“Liderazgo Transformacional en Directivos”

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

“Transformational leadership in managers.

Case: private educational establishments of the Province of Curico, Maule Region, Chile. "

Autor: Salazar A. Rene, Académico UCM[1] rsalazara@interior.gov.cl

RESUMEN

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

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

[1] MBA Rene Salazar Arellano, estudiante Doctoral Program (**PhD**) in Business Administration – Management TECANA AMERICAN UNIVERSITY (TAU), of the USA

ABSTRACT

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

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

INTRODUCCIÓN

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

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

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

hacer énfasis en el logro de los objetivos y metas planteadas con una cultura proactiva caracterizada por la autoevaluación y autogestión institucional (Pírela, 2010).

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

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

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

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

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

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

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

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

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

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

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

nuestra sociedad, tanto en materia de modernización de la gestión educacional como en la gestión económica financiera de cada entidad (Bernal, 2001).

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

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

OBJETIVO GENERAL

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

REVISIÓN TEÓRICA

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

Un estudio sobre estándares de desempeño para los directores y/o directivos de establecimientos educacionales en Chile (2002), tras realizar un análisis

comparativo entre cinco países (Australia, Escocia, EE.UU, Inglaterra y Nueva Zelanda) y constatar que en todos aparece el área de desarrollo ligada al liderazgo, concluye con una propuesta de desarrollo profesional y evaluación del desempeño basada en criterios de competencias en torno a lo siguiente:

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

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

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

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

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

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

En relación al liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, específicamente en este ámbito de investigación se destaca la atención de muchos investigadores; Lowe y Gardner, 2000, Yammarino , 2005. Además , numerosos estudios (Bycio, Hackett y Allen, 1995; Dumdum, Lowe y Avolio, 2002; Rafferty Griffin, 2004; Yammarino, Spangler y Dubinsky, 1998), han demostrado que estas tres formas de liderazgo tienen un impacto significativo en las actitudes y comportamiento de los empleados, incluyendo el compromiso afectivo que se

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

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

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

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

Diseño de la Investigación

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

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

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

Población Objetivo

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

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

Muestra

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

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

Estrategias de Análisis de Datos

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

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

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

Instrumentos de Recolección de Información

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

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

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

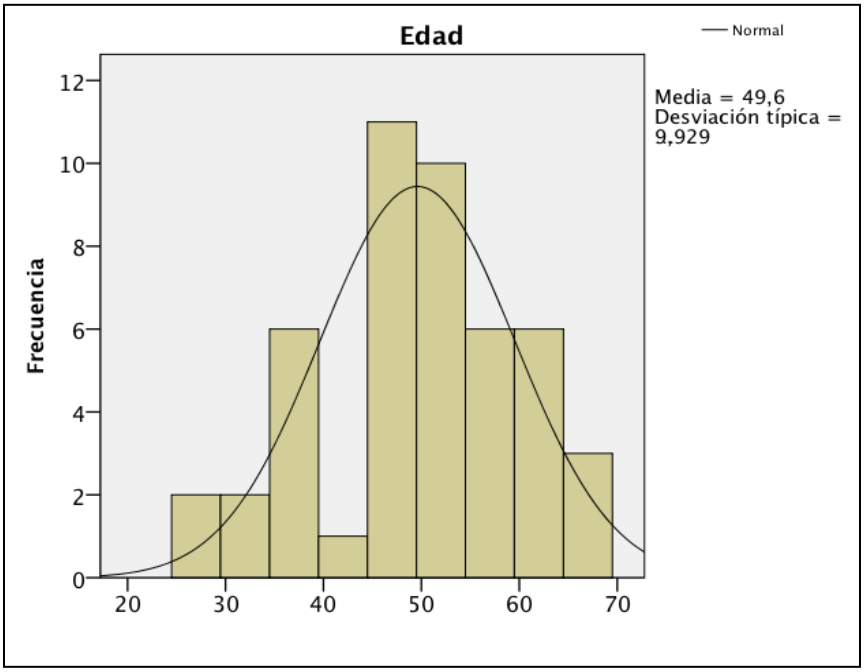
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Estadísticos de la edad de Directivos

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

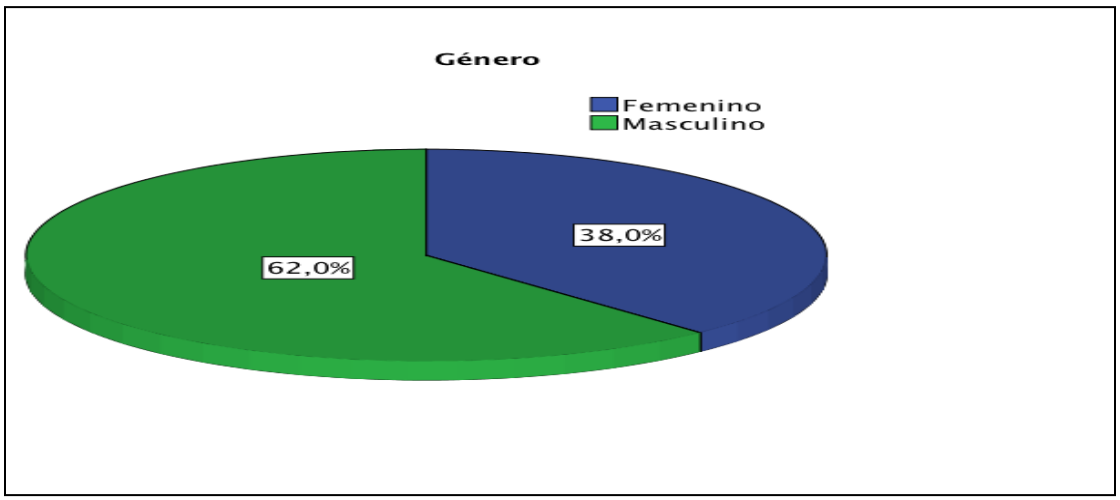
Para un total de 47 encuestados, la edad mínima registrada es de 27 años, la edad máxima es de 66 años, luego la edad promedio es de 50 años aproximadamente con una desviación de 10 años aproximadamente.

