

Estudio de Liderazgo según Kurt Lewin.
Un estudio de caso en la residencia
Carmen Sevilla II

Autor: Paulo Lobo Pérez

Tutora: Antonia López Martínez

4º Grado de Pedagogía

Facultad de Ciencias de la Educación



Trabajo Final de Grado

ÍNDICE

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Justificación.....	7-8
Planteamiento del problema de investigación.....	8-9
Parte I: Marco Teórico.....	9-37
1.1 Revisión de la literatura.....	9-10
1.2 Investigaciones recientes sobre liderazgo.....	10-15
1.3 Delimitación conceptual de la dirección de centros educativos.....	15-17
1.4 Modelos de dirección.....	17-37
1.4.1 Liderazgo transaccional.....	22-24
1.4.2 Liderazgo transformacional.....	24-25
1.4.3 Liderazgo autoritario.....	25-27
1.4.4 Liderazgo democrático.....	27-28
1.4.5 Liderazgo laissez-faire.....	29-32
1.5 Competencias que guían la dirección de un centro educativo.....	32-37
Parte II: Proceso metodológico.....	38-50
2.1 Objetivos de la investigación.....	38
2.2 Diseño de la investigación.....	39-40
2.3 Población y muestra.....	40-42
2.4 Descripción de las variables.....	43-46
2.5 Técnicas e instrumentos de investigación.....	46-49
2.6 Análisis de datos.....	49-50
Parte III: Presentación de los resultados.....	51-69
3.1 Liderazgo Autoritario.....	52-58
3.2 Liderazgo Participativo.....	58-64
3.3 Liderazgo Laissez Faire.....	64-69
Conclusiones.....	70-71
Referencias bibliográficas.....	72-82
Anexos.....	83-118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género del trabajador.....	pág.43
Tabla 2. Edad del trabajador.....	pág. 43-44
Tabla 3. Cargo del trabajador.....	pág. 45
Tabla 4. Experiencia del trabajador.....	pág. 45-46
Tabla 5. Fiabilidad de Liderazgo Autoritario.....	pág. 48
Tabla 6. Fiabilidad de Liderazgo Participativo.....	pág. 48
Tabla 7. Fiabilidad de Liderazgo Laissez-Faire.....	pág. 49
Tabla 8. Estadístico de Liderazgo Autoritario.....	pág. 52
Tabla 9. Prueba de chi-cuadrado de la Edad.....	pág. 53
Tabla 10. Prueba de chi-cuadrado del Género.....	pág. 54
Tabla 11. Prueba de chi-cuadrado del Cargo.....	pág. 55-56
Tabla 12. Prueba de chi-cuadrado de la Experiencia.....	pág. 57
Tabla 13. Estadístico de Liderazgo Participativo.....	pág. 58
Tabla 14. Prueba de chi-cuadrado de la Edad.....	pág. 59
Tabla 15. Prueba de chi-cuadrado del Género.....	pág. 60
Tabla 16. Prueba de chi-cuadrado del Cargo.....	pág. 61
Tabla 17. Prueba de chi-cuadrado de la Experiencia.....	pág. 63
Tabla 18. Estadístico de Liderazgo Laissez-Faire.....	pág. 64
Tabla 19. Prueba de chi-cuadrado de la Edad.....	pág. 65
Tabla 20. Prueba de chi-cuadrado del Género.....	pág. 66
Tabla 21. Prueba de chi-cuadrado del Cargo.....	pág. 67
Tabla 22. Prueba de chi-cuadrado de la Experiencia.....	pág. 69

Tabla 23. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Autoritario con la variable edad.....pág. 86-89

Tabla 24. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Autoritario con la variable género.....pág. 89-92

Tabla 25. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Autoritario con la variable cargo.....pág. 92-96

Tabla 26. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Autoritario con la variable experiencia.....pág. 94-96

Tabla 27. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Participativo con la variable edad.....pág. 99-101

Tabla 28. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Participativo con la variable género.....pág. 101-103

Tabla 29. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Participativo con la variable cargo.....pág. 104-106

Tabla 30. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Participativo con la variable experiencia.....pág. 107-109

Tabla 31. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Laissez-Faire con la variable edad.....pág. 109-111

Tabla 32. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Laissez-Faire con la variable género.....pág. 111-113

Tabla 33. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Laissez-Faire con la variable cargo.....pág. 114-116

Tabla 34. Tabla de contingencia resultante de cruzar L. Laissez-Faire con la variable experiencia.....pág. 116-118

Resumen

La dirección educativa es un pilar fundamental en el organigrama del centro escolar. Hoy en día, sabemos la importancia que tiene la labor realizada por un director o una directora en la progresión del centro y sobretodo, en la repercusión de los resultados obtenidos por los discentes.

En este proyecto se examina las tendencias generales del ejercicio de la dirección escolar en alusión al perfil profesional y competencial de los directores en ejercicio, a las funciones que desarrollan, al agrado en relación a su cargo y sus exigencias para un liderazgo impecable. También se pretende identificar o reconocer los tipos de modelos de liderazgo que se desarrollan actualmente y los modelos óptimos que los equipos directivos fomentan en los centros escolares en las condiciones actuales.

Para ello se cuenta con una muestra representativa de 58 trabajadores, compuesto por; auxiliares de enfermería, enfermería, subdirección y dirección, de un centro de personas gravemente afectadas como es la residencia Carmen Sevilla II.

Se ha empleado un cuestionario, en concreto, el test de liderazgo de Kurt Lewin. En el cual, está compuesto por una serie de preguntas con el fin de conocer el tipo de liderazgo que los trabajadores en este caso, quieren o desean que se imparta en la residencia. Por lo tanto, obtener información relativa a los modelos de dirección desarrollados.

Los resultados alcanzados evidencian una mayor presencia de un modelo participativo que se basa fundamentalmente en un modelo que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delegar la autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. Además, no se encuentran diferencias significativas, aunque si encontramos diferencias de liderazgo, que no se reparten en función de la edad, el género, el puesto laboral o la experiencia profesional.

Palabras clave: dirección escolar, liderazgo, modelos de dirección y cuestionario.

Abstract

The educational direction is a fundamental pillar in the school's organizational chart. Today, we know the importance of the work done by a director or a director in the progression of the center and especially, in the impact of the results obtained by the discents.

This Project examines the general trends of school management in reference to the profesional and competence profile of the directors in exercise, to the functions they develop, to the liking in relation to their position and their demands for impecable leadership. It is also intended to identify or recognize the types of leadership models that are currently being developed and the optimal models that management teams encourage in schools under current conditions.

This includes a representative simple of 58 workers, composed of; Nursing assistants, nursing, Subdirectorate and address. Of a center of people seriously affected as is the residence Carmen Sevilla II.

A questionnaire has been used, namely the Kurt Lewin leadership test. In which, it is composed of a series of questions in order to know the type of leadership that the workers in this case, they want or want to be taught in the residence. Therefore, to obtain information concerning the models.

The results achieved demonstrate a greater presence of a participatory model based primarity on a model, that involves subordinates in decisión-making, delegating authority, fosters the decisión of working methods and their goals. And uses feedback as an opportunity to direct. Moreover, there are no significant differences, although if we find differences in leadership, which are not dealt with in terms of age, gender, the job post or the profesional experience.

Key words: School management, leadership, management models and questionnaire.

Justificación

Los centros educativos han ido evolucionando y moldeándose a las necesidades del momento, en cuanto al paso de los años. Principalmente los centros educativos fomentan unos valores, como pueden ser: la igualdad, la tolerancia, la agrupación y el reconocimiento de la diversidad (Camarero, 2015, p.2)

En este sentido, la dirección de los centros ha desarrollado un papel trascendental y que, por supuesto, también ha tenido que evolucionar, para afrontar los nuevos cambios que llegan.

En referencia al director de hace tiempo se le demandaba una administración de los recursos, una buena administración y organización del centro. Con todo esto, tenía el respaldo del resto de profesores por el puesto en sí del que gozaba (Camarero, 2015, p.3)

Actualmente el rol del director es polifacético, debido a las distintas funciones que tienen. Para Barber y Mourshed (cit. Freire & Miranda, 2014, p. 11) menciona: *“aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes”*.

El director tiene el compromiso de solventar los desafíos del contexto escolar y del momento tiempo-espacial, que se encuentre. El reto con más importancia es avanzar y dar el cambio de una dirección unipersonal a una dirección donde el liderazgo sea compartido.

Tenemos claro que la figura del director de un centro educativo, junto a sus aptitudes y habilidades con las que lleva a cabo el cargo influye de manera, directa e indirecta, en la evolución y funcionamiento del centro. En los últimos años, se apuesta por un director con unas características y aptitudes de un líder nato que tenga como meta, el incremento positivo de las calificaciones académicas. Por lo tanto, el objetivo como ya hemos dicho antes, es transformar a los “directores” en “líderes” que impulsen o fomenten el liderazgo compartido.

Una de las cuestiones que nos hacemos en este punto es: ¿Por qué se hace esta investigación? Esta investigación se realiza en primer lugar para conocer que tipología de liderazgo se lleva a cabo en la Residencia Carmen Sevilla II, con el objeto de conocer el pensamiento de los trabajadores del centro a través del cuestionario de Kurt Lewin. En

segundo lugar y no menos importante, conocer los modelos dirección y la tipología de liderazgo que existen, para tener un base de conocimiento y asociarla al centro que hemos mencionado anteriormente, una vez que hayamos realizado la encuesta y obtengamos los resultados.

El aporte de esta investigación es dar información y dar a conocer la temática elaborada: “estudio de liderazgo”, puesto que es un tema relevante y gran interés. Esto nos ayuda a entender que tipo de liderazgo se puede dar en cualquier centro educativo o escolar, con sus respectivas ventajas e inconvenientes y por consiguiente, cuáles pueden ser más beneficiosas o contraproducentes para el personal del centro, tanto docentes como discentes.

Dependiendo del tipo de liderazgo que se de en un centro, los primeros que salen beneficiados son los alumnos, puesto que incide directamente en ellos, en cuanto a la metodología que se utilizará a la hora de la enseñanza, con la meta de unas buenas calificaciones académicas. Por otra parte, los trabajadores o el equipo directivo son los otros beneficiados, ya que, si se realiza una buena administración y organización del centro, todos los docentes y el director van a una, para solventar todos aquellos desafíos que se puedan encontrar en el camino y que no haya discrepancias en las soluciones. En definitiva, los beneficios son generales para todo el mundo de un centro escolar, puesto que influye tanto directamente como indirectamente.

Planteamiento del problema de investigación

La finalidad de esta investigación es conocer el perfil de liderazgo que tiene el director o la directora de un centro educativo. Investigaciones recientes sobre la dirección escolar y el tipo de liderazgo han demostrado que la opción más viable para guiar o liderar un centro educativo es que se lleve a cabo un liderazgo compartido, puesto que, el líder en este caso, involucra a su equipo directivo en la toma de decisiones para una meta u objetivo común.

De esta manera concreta el problema de investigación se centra en la forma de gestionar o administrar la forma de liderar un centro educativo. Por tanto, se hace necesario conocer cuáles son los tipos de liderazgo que se pueden llevar a cabo en un centro escolar.

Por estas razones y teniendo en cuenta la población objeto de estudio no existen investigaciones previas con relación al estudio de caso que hemos elaborado con respecto a la Residencia Carmen Sevilla II. Entonces, se hace necesario indagar y profundizar en esta temática de gran interés. De esta manera surgen las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Existen diferencias significativas entre la variable género y el tipo de liderazgo?
- ¿Existen diferencias significativas entre la variable edad y el tipo de liderazgo?
- ¿Existen diferencias significativas entre la variable puesto o cargo y el tipo de liderazgo?
- ¿Existen diferencias significativas entre la variable experiencia y el tipo de liderazgo?

PARTE I: MARCO TEÓRICO

1.1 Revisión de la literatura

En este apartado vamos a detallar brevemente los puntos que a continuación se han redactado. En primer lugar, encontramos el punto: “Investigaciones recientes sobre el liderazgo”, donde se pueden visualizar diferentes investigaciones relacionadas con nuestro tema abordado, donde se encuentra su título, autor, objetivos, proceso metodológico y sus conclusiones. El siguiente punto es: “Delimitación conceptual de la dirección de centros educativos”, donde se aborda el concepto de dirección escolar y de liderazgo, dando una serie de definiciones y conceptos de ambos. El tercer punto es: “Modelos de dirección”. En este punto se expone en principio la importancia que tiene la dirección escolar en un centro educativo y los tipos de liderazgo que se pueden encontrar, entre ellos, que son los siguientes: modelo directivo, liderazgo generativo punitivo (GP), liderazgo generativo nutritivo (GN), liderazgo emotivo libre (EL), liderazgo emotivo dócil (ED), liderazgo emotivo indócil (EL), modelo burocrático-administrativo, modelo de liderazgo pedagógico, modelo contingente, modelo de liderazgo situacional, modelo transaccional, modelo transformacional, liderazgo autoritario, liderazgo democrático y por último, el liderazgo *laisse-faire* o liberal. Por último, nos encontramos con el punto 4, antes de comenzar el proceso metodológico y se llama: “Competencias que guían la dirección de un centro educativo”. En este punto vamos a puntualizar las competencias

profesionales que deben poseer los directores escolares en un centro educativo, como pueden ser: competencias básicas, competencias genéricas, competencias específicas y meta-competencias.

1.2 Investigaciones recientes sobre liderazgo

Nuestro proyecto tiene la finalidad de conocer la realidad de la dirección escolar y liderazgo de los directores. Por eso, a continuación, vamos a dejar unas reseñas de otras investigaciones sobre el liderazgo, que son las siguientes:

- El estudio Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona realizado por Camarero (2015) se centra en describir el perfil profesional de los directores de las escuelas de los SSTT de Educación de Tarragona, analizar la situación actual del desempeño de la dirección escolar, identificar los diferentes modelos de dirección escolar y liderazgo que desarrollan los directores de la zona y proponer líneas de mejora del liderazgo para el éxito escolar. Para ello, utiliza una metodología cuantitativa, pero desde planteamientos interpretativos en la que se dan a conocer como fortaleza las competencias basadas en trabajos colaborativos y participativos en los centros y como debilidad aparece las competencias más individuales que pueden asociarse con carencias personales de dotes de liderazgo o por las limitaciones del propio sistema educativo (en el caso de la autonomía y autogestión).
- El estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga-Colombia realizado por Cuadros (2015). Tiene por finalidad analizar los estilos y práctica del liderazgo en los docentes y directivos de los programas técnicos y tecnológicos profesionales estructurados por competencias y específicos son; identificar el perfil personal y profesional de directivos y docentes (edad, género, antigüedad, titulación), determinar que estilos de liderazgos existen, conocer la práctica de los docentes y directivos en el ejercicio del liderazgo en función de las actividades y los objetivos, valorar la satisfacción en el desempeño del ejercicio del liderazgo y determinar frente a los estilos de liderazgos percibidos, más frecuentes, las dimensiones que podrían fomentar más la eficacia en la

organización de la institución educativa. Se utiliza una metodología cuantitativa (cuestionario) y cualitativa (grupo de discusión) en la que se da a conocer a los docentes y directivos auto perciben la presencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/evitador. Se establece que el liderazgo transformacional predomina sobre el transaccional y el correctivo evitador. Los estudiantes perciben presencia de los tres liderazgos, en el mismo orden.

- El estudio El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizaje realizado por Flores (2015). Tiene por finalidad identificar el estilo de liderazgo que predomina en los equipos directivos en centros educativos públicos y concertados a través del MLQ-5x y determinar que es el liderazgo transformacional aquel que impacta en los buenos resultados de aprendizaje de los estudiantes y operativos son; evaluar las conductas de los miembros del equipo directivo para identificar más cercanos al liderazgo transformacional, comprender la atribución de los efectos del liderazgo transformacional en los centros partícipes del estudio y describir el conocimiento que poseen equipos directivos de los modelos de gestión de calidad MBD y SACGE. Para ello, utiliza una metodología ecléctica “multimétodo” integrada al fusionar los paradigmas positivistas, interpretativo y aportaciones del crítico en la que se da a conocer una mayor participación del equipo directivo mediante prácticas de colaboración en el aula, en un intento por dejar atrás la dirección tradicional, de la oficina, desde donde se dirige y atribuyen las responsabilidades en espera de resultados, los líderes han modificado su actuar, fortaleciendo las relaciones con los docentes en vías de incorporar acciones de mejora, mediante un trabajo en conjunto.
- El estudio Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la institución educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino- 2017 realizado por Lecaros (2017) se centra en determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente y los específicos son; determinar la relación que existe entre la dimensión establecimiento de metas y expectativas y el desempeño docente, determinar la relación que existe entre la dimensión uso estratégico de los recursos y el desempeño docente, determinar la relación que existe entre la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y el desempeño docente, determinar la relación que existe entre la dimensión promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y el

desempeño docente y determinar la relación que existe entre la dimensión garantía de un entorno ordenado y de apoyo y el desempeño docente. Para ello, el método de investigación utilizado es el método hipotético deductivo en la que se da a conocer todos los objetivos que se han alcanzado y que existe una relación directa entre ellos y con una correlación positiva y alta.

- El estudio La influencia del liderazgo en la gestión escolar realizado por Solís (2010). Tiene por finalidad analizar el estilo de liderazgo y de gestión escolar que ejercen los directivos del CECyT no. 10 con el propósito de verificar su influencia con los objetivos en el plan operativo anual planteados por periodo escolar, todo ello a través de un estudio de correlación de variables y los específicos son; clasificar los estilos de liderazgo de acuerdo al logro de los objetivos académico-administrativos, identificar los estilos de liderazgo conforme a las diversas teorías, identificar los estilos de liderazgo de los directivos, caracterizar el liderazgo que ejercen los directivos, identificar los objetivos académicos y administrativos entre ellos. Para ello, la metodología utilizada es cuantitativa, puesto que permite explorar los datos de manera científica en la que se da a conocer que después de analizar las gráficas y los resultados de metodología de investigación, se determinó que los estilos son el burocrático y el estilo informal.
- El estudio La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la red N° 09 Ate Vitarte – 2016 realizado por Valencia (2017). Tiene por finalidad determinar en qué medida la gestión educativa se relaciona con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas y los específicos son: establecer la relación de la planificación con el estilo del liderazgo de los directores en las instituciones educativas, identificar el vínculo entre la organización y la relación con el liderazgo participativo en las instituciones educativas iniciales y describir como el aprendizaje de calidad se relaciona con el estilo de liderazgo considerado en las instituciones educativas iniciales. Para ello, la metodología utilizada es cuantitativa, además es una investigación aplicada en la que se da a conocer una existente relación positiva muy fuerte entre la gestión educativa y el liderazgo de los directores, existe una relación positiva fuerte entre la planificación con el estilo consultivo del liderazgo de los directores, una relación positiva moderada entre la organización con el liderazgo participativo de los directores y una relación positiva moderada entre el aprendizaje de calidad con el liderazgo considerado de los directores.

- El estudio Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a realizado por Chamorro (2005) se centra en analizar las variables relacionadas con los distintos estilos de liderazgo definidos en el trabajo y medidas a través de instrumentos, elaborados y estudiados específicamente para esta investigación, basados en la teoría del liderazgo existente y los específicos son; diseñar y estudiar técnicamente sendos cuestionarios a partir de estudios previamente realizados, del análisis y reflexión personal, que me permita identificar las variables que inciden en la definición de un estilo de liderazgo institucional de los directores de secundario en los centros educativos, definir teóricamente las variables que caracterizan a los docentes y a los directores, establecer las características del director/a que determinan el estilo de liderazgo institucional, identificar los elementos del contexto situacional que inciden en la definición del estilo de liderazgo institucional, realizar una caracterización de los profesores en cuanto a su pensamiento crítico y participación y validar los instrumentos de medida y su consistencia con la teoría fundamentada mediante el análisis factorial exploratorio. Para ello, utiliza una metodología de naturaleza no experimental, de un estudio correlacional en la que se da a conocer que el estilo transformacional está constituido por un 61,032% de la varianza, por lo que es una muestra de la simplificación de la estructura y la fuerte asociación de los ítems que representa un único concepto.
- El estudio Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente realizado por Raxuleu (2014) se centra en describir la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente en los institutos de educación básica y los específicos son: establecer el cumplimiento de los indicadores del liderazgo por los directores de los institutos de educación básica, medir la relación existente entre el liderazgo del director y el desempeño pedagógico docente, identificar los indicadores del liderazