolver problemas	1	2	2	3	1	9
Trata de que veamos los problemas como oportunidad	0	1	3	2	2	8
Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva	0	0	2	1	1	4
Impulsa la inteligencia para superar obstáculos	1	1	2	2	1	7
Pide que argumentemos nuestra opiniones con argumentos	1	0	1	3	2	7
Nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas	0	1	11	1	9	22
Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas	0	2	0	2	4	8
Total respuestas	2	4	14	8	16	71

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a la dimensión estimulación temprana el mayor puntaje es de 16 por ende están totalmente de acuerdo, resaltando sobre todo que les da formas de enfocar sus problemas.

Tabla N° 45: Dimensión inspiración

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da charlas para motivarnos	0	1	4	5	7	17
Potencia nuestra motivación de éxito	0	4	8	7	6	25
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	0	6	8	6	9	29
Total respuestas	0	11	20	18	22	71

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión inspiración arroja un resultado alto con 22 puntos, enfocado especialmente en que la directora de escuela trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.

Tabla N° 46: Dimensión consideración individualizada

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan	0	5	8	7	16	36
Centro su atención en casos que no alcanzo metas	1	2	5	4	5	17
Está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos	2	4	2	4	6	18
Total respuestas	3	11	15	15	27	71

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

En la dimensión consideración individualizada el resultado es de acuerdo teniendo el más alto puntaje el indicador se preocupa de formar aquellos que lo necesitan.

Liderazgo transaccional

Tabla N° 47: Dimensión recompensa contingente

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	0	2	3	7	1	13
Existe acuerdo entre lo que espera y lo que hacemos	1	1	2	3	5	12
Siempre podemos negociar con el	0	1	4	4	3	12
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos	1	3	5	6	6	21
Trata de que obtengamos lo que deseamos	0	3	5	3	2	13
Total respuestas	2	10	19	23	17	71

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión recompensa contingente nos señala que los alumnos están de acuerdo en su gran mayoría resaltando el indicador que nos hace saber que podemos lograr lo que queremos.

Tabla N° 48: Dimensión dirección por excepción

Ítems	1	2	3	4	5	Total
No trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien	1	2	2	7	6	18
Evita involucrarse en nuestro trabajo	0	0	2	3	4	9
Demuestra que cree en el dicho "no funciona, no arregles"	1	0	2	2	7	12
Cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos	0	1	2	3	1	7

No trata de hacer cambios mientras todo marche bien	0	2	3	2	2	9
Mientras todo marcha bien, no nos deja hacer cambios	2	1	1	2	10	16
Total respuestas	4	6	12	19	30	71

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Los alumnos señalan que con respecto a esta dimensión el resultado es casi de acuerdo con 75 puntos, resaltando en la Directora que no trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien.

Tabla N° 49: Liderazgo Liberal

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	0	2	2	1	5	10
No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones	0	3	1	6	1	11
Evita tomar decisiones	0	2	3	7	2	14
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema	1	1	2	2	4	10
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	0	2	1	3	2	8
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	1	3	4	5	5	18
Total respuestas	2	13	13	24	19	71

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto al liderazgo liberal el resultado es favorable sobre todo en lo concerniente a que es probable que esté ausente cuando se lo necesita.

RESULTADOS DE DOCENTES

Liderazgo transformacional

Tabla N° 50: Dimensión carisma

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos sentimos orgullosos de trabajar con el	0	3	2	2	3	10
Cuenta con nuestro respeto	0	1	1	2	2	6
Tenemos plena confianza en el (ella)	0	1	4	2	1	8
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	0	0	4	2	9	15
Total respuestas	0	5	11	8	15	39

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

Esta tabla nos muestra que los docentes están de acuerdo con la dimensión carisma y que además confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.

Tabla N° 51: Estimulación intelectual

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Énfasis en la resolución de problemas antes de actuar	2	0	1	1	1	5
Se basa en el razonamiento y en resolver problemas	0	0	1	1	1	3
Trata de que veamos los problemas como oportunidad	3	1	0	1	0	5
Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva	0	0	1	1	1	3
Impulsa la inteligencia para superar obstáculos	1	1	1	1	1	5
Pide que argumentemos nuestra opiniones con argumentos	0	1	2	2	6	11
Nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas	1	0	1	1	1	4

Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas	0	0	1	1	1	3
Total respuestas	2	2	5	5	9	39

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

En lo que respecta la estimulación intelectual los docentes señalan que es aceptable en su mayoría haciendo hincapié en que pide argumentemos nuestra opiniones con argumentos.

Tabla N° 52: Dimensión inspiración

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da charlas para motivarnos	0	2	4	3	2	11
Potencia nuestra motivación de éxito	1	2	3	1	2	9
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	0	1	8	8	2	19
Total respuestas	1	5	15	12	6	39

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión inspiración nos arroja como resultados que es regular, mientras que el indicador que más preponderancia tiene sobre los otros es que trata de desarrollar nueva formas para motivarnos.

Tabla N° 53: Dimensión consideración individualizada

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan	0	2	2	5	4	13
Centro su atención en casos que no alcanzo metas	0	1	1	2	5	9
Está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos	0	3	2	10	2	17
Total respuestas	0	6	5	17	11	39

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

La docentes señalan que están casi de acuerdo con la dimensión consideración individualizada y que resaltan el indicador que está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos.

Liderazgo transaccional

Tabla N° 54: Dimensión recompensa contingente

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	0	0	1	2	4	7
Existe acuerdo entre lo que espera y lo que hagamos	0	2	0	2	1	5
Siempre podemos negociar con el	0	1	0	2	5	8
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos	0	2	0	5	5	12
Trata de que obtengamos lo que deseamos	0	1	2	2	2	7
Total respuestas	0	6	3	13	17	39

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

En esta dimensión podemos apreciar que los docentes están casi de acuerdo con las recompensas contingentes en particular se identifican con que les hace saber que podemos lograr lo que queremos.

Tabla N° 55: Dimensión dirección por excepción

Ítems	1	2	3	4	5	Total
No trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien	1	0	2	4	1	8
Evita involucrarse en nuestro trabajo	0	1	4	1	3	9

Demuestra que cree en el dicho "no funciona, no arregles"	0	0	2	3	2	7
Cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos	0	0	1	1	1	3
No trata de hacer cambios mientras todo marche bien	0	2	3	2	0	7
Mientras todo marcha bien, no nos deja hacer cambios	0	0	2	1	2	5
Total respuestas	1	3	14	12	9	39

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión dirección por excepción es regular en su mayoría teniendo preferencia por que la directora evita involucrarse en el trabajo.

Tabla N° 56: Liderazgo Liberal

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	2	3	2	1	1	9
No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones	4	1	2	2	2	11
Evita tomar decisiones	2	0	2	1	2	7
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema	1	0	1	1	1	4
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	0	0	2	1	1	4
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	1	0	1	1	1	4
Total respuestas	10	4	10	7	8	39

Fuente: Docentes

Elaboración: Los investigadores.

En lo referente al liderazgo liberal es casi en desacuerdo y resalta el ítem no nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones.

RESULTADOS DE ADMINISTRATIVOS

Liderazgo transformacional

Tabla N° 57: Dimensión carisma

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos sentimos orgullosos de trabajar con el	0	0	1	1	0	2
Cuenta con nuestro respeto	0	0	0	1	1	2
Tenemos plena confianza en él (ella)	1	0	1	0	0	2
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	0	0	1	1	0	2
Total respuestas	1	0	3	3	1	8

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

En esta dimensión salta a la vista el indicador cuenta con nuestro respeto y la dimensión en general es regular con tendencia hacia arriba.

Tabla N° 58: Estimulación intelectual

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Énfasis en la resolución de problemas antes de actuar	0	1	1	0	0	2
Se basa en el razonamiento y en resolver problemas	0	0	1	1	0	2
Trata de que veamos los problemas como oportunidad	0	0	1	1	0	2
Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva	0	0	0	1	1	2

Impulsa la inteligencia para superar obstáculos	0	0	1	1	0	2
Pide que argumentemos nuestra opiniones con argumentos	0	0	1	1	0	2
Nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas	0	0	0	1	1	2
Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas	0	0	0	1	1	2
Total respuestas	0	0	2	4	2	16

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Aquí podemos apreciar que el resultado es casi de acuerdo con énfasis en los indicadores nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva, nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas y Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas.

Tabla N° 59: Dimensión inspiración

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da charlas para motivarnos	0	0	1	1	0	2
Potencia nuestra motivación de éxito	0	0	0	1	1	2
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	0	0	1	1	0	2
Total respuestas	0	0	2	3	1	6

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Podemos apreciar que esta dimensión en su mayoría es regular y el personal administrativo tiene preferencia por que para ellos potencia nuestra motivación de éxito.

Tabla N° 60: Dimensión consideración individualizada

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan	0	0	0	1	1	2
Centro su atención en casos que no alcanzo metas	0	0	1	1	0	2
Está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos	0	1	0	1	0	2
Total respuestas	0	1	1	3	1	6

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Con respecto a la dimensión consideración individualizada vemos que es casi aceptada por el personal administrativo, enfocado en el ítem se preocupa de formar aquellos que lo necesitan.

Liderazgo transaccional

Tabla N° 61: Dimensión recompensa contingente

ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da lo que quiere a cambio de recibir su apoyo	1	0	1	0	0	2
Existe acuerdo entre lo que espera y lo que hagamos	0	0	1	1	0	2
Siempre podemos negociar con el	0	0	0	1	1	2
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos	0	0	0	1	1	2
Trata de que obtengamos lo que deseamos	0	0	1	1	0	2
Total respuestas	1	0	3	4	2	10

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Esta dimensión recompensa contingente es casi aceptable por el personal administrativo, haciendo énfasis en que hace saber que podemos lograr lo que queremos.

Tabla N° 62: Dimensión dirección por excepción

ítems	1	2	3	4	5	Total
No trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien	0	1	1	0	0	2
Evita involucrarse en nuestro trabajo	0	0	1	1	0	2
Demuestra que cree en el dicho "no funciona, no arregles"	0	0	1	1	0	2
Cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos	0	0	1	1	0	2
No trata de hacer cambios mientras todo marche bien	0	0	0	1	1	2
Mientras todo marcha bien, no nos deja hacer cambios	0	0	1	0	1	2
Total respuestas	0	1	5	4	2	12

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

Aquí se nota claramente que es ni de acuerdo ni desacuerdo esta dimensión pero resalta como indicador que no trata de hacer cambios mientras todo marche bien.

Tabla N° 63: Liderazgo Liberal

ítems	1	2	3	4	5	Total
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	0	0	0	1	1	2
No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones	0	0	0	1	1	2
Evita tomar decisiones	0	0	1	1	0	2
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema	0	0	1	0	1	2
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	0	0	0	1	1	2
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	0	0	1	1	0	2
Total respuestas	0	0	3	5	4	12

Fuente: Administrativos

Elaboración: Los investigadores.

En lo que respecta al liderazgo liberal es casi aceptable por el personal administrativo, y los indicadores que sobresalen son: Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento, su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento y evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.

DIRECTORA DE ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

RESULTADOS DE ALUMNOS

Liderazgo transformacional

Tabla N° 64: Dimensión carisma

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos sentimos orgullosos de trabajar con el (ella)	10	15	10	4	7	46
Cuenta con nuestro respeto	5	8	9	9	5	36
Tenemos plena confianza en el (ella)	8	8	8	4	1	29
Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo	18	8	25	9	5	65
Total respuestas	41	39	52	26	18	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Podemos apreciar que el resultado de esta dimensión es regular, así como también los alumnos confían en su capacidad para superar cualquier obstáculo.

Tabla N° 65: Estimulación intelectual

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Énfasis en la resolución de problemas antes de actuar	5	8	3	2	9	27
Se basa en el razonamiento y en resolver problemas	4	3	2	3	1	13
Trata de que veamos los problemas como oportunidad	6	3	2	4	4	19
Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva	1	7	3	4	5	20
Impulsa la inteligencia para superar obstáculos	5	1	4	3	3	16
Pide que argumentemos nuestra opiniones con argumentos	4	4	8	3	6	25
Nos da nuevas formas de enfocar nuestros problemas	1	6	7	4	8	26
Evita decirnos que se tienen que hacer las cosas	7	4	9	8	2	30
Total respuestas	17	15	28	18	19	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

En la dimensión estimulación temprana salta a la vista que es regular en la directora de escuela, asimismo como Indicador de preferencia los alumnos señalan que evita decirnos que se tienen que hacer las cosas.

Tabla N° 66: Dimensión inspiración

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da charlas para motivarnos	7	8	9	3	8	35
Potencia nuestra motivación de éxito	1	1	8	10	9	29
Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos	21	38	19	19	15	112
Total respuestas	29	47	36	32	32	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

En esta dimensión podemos decir que mayoritariamente están de acuerdo y destaca significativamente el indicador trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.

Tabla N° 67: Dimensión consideración individualizada

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan	7	7	18	19	16	67
Centro su atención en casos que no alcanzo metas	11	8	9	7	10	45
Está dispuesto a enseñarnos siempre que lo necesitamos	7	11	10	17	19	64
Total respuestas	25	26	37	43	45	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

Podemos apreciar con respecto a esta dimensión que los alumnos están de acuerdo en su mayoría y que afirman en su mayoría que se preocupa de formar aquellos que lo necesitan.

Liderazgo transaccional

Tabla N° 68: Dimensión recompensa contingente

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Nos da lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	4	2	5	7	8	26
Existe acuerdo entre lo que espera y lo que hagamos	7	4	5	9	5	30
Siempre podemos negociar con ella	7	5	7	7	15	41
Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos	8	9	7	8	9	41
Trata de que obtengamos lo que deseamos	12	9	8	8	1	38

Total respuestas	38	29	32	39	38	176
------------------	----	----	----	----	----	-----

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

La dimensión recompensa contingente es aceptada como de acuerdo en los resultados, asimismo vemos un empate en la preferencia por los indicadores Siempre podemos negociar con él y nos hace saber que podemos lograr lo que queremos.

Tabla N° 69: Dimensión dirección por excepción

Ítems	1	2	3	4	5	Total
No trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien	5	3	7	8	7	30
Evita involucrarse en nuestro trabajo	5	8	7	9	5	34
Demuestra que cree en el dicho "no funciona, no arregles"	9	4	2	6	7	28
Cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos	5	7	8	9	10	39
No trata de hacer cambios mientras todo marche bien	2	7	7	4	3	23
Mientras todo marcha bien, no nos deja hacer cambios	10	1	1	9	1	22
Total respuestas	36	30	32	45	33	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

En la dimensión dirección por excepción podemos apreciar que es casi de acuerdo por los alumnos y también señalan que cita intervenir excepto cuando no se consiguen objetivos.

Tabla N° 70: Liderazgo Liberal

Ítems	1	2	3	4	5	Total
Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento	0	4	2	5	4	15
No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones	4	10	8	8	9	39
Evita tomar decisiones	8	9	7	4	5	33
Es difícil encontrarlo cuando surge un problema	9	5	9	8	9	40
Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas	2	1	2	4	17	26
Es probable que esté ausente cuando se lo necesita	2	5	8	7	1	23
Total respuestas	25	34	36	36	45	176

Fuente: Alumnos

Elaboración: Los investigadores.

En esta última dimensión liderazgo liberal podemos decir que es regular en su mayoría y dentro de esta dimensión los alumnos se inclinan porque es difícil encontrarlo cuando surge un problema.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Director de escuela de administración

Discutiendo y analizando los resultados obtenidos podemos decir que en lo referente al **liderazgo transformacional** el Director de la carrera profesional de administración, su carisma es regular quizás por los que es nuevo en el cargo y los alumnos, docentes y personal administrativo no lo conoce muy bien, cabe señalar que el asumió el cargo a inicios del segundo semestre del 2016, pero los resultados de la encuesta a los docentes señalan de manera verbal que lo respetan mucho debido a ser egresado de este claustro de estudios y como dicen los administrativos están orgullosos de trabajar con él.

La estimulación intelectual (tabla N° 02) si es muy interesante porque propone el enfoque de modelo educativo en base a la innovación y la creatividad de los estudiantes para ser mejores personas y profesionales, con respecto a los docentes cuentan que trata de resolver los problemas rápidamente de la escuela, pero el personal administrativo opina de forma regular quizás por la poca experiencia en el cargo.

En lo que respecta a la dimensión inspiración paradójicamente obtiene un puntaje regular, los docentes así también los reafirman pero son conscientes que reciben charlas para motivarlos en especial el llamado trinomio de éxito, el personal administrativo coincide con los alumnos pero son conscientes que es un gran motivador.

La dimensión consideración individualizada podemos decir que está de acuerdo a la opinión de los alumnos que siempre es una persona servicial y que siempre

se muestra a enseñar al que más lo necesite y por parte de los docentes (tabla N° 11) que son testigos que quiere enseñar su experiencia en pedagogía y el personal administrativo es consciente que está dispuesto a enseñar cuando se lo requiere (tabla N° 18).

Con respecto al **liderazgo transaccional** podemos decir que la tabla N° 05 que mide la dimensión recompensa contingente, el calificativo por parte de los alumnos es de totalmente de acuerdo en su mayoría y ello es producto que el director de escuela es una persona que exige a sus alumnos se pudo apreciar en sus clases con sus alumnos, además la tabla N° 12 en donde los docentes y administrativos manifiestan que les hace saber que podemos lograr lo que queremos en sus seminarios dados para los docentes.

La dimensión dirección por excepción de la tabla N° 06 es en promedio regular porque muchos alumnos y administrativos creen que todavía ese cambio no se ha dado cuando un Gerente en este caso el nuevo director de escuela de administración realiza desde que asumió el cambio, esto quizás porque todavía se está adaptando a los procesos educativos y de gestión de la universidad, además la tabla N° 13 el resultado de los docentes coincide también con el de los alumnos con la característica que no se involucra en el trabajo de ellos.

En lo que respecta al liderazgo liberal podemos señalar que los alumnos están de acuerdo entre la mayoría de los encuestados porque señalan que particularmente porque a veces quieren conversar con él y no sabe dónde localizarlo, además ha tenido varios viajes en el semestre 2016 – I donde muchos querían conversar con el justamente esos días pero no lo encontraron, asimismo

los docentes manifiestan que no informa de su ausencia en la mayoría de casos y los administrativos califican esto de manera regular (tabla N° 21).

Director de escuela de contabilidad

El **liderazgo transformacional** se analiza desde la tabla N° 22 con la dimensión carisma y podemos apreciar que la dimensión carisma es regular en él por parte de los alumnos y personal administrativo; en los docentes están de acuerdo para ellos que si lo tiene por ende están casi todos de acuerdo y señalan que cuentan con sus respeto esto se debe creemos a que el Director de escuela es el de mayor edad de los directores de las tres escuelas.

Con respecto a la dimensión estimulación intelectual los alumnos están de acuerdo en su gran mayoría resaltando el énfasis en la solución de los problemas, esto debido a la experiencia dentro de la gestión de la escuela, los docentes son conscientes de ello y el personal administrativo también.

La dimensión inspiración es alta en los alumnos (tabla N° 31) y docentes porque son conscientes que trata de desarrollar nuevas formas de motivar, pero muy poco influye en los administrativos, quizás porque es una persona muy seria en su trabajo.

En la dimensión consideración individualizada los alumnos (tabla N° 32) afirman que están de acuerdo en su mayoría y saben que se preocupa por aquellos que lo necesitan o tiene problemas de diversa índole, además los docentes y administrativos coinciden en ello.

En lo que respecta al **liderazgo transaccional** podemos ver que la dimensión recompensa contingente (tabla N° 26) los estudiantes de la carrera de contabilidad están

casi de acuerdo en su mayoría, en cambio los docentes y administrativos señalan que si en su gran mayoría esto creemos es porque siempre se puede negociar con el o siempre está dispuesto a conversar sobre dificultades que puedan existir.

La dimensión dirección por excepción nos arroja como resultado que los alumnos (tabla N° 27), docentes (tabla N° 34) y administrativos (tabla N° 41) casi de acuerdo con ello, pero si preocupa que no trate de hacer cambios para la escuela.

Con respecto al **liderazgo liberal** se puede apreciar que los alumnos están de acuerdo con 63 puntos de 176 (tabla N° 28), los docentes señalan que su presencia tiene poco efecto en sus rendimiento y los administrativos califican este liderazgo de manera regular.

Director de escuela de economía

En lo referente al liderazgo transformacional, en lo que respecta al carisma los alumnos están de acuerdo que confían en su capacidad para superar obstáculos, ello quizás porque saben que la Directora es una persona muy preocupada por sus alumnos, quizás porque son pocos y está haciendo constante seguimiento de ellos, los docentes también creen en ello (tabla N° 50), pero no para los administrativos que califican de manera regular.

La dimensión estimulación intelectual señala que los estudiantes de economía están de acuerdo en promedio porque piensan los alumnos que le da nuevas formas de enfocar sus problemas, pero para los docentes (tabla N° 51) ellos creen que la directora pide argumentos para sus opiniones y para los administrativos valoran esto en forma regular.

La dimensión inspiración en los alumnos (tabla N° 45) es buena porque siempre está pendiente de ellos en cambio en los docentes es regular, porque piensa que trata de inspirarlos pero que todavía falta calar más en ellos, quizás por su personalidad y/o carácter y por último en los administrativos están casi de acuerdo con esta dimensión.

La dimensión consideración individualizada nos dice que los alumnos están de acuerdo en su gran mayoría con esta dimensión (tabla N° 46) porque se preocupa en formar aquellos que lo necesitan de otro modo los docentes y administrativos casi de acuerdo.

Con respecto al **liderazgo transaccional**, los alumnos señalan que la dimensión recompensa contingente es alta por decirlo así (71 puntos) porque son conscientes que hace saber que podemos lograr lo que queremos; para los docentes es alta también y para los administrativos casi alta.

Por otro lado la dimensión dirección por excepción en ella los alumnos están casi de acuerdo, porque señalan que no trata de cambiar lo que hacemos mientras va bien lo mismo sucede con los docentes (tabla N° 55) en la calificación de esta dimensión pero ello se inclinan señalando como opción que evita involucrarse en su trabajo como docente y eso creemos que esta bien porque en toda universidad debe existir libertad de cátedra.

En lo que respecta al liderazgo liberal podemos observar que tiene el mayor puntaje (tabla N° 49), lo cual no ocurre con los docentes que califican esta dimensión de forma regular en su totalidad y para los administrativos casi de acuerdo con esta dimensión (tabla N° 63).

Director de escuela de economía y negocios internacionales

En el liderazgo transformacional a través de la dimensión carisma (tabla N° 64) podemos apreciar que los alumnos califican que están regularmente de acuerdo por las características quizás de personalidad, pero paradójicamente sostienen que confían en ella por su capacidad para supera cualquier obstáculo, cabe recalcar que la misma directora de la carrera de economía es de economía y negocios internacionales.

La dimensión estimulación intelectual (tabla N° 65) señala que los alumnos no están de acuerdo ni en desacuerdo con esta dimensión pero si son conscientes que pone énfasis en la solución de problemas antes de actuar y evita decir que se tienen que hacer las cosas.

La dimensión inspiración (tabla N° 66) nos arroja un resultado en casi en desacuerdo pero a su vez reconocen que la directora de escuela trata de desarrollar formas para motivarnos, además saben que la carrera es nueva que tiene 4 años de creada.

Siguiendo con el análisis de las dimensiones a los alumnos de economía y negocios internacionales ahora toca enfocarnos en la consideración individualizada (tabla N° 67) y el resultado es satisfactorio con 45 de 176 puntos, pero enfocándose en que la directora se preocupa por aquellos alumnos que necesitan de sus apoyo.

En lo que se refiere al **liderazgo transaccional**, comprende tres dimensiones la primera recompensa contingente podemos observar que los alumnos están casi de acuerdo con esta dimensión, complementan esta afirmación además señalando que siempre pueden negociar con ella, quizás porque como se dijo anteriormente es una persona que siempre está preocupada por sus estudiantes, cabe recordar que junto a economía son las escuelas con menos alumnos de la facultad de ciencias económicas de la UPAO.

La dimensión dirección por excepción (tabla N° 69) el puntaje calificado por los alumnos es casi de acuerdo enfatizando que cita intervenir excepto cuando no se cumplen los objetivos.

Por último el liderazgo liberal es catalogado como de acuerdo por todos los estudiantes de economía y negocios internacionales; haciendo hincapié como los demás directores de escuela que es difícil encontrarla cuando surge un problema, esto puede ser debido a que muchos alumnos van a horarios inadecuados o coinciden cuando la directora no está en su oficina o está en clase.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

- El estilo de liderazgo del director de escuela de administración es transformacional, del director de escuela de contabilidad es transaccional y de la directora de escuela de economía es transformacional y de la directora de escuela de economía y negocios internacionales es también transformacional.
- Las practicas más usuales del director de escuela de administración es la innovación y el cambio, del director de escuela de contabilidad es el análisis y la consideración de cada alumno, de la director de escuela de economía y economía y negocios internacionales es el seguimiento y el monitoreo constante de los alumnos.
- Cada director de escuela tiene su propia forma de gestionar su escuela en el casos de la escuela de administración es la mejora continua por la edad que tiene en el de contabilidad la experiencia y el sentido común y en la directora de economía y economía y negocios internacionales es la paciencia y la preocupación por sus estudiantes.
- El estilo de liderazgo del director de escuela de administración es transformacional por sus ideas de mejora continua por su juventud, del director de escuela de contabilidad es el transaccional porque siempre está dispuesto a escuchar pero con argumentos sólidos y en el caso de la directora de las escuelas restantes por ser la única mujer es también el transformacional pero a menor escala que el Director de administración.

- Se debe capacitar a todos los directores de escuela, ello en base a un diagnóstico de sus capacidades, necesidades e intereses en procura de mejorar tanto como personas como Directores de escuela.

RECOMENDACIONES

- Proponer estudios de personalidad que refuercen esta investigación y de tal manera que permita tener buenos líderes educativos para la facultad de Ciencias económicas.
- Recalcar la importancia del liderazgo en las demás facultades y direcciones de escuela de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo así como también en la filial de la ciudad de Piura.
- Promover la importancia del liderazgo en las instituciones públicas y/o privadas de la ciudad de Trujillo, con el objetivo que sea importante para aquellas personas que ocupan cargos y aquellos que potencialmente podrían ser.
- Crear un ánfora de buzón de sugerencias en la facultad de ciencias económicas para ver los problemas relacionados a la gestión de las escuelas profesionales, pero sobre todo relacionado al liderazgo de sus autoridades.
- Incentivar el estudio del liderazgo con el objetivo de crear líderes en diversos sectores productivos y no productivos en la Región la Libertad y porque no del país.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acuña, J. (2010): *El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de la Universidad Mayor de San Marcos. Lima Perú.
- Arteaga, D. (2006) *Grado de relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional Víctor Andrés Belaúnde Lima*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en docencia y gestión educativa.
- Bennis, E. (2001) *Líderes estrategias para un liderazgo eficaz*. (1era Edic.) Ed. Paidós ibérica. ISBN: 9788449310102
- Casares, J. (1994). *Liderazgo y capacidades para dirigir*. (1era Edic.) Editorial Progreso, México. ISBN: 9789681644857
- Castro, S., Nader; C. y Casullo J. (2004) *Cuestionario sobre estilos de Liderazgo*. (1era Edición). Editorial Deusto. España.
- Cortez, R. (2011) *Los estilos de liderazgo del Colegio Acrópolis S.A y su influencia en el clima organizacional del instituto de educación superior tecnológico "huaycán" de ate – vitarte*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- Figuroa, M.A. (1998) *Mujer generación siglo XXI. Excelencia y calidad humana*. (1era Edic.) Universidad de Chile. I.S.B.N.: 978-956-19-0679-2
- Hesselbein, K., Goldsmith; L. y Beckhard, E. (2006) *El líder del futuro*. (1era Edic.) Editorial Deusto. Barcelona. ISBN 13: 9788423423781
- Nadian, V., Tiver, M., Mbawmbaw, J., Nieto, R. y Tellez, R. (1997) *Liderazgo*

transcultural: factor de competitividad para las organizaciones.
Artículo de Investigación. Universidad Simón Bolívar. México.

- Padilla, D. (2005) *Percepción de los docentes, administrativos y alumnos sobre el liderazgo y cultura organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo.* Tesis inédita de maestría en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- Retamal, M.S. (2009) *Propuesta de implementación de un modelo de liderazgo en una compañía minera global.* Santiago de Chile. Repositorio académico. Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102250>
- Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional.* (1ma Edic.) Editorial Prentice Hall. México. ISBN 970-26-043-0
- Rosales, M. (2000) *Calidad sin liderazgo.* Artículo de investigación. Revista digital de psicología. Lima Perú.
- Sayles, F. (1985). *Liderazgo: estilos y técnicas. Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito.* (1era Edic.) Editorial McGraw-Hill, México. ISBN 968-451-338-0.
- Senlle, A. (2000) *ISO 9000:2000 Liderazgo de la nueva calidad.* (1era Edic.) Ed. Gestiones 2000. España. ISBN 84-8088-640-4
- Sorados, M.M. (2010) *Influencia del Liderazgo en la calidad de la gestión educativa.* Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Zamora, N. (2005) *Estudio del liderazgo en el clima organizacional y sus repercusiones en la creación del valor.* Tesis para optar el grado de maestro en ciencias administrativas. Instituto Politécnico Nacional. México. tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/1135/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

ANEXOS

ANEXO N° 01: CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Sexo:.....

Fecha:.....Escuela:.....

INSTRUCCIONES: A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar: por favor indique cuanto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior, 1 indica total desacuerdo, 5 indica: total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (ni de acuerdo ni desacuerdo).

INDICADORES	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento.					
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice donde se sitúa en alguna ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "sino funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Cita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que existe un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtenemos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que los necesites.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitamos.					
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					

20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23.Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24.Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25.Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26.Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27.Es difícil de encontrarlo cuando surge algún problema.					
28. impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29.Nos pide que fundamentemos nuestra opiniones con argumento sólidos.					
30.Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32.Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33.Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para seguir cualquier obstáculo.					

ANEXO N° 02