Estadísticos de la edad de Directivos



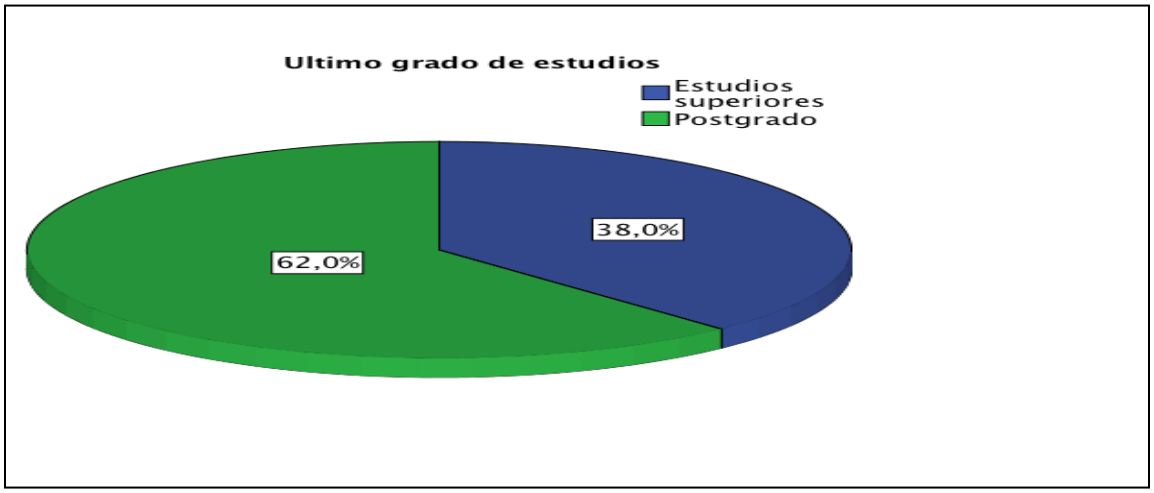
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el género de los Directivos. Se tiene que, de un total de 50 encuestados, el 38,0% corresponden al género femenino y un 62,0% pertenecen al género masculino.

Gráfico N° 1: Frecuencia del género de los Directivos



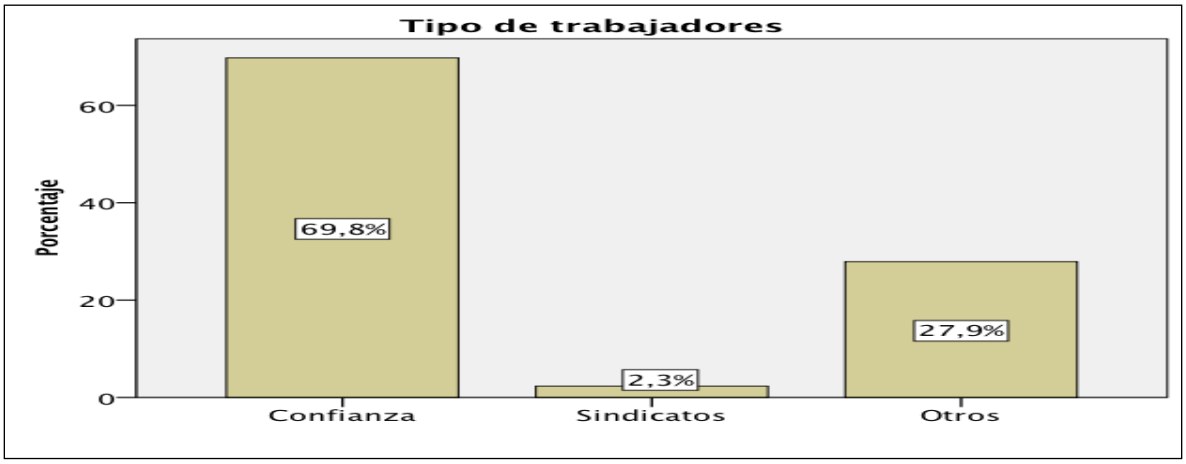
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el último grado de estudios de los Directivos. En este caso, el 38,0% de los encuestados dice que su último grado de estudios fue los estudios superiores, luego, el 62,0% dicen tener estudios de postgrado.

Frecuencia del último grado de estudios de los Directivos.



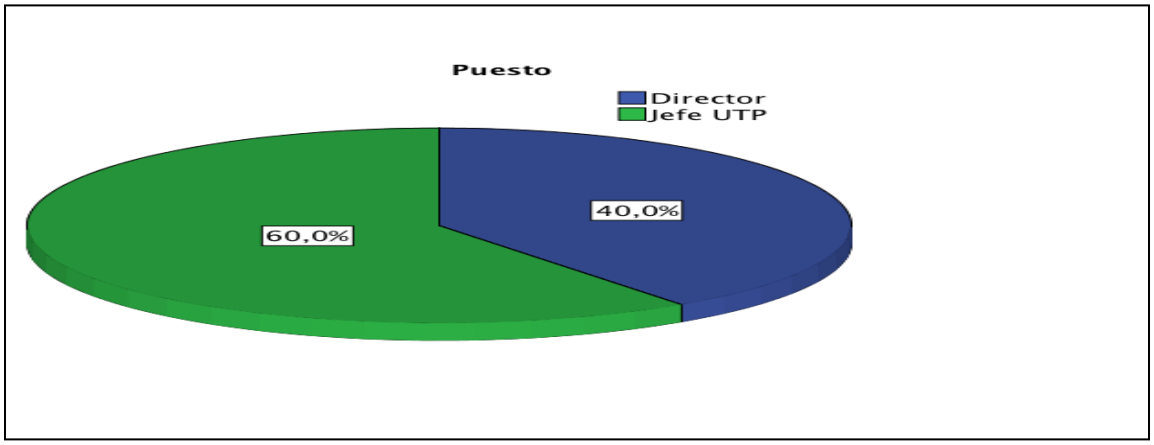
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el tipo de trabajador que son Directivos. Los encuestados afirman que, el 69,8% son trabajadores de confianza, el 2,3% pertenecen a sindicatos y el 27,9% corresponden a otro tipo de trabajador.

Frecuencia del tipo de trabajadores Directivos



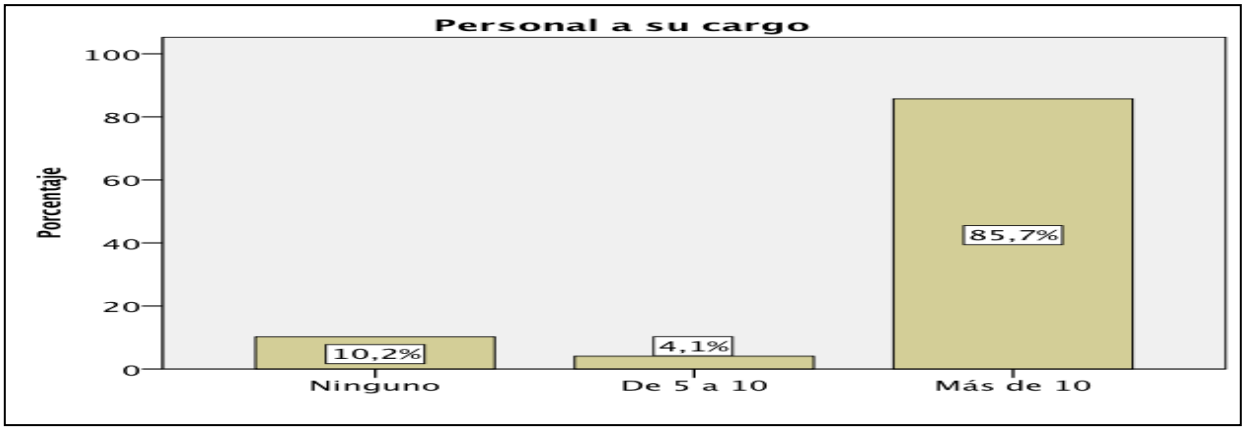
El siguiente gráfico presenta los porcentajes del tipo de puesto de Directivos. De un total de 50 encuestados, el 60% de los encuestados dicen ser Jefe de UTP, mientras el 40% dice ser Director.

Frecuencia del tipo de puesto que ocupan los encuestados.



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

Frecuencia del personal a cargo de Directivos.



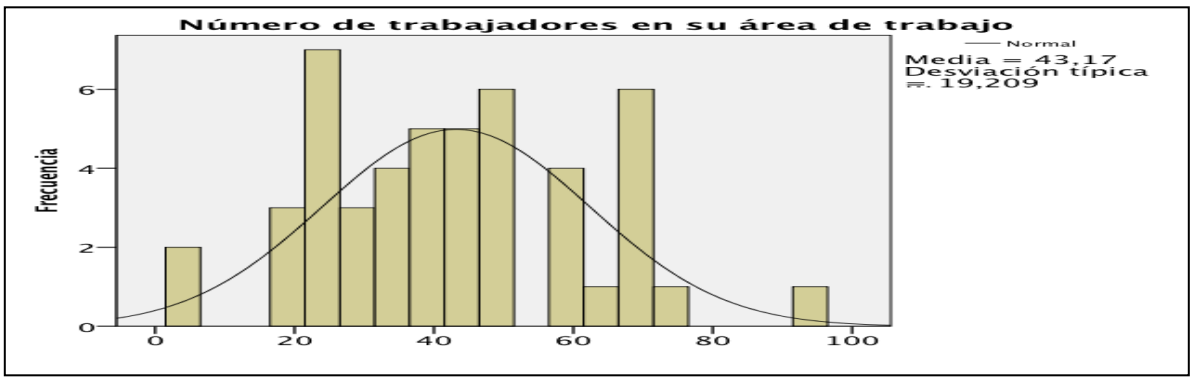
La siguiente tabla presenta los estadísticos para el número de trabajadores en el área de trabajo de Directivos.

Estadísticos del número de trabajadores en el área de trabajo de Directivos.

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

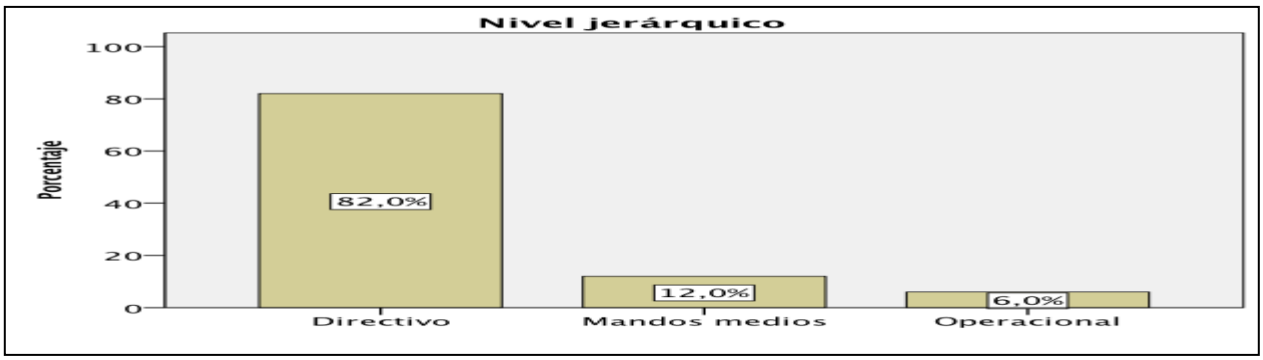
De un total de 48 encuestados, la cantidad mínima de trabajadores es 4 y la cantidad máxima es 93, luego, la cantidad promedio de trabajadores en el área es de 43 personas, con una desviación de 19 personas.

Estadísticos del número de trabajadores en el área de trabajo de Directivos.



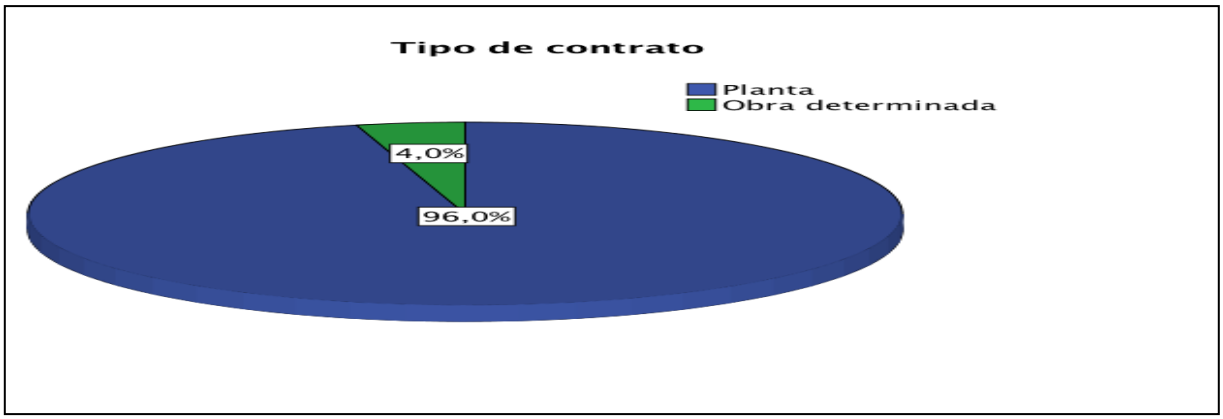
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el nivel jerárquico de Directores y jefes de UTP. Del total de encuestados, el 82% dice ser Directivo, el 12% afirma pertenecer a mandos medios y el 6% corresponde al nivel operacional.

Frecuencia del nivel jerárquico de Directivos.



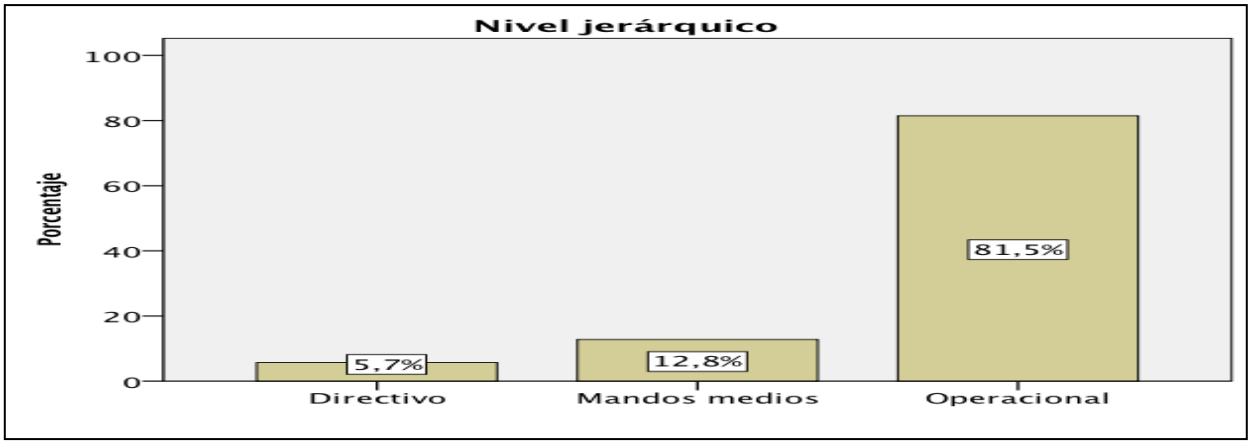
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el tipo de contrato de Directivos. De un total de 50 encuestados, 48 de ellos correspondientes al 96% tienen contrato de planta, mientras, 2 de ellos, es decir el 4% tienen un contrato por servicio determinado.

Frecuencia del tipo de contrato de Directivos.



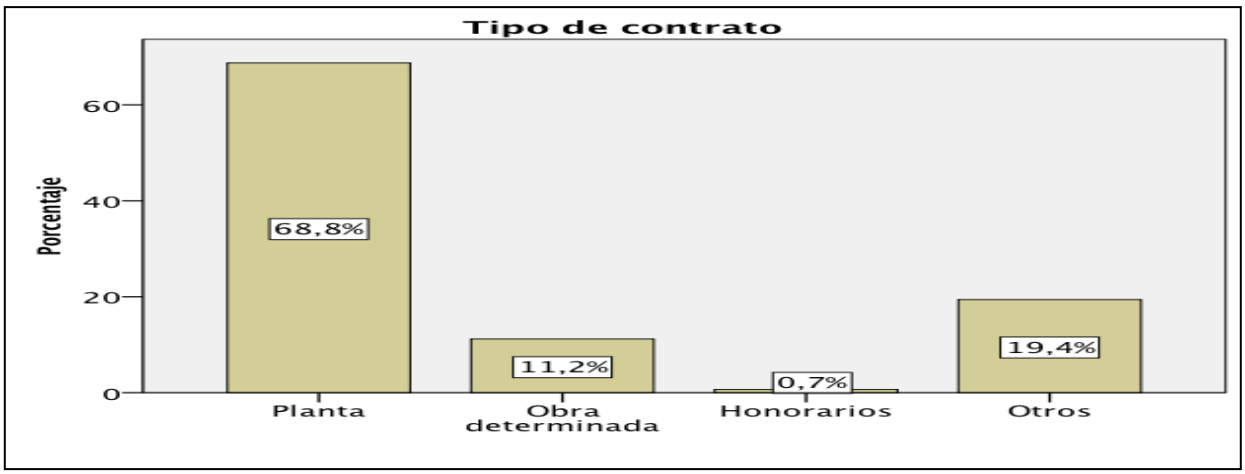
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el nivel jerárquico de Profesores. Del total de encuestados, el 5,7% dice ser Directivo, el 12,8% afirma pertenecer a mandos medios y el 81,5% corresponde al nivel operacional.

Frecuencia del nivel jerárquico de Profesores.



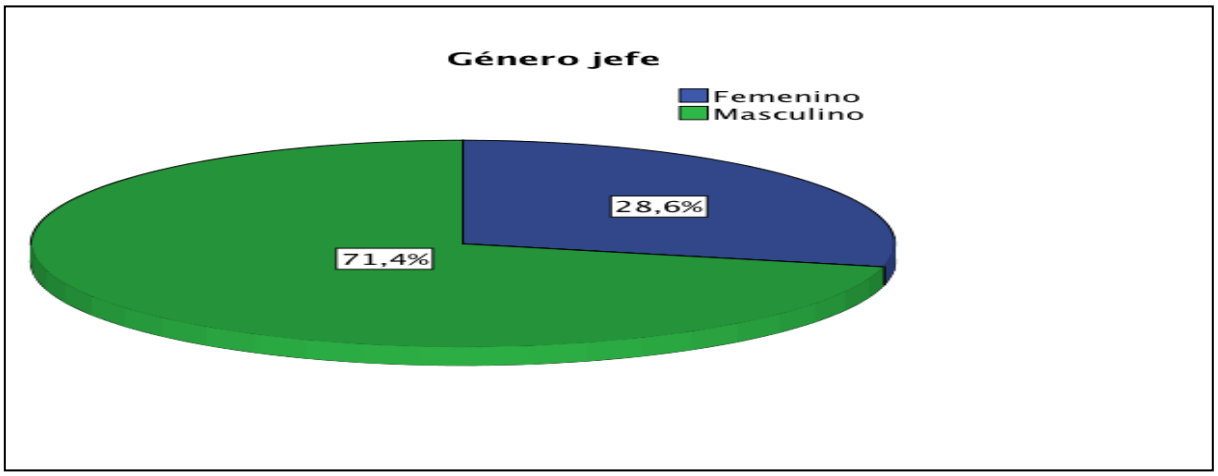
El siguiente gráfico presenta los porcentajes para el tipo de contrato de profesores. De un total de 304 encuestados, 209 de ellos correspondientes al 68,8% tienen contrato de planta, mientras, 34 de ellos, es decir el 11,2% tienen un contrato por obra determinada y 2 de ellos, es decir, el 0,7% se encuentra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

Gráfico N° 2: Frecuencia del tipo de contrato de Profesores.



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

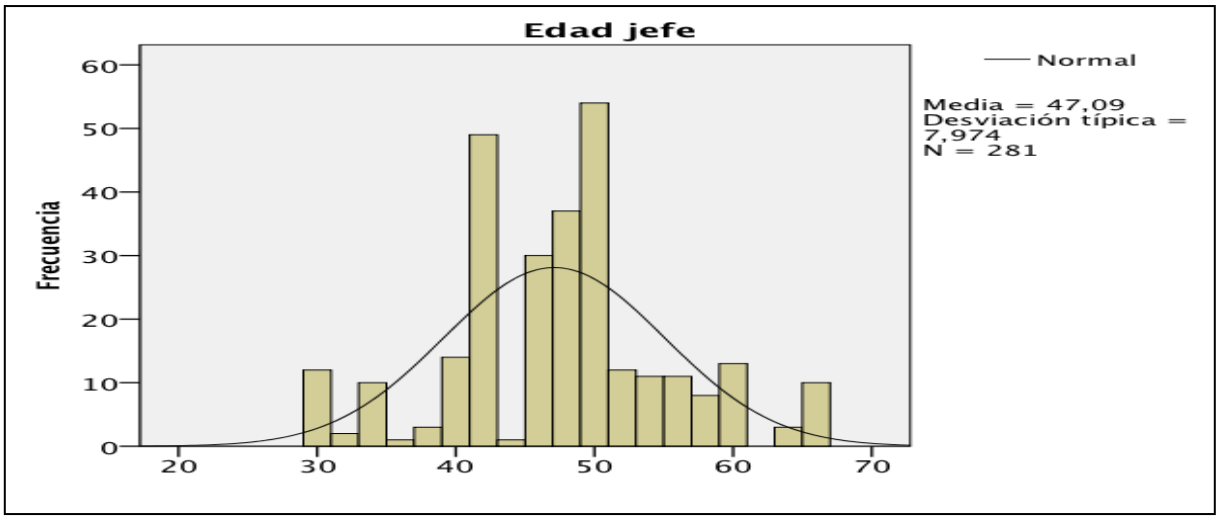
Gráfico N° 3: Frecuencia del género del jefe de Profesores.



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

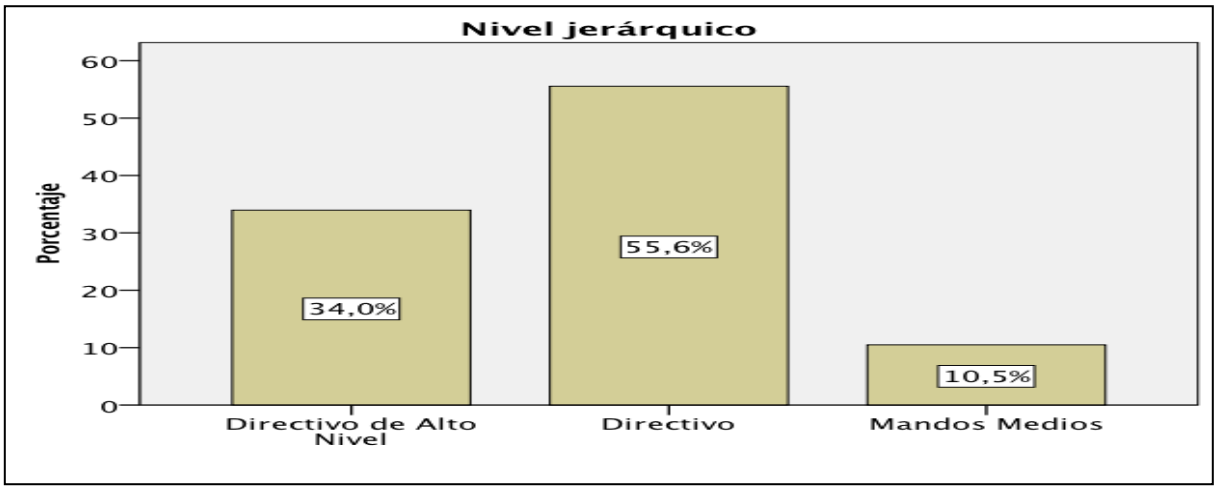
De un total de 281 encuestados, la edad mínima es de 30 años, la edad máxima es de 66 años y la edad promedio es de 47 años aproximadamente, luego hay una desviación de 8 años aproximadamente.

Estadísticos de la edad del jefe de Profesores.



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

Frecuencia del nivel jerárquico de Profesores.



Nivel de las prácticas de liderazgo en directivos

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

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

Porcentaje de la característica desafiar procesos de directivos.

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

La siguiente tabla muestra el conjunto de características que forman la práctica de liderazgo **Inspirar visión compartida**, donde, la característica mejor evaluada corresponde a *“*Invito a los demás a que compartan mis sueños del futuro como si fueran los suyos propios*”* con un 52%. Por otro lado, el 2% de los

encuestados dice que, algo que nunca ocurre es “Comunico con claridad una perspectiva positiva y llena de esperanza para el futuro de nuestra organización".

Porcentaje de la característica Inspirar visión compartida de directivos.

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

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

Porcentaje de la característica Habilitar a otros para actuar de directivos.

Habilitar a otros para actuar	Nunca	De vez en cuando	ocasional mente	A menudo	Muy a menudo o siempre
Involucro a los demás en la planeación de las acciones que aprenderemos.			8%	38%	54%
Trato a los demás con condescendencia y respecto.			10%	22%	68%
Concedo a los demás libertad suficiente para que tomen sus propias decisiones.	2%	2%	14%	34%	48%
Fomento relaciones de cooperación con mis			10%	40%	50%

colaboradores.					
Genero una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que dirijo.		2%	18%	38%	42%
Logro que los demás sientan suyos los proyectos que se trabajan.	8%	10%	22%	32%	28%

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

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

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

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

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

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

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

Estadísticos descriptivos de las prácticas de liderazgo de directivos (autopercepción)

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

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

Correlaciones de las prácticas de liderazgo de directivos (autopercepción)

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

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

Nivel de las prácticas de liderazgo de directivos según profesores

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

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

Porcentaje de carisma de los directivos según los profesores.

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

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

Porcentaje de estimulación intelectual de los directivos según los profesores.

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

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

Porcentaje de consideración individualizada de los directivos según los profesores.

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

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

Porcentaje de recompensa contingente de los directivos según los profesores.

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

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

Nivel de gestión por excepción activa de los directivos según los profesores.

GESTIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
No pierde de vista los errores hasta que los corregimos.	4,1%	5,0%	12,3%	78,5%
Es efectivo(a) en asignar las tareas del grupo para cubrir las necesidades de la organización.	2,2%	7,6%	16,7%	73,5%
Nos compromete con la misión de la organización.		5,4%	7,3%	87,4%

Incrementa en mí el sentido de participación activa en el trabajo.	0,9%	6,0%	12,0%	81,1%
Orienta nuestras acciones hacia la misión organizacional.	1,3%	4,1%	11,7%	83,0%

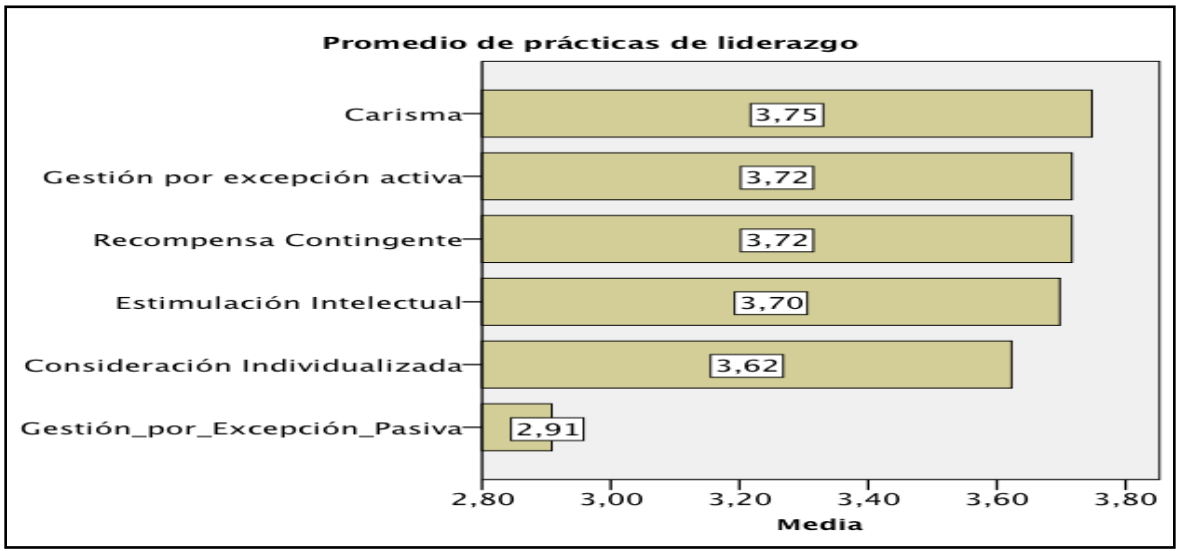
La siguiente tabla muestra la característica que describe la gestión por excepción pasiva de los directores según la percepción de los profesores, donde, el 40,0% de los encuestados dice que Siempre “Hasta que se cometen errores entonces actúa”, mientras el 12,0% de los encuestados dice que esto ocurre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

Nivel de gestión por excepción pasiva de los directivos según los profesores.

GESTIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
Hasta que se cometen errores entonces actúa.	12%	25,2%	22,7%	40,1%

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

Promedio prácticas de liderazgo de directivos según los profesores.



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

Estadísticos descriptivos de las prácticas de liderazgo de directivos según profesores.

	Nº	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Carisma	317	1,86	4,00	3,7476	,45692
Estimulación Intelectual	317	1,33	4,00	3,6977	,53434
Consideración Individualizada	317	1,50	4,00	3,6230	,55000
Recompensa Contingente	317	1,40	4,00	3,7167	,56602
Gestión por excepción activa	317	1,40	4,00	3,7167	,56602
Gestión por Excepción Pasiva	317	1,00	4,00	2,9085	1,06192
N° válido (según lista)	317				

En la siguiente tabla se observa que las correlaciones más altas existen entre los componentes Carisma y Estimulación intelectual con una correlación positiva de 0,911 y un nivel de significancia de 0,01, es decir que mientras mayor sea la capacidad de Carisma mayor será la de Estimulación intelectual, y

viceversa. De la misma manera se detecta con los componentes Carisma y Recompensa contingente con una intensidad de correlación de 0,900 y un nivel de significancia de 0,01. Luego, están los componentes Carisma y Gestión por excepción pasiva con una correlación positiva de 0,900 y un nivel de significancia de 0,01.

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

Correlaciones entre las prácticas de liderazgo de directores según profesores.

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

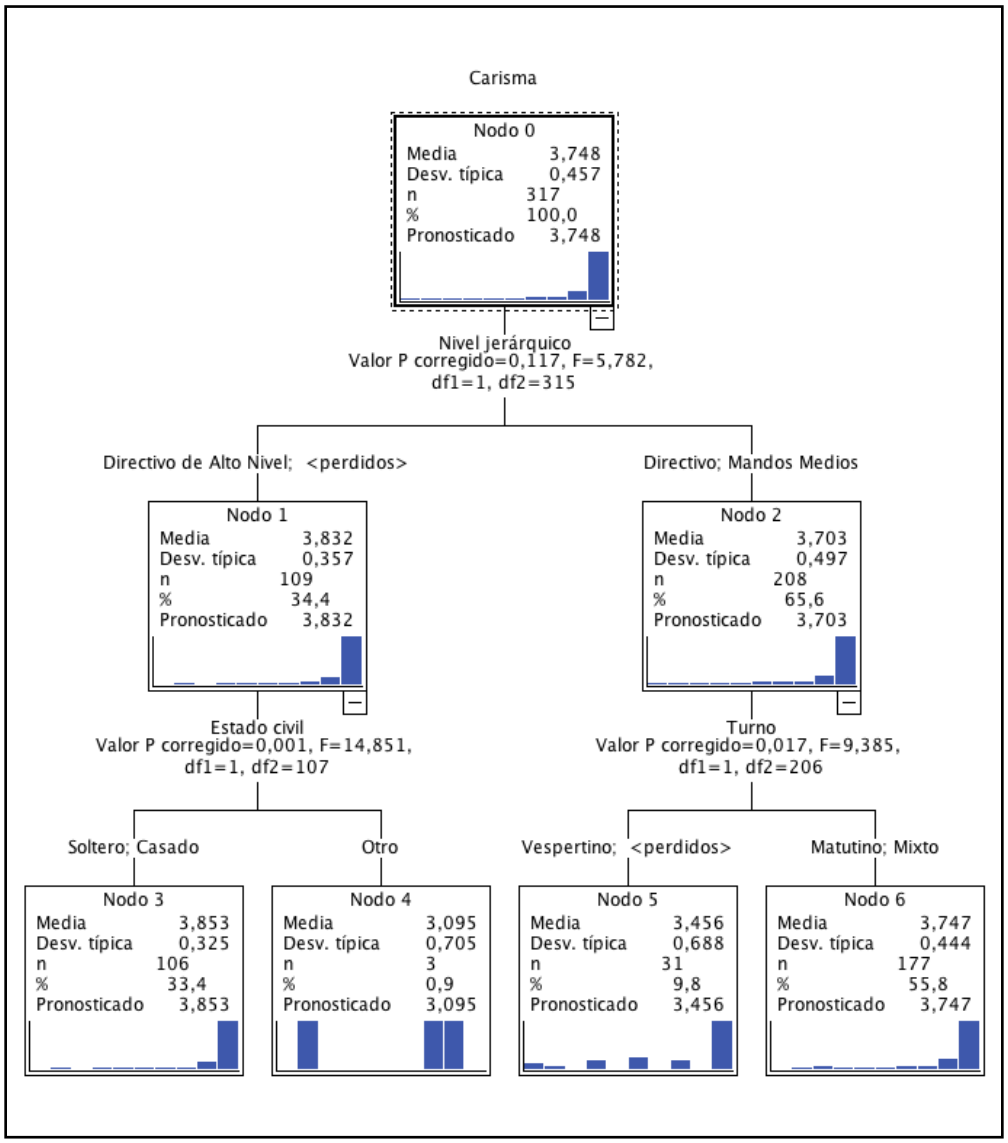
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Factores que influyen en las prácticas de liderazgo: "visto por otros"

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

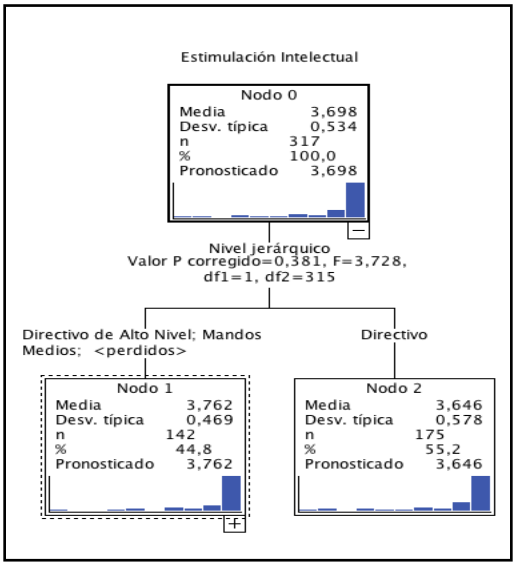
Los factores que influyen en la práctica de liderazgo Carisma son el nivel jerárquico, estado civil y turno. La siguiente figura muestra que el Carisma es una práctica que frecuentemente ocurre (3,74), esto depende del nivel jerárquico, es decir, si el encuestado es directivo o de mandos medios el puntaje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

Factores que influyen en el Carisma.



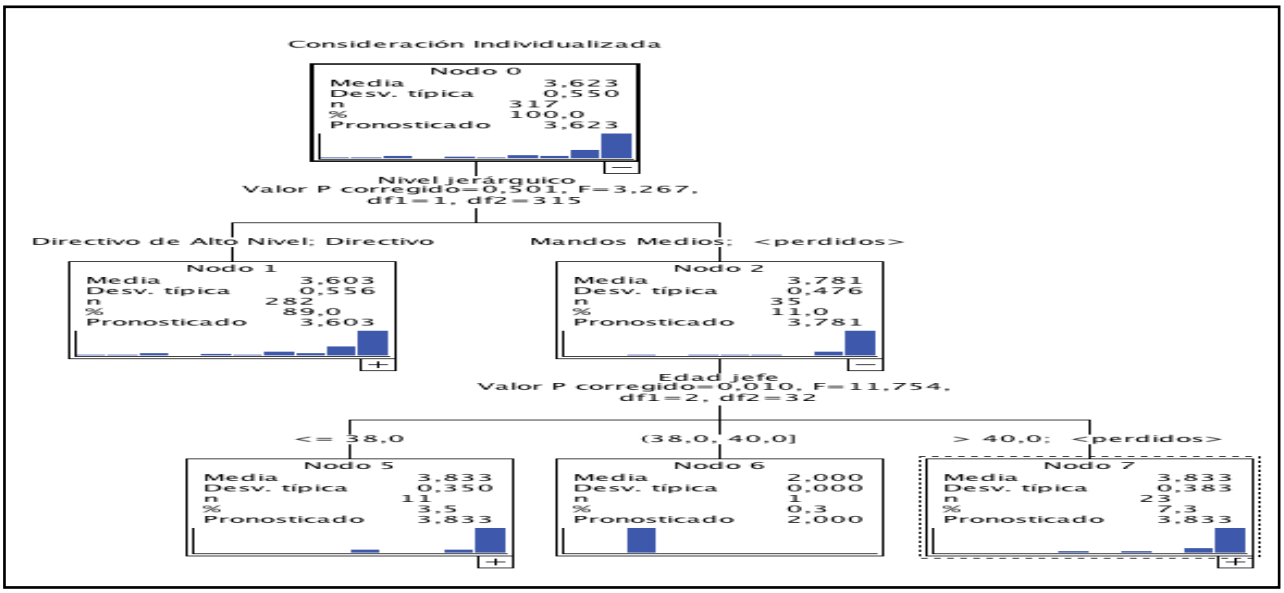
Luego, el factor que influye en la práctica de liderazgo Estimulación Intelectual es el nivel jerárquico. La siguiente figura muestra que la Estimulación Intelectual es una práctica que en promedio a menudo ocurre (3,69), esto depende del nivel jerárquico, es decir, si el encuestado es Directivo el puntaje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

Factores que influyen en la estimulación intelectual.



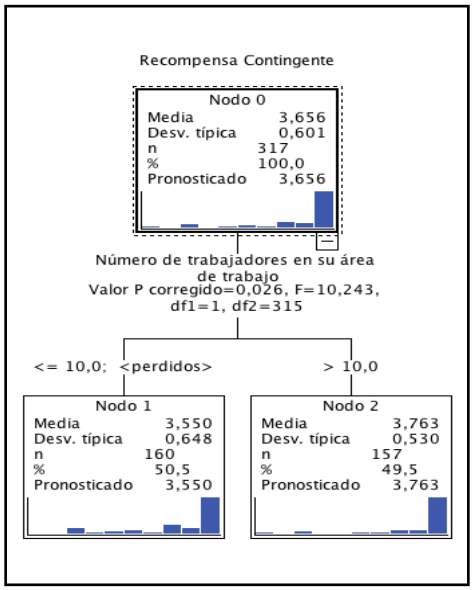
Luego, los factores que influyen en la práctica de liderazgo Consideración individualizada, es el nivel jerárquico, y la edad del jefe. La siguiente figura muestra que la Consideración individualizada es una práctica que en promedio a menudo ocurre (3,62), esto depende del nivel jerárquico, es decir,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

Factores que influyen en la Consideración individualizada.



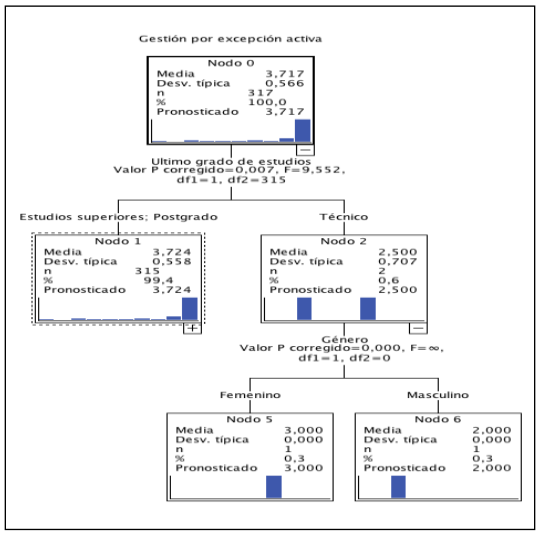
Ahora, el factor que influye en la práctica de liderazgo Recompensa Contingente es el número de trabajadores en su área. La siguiente figura muestra que la Recompensa contingente es una práctica que en promedio a menudo ocurre (3,65), esto depende del número de trabajadores en su área, es decir, si el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

Factores que influyen en la Recompensa contingente.



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

Factores que influyen en la Gestión por excepción activa.



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

Distribución de los componentes de liderazgo de directivos según género.

Género		N°	Media	Desviación típica.	Error típica. de la media
Femenino	Carisma	219	3,7593	,45785	,03094
	Estimulación Intelectual	219	3,7047	,53313	,03603
	Consideración Individualizada	219	3,6423	,53774	,03634

	Recompensa Contingente	219	3,7187	,55765	,03768
	Gestión por excepción activa	219	3,7187	,55765	,03768
	Gestión por Excepción Pasiva	219	2,8584	1,08917	,07360
Masculino	Carisma	98	3,7216	,45610	,04607
	Estimulación Intelectual	98	3,6820	,53944	,05449
	Consideración Individualizada	98	3,5799	,57697	,05828
	Recompensa Contingente	98	3,7122	,58719	,05932
	Gestión por excepción activa	98	3,7122	,58719	,05932
	Gestión por Excepción Pasiva	98	3,0204	,99462	,10047

Prueba T de comparación de medias para los componentes de liderazgo según género.

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

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

CONCLUSIONES

El elevado interés por abordar la temática del liderazgo en los establecimientos educacionales privados y por ende lograr mayor eficiencia y eficacia en la

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

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

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

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

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

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

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ahumada, L. (2012). *Liderazgo en organizaciones educativas.* Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. ISSN 1560-6139, 239-252.

- Ayestarán, S. (2004). Liderazgo, género y creación del conocimiento. *Revista de Psicología General y Aplicada* , 209-224.

- Avolio, B. Bass, B & Jung, D. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Binghamton University, USA.

- Bellei, C., Contreras, & Valenzuela, J.P. (2008) Debate sobre la educación chilena y propuesta de cambio.

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance be ground expectations*. New York. Free press.

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (2ª. Ed.). México: Pearson.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: sage.

- Castro, A. & Fernández, M. (2006). *Teorías implícitas del Liderazgo: Estructura factorial y generalidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos*. Boletín de Psicología. Buenos Aires.

- Cortés, J. (1999). *Factores de Liderazgo y Competitividad en una Empresa de servicios Financieros*. Revista Abante, Vol. 2, 1, 71-96.

- Charbonnier-Voirin, A., Assâad, E., &Vandenberghe, Ch. (2010). *A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation*. Group & Organization Management, 35-699.

- Chenevert, D. & Charest, A. (2007). *Étude de l´évolution des déterminats de l´engagementaffectif.* Vol. 62, 2, 258-281.

- Daboin, M. (2006). *Liderazgo Competitivo: un enfoque comunicacional para los medios de comunicación social*. International Journal of Good Conscience, 23-36.

- Ginés. M. (2000). *Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria*. Papeles de Ética, Economía y Dirección.

- Gonzalez, P. & Alcaino, L. (2010). *Perfil del Liderazgo Transformacional en Pymes del Rubro de Hoteles y Restaurantes de la Ciudad de Curicó*. Tesis para optar a título profesional de Ingeniero de Ejecución en Administración. Universidad Catolica del Maule.

- Huaylupo, J (2007). *El Liderazgo: un poder relativo*. Revista de Ciencias Sociales, 115, 1, 103-124.

- Liderazgo Gerencial. *La experiencia de Suitas*. (2006, Junio). Revista Sotavento, 18-27.

- Lupano, M.L. & Castro, A. (2008). *Liderazgo y género identificación de prototipos de liderazgo efectivo*. Perspectivas en Psicología. Universidad de Palermo, Buenos Aires.

- Maureira, Oscar, (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. Revista Electronica Iberoamericana, Eficacia y Cambio en Educacion

- Olivier, D., &Tremblay, M. (2008). *L´effetmédiateur du soutien et de la confiancedans la relación entre le leadership et l´engagement*. Vol. 63, 4, 625-647.

- Pedrada, L., Rodríguez, E., Delgado, M., Rodríguez, J. (2006). *Transformational and transactional leadership: a study of their influence in small companies, Ingeniare*. Revista Chilena de Ingeniería, vol. 14, 2, 159.

- Pedrada, L., Rodríguez, E., Delgado, M., Rodríguez, J. (2008). *Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*. Revista de Ciencias Sociales, Vol. XIV, 1, 20–29.

- Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M., Rodríguez, J. (2008). The Influence of leadership styles on effectiveness: a comparative study among large, small and medium-sized private businesses. Revista de Ciencias Sociales, Vol.14,

- Pérez, S & Campos, V. (2011). Transformational leadership manifestation in a group of puertorrican supervisors. Universidad Carlos Albizu, Puerto Rico.

- Pírela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica. Revista venezolana de gerencia. Vol. 15, 51.

- Porter, A.C., Polikoff, M.S., Goldring, E.B., Murphy, J., Elliott, S.N., & May, H. (2010). Investigating the validity and reliability of the Vanderbilt assessment of leadership in education.

- Posakoff, P. M. (1996). *Transformational leader behaviors and subtitules for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, an organitational citizanship behaviors*. Journal on Management , 259-298.

- Quijano, A. (2003). *Liderazgo*. Universidad del Rosario.

- Rodríguez, E. (2007). *Estilos de Liderazgo, toma de decisiones estratégicas y Eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Vol. 32, 8, Interciencia.

- Rojas, A. (2012). *El Liderazgo Transformacional en Directores de Tres Liceos Bicentenario y Tres Liceos Regulares de la Región Metropolitana*. Tesis de Grado para optar al grado de Magíster en Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

- Sabine, B., Silke, A., & Grasser, D. (2007). *Follower Behavior and Organizational, Performance: The Impact of Transformational Leaders, Konstanz University, Journal of Leadership & Organizational studies*. Vol. 13, 3, 15-26.

- Scribner, J.P., Sawyer, R.K., Waston, S.T., & Myers, V.L. (2007). Teacherteams and distributed leadershipp.

- Sánchez, E. & Rodriguez, A. (2010). *40 años de la teoría del Liderazgo Situacional*. Revista Latinoaméricana de Psicología , 29-39.

- Sulieman, I., Shelash, M., Hussein, A., Ayat, M., &Essam, B. (2011). *The relationship between transformational leadership and employees satisfaction at joradanian private hospital*. Business and economic horizons, finance and business administration, Jordan Researcher, Vol. 5, 2, 35-46.
- Vega, C. & Zabala. (2004). *Adapatación del Cuestionario multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno.* Santiago: Universidad de Chile.

- Yammarino, F. & Bass, B. (1990). *Transformational leadership and multiple levels of analysis.* Human relations, 43, 975-995.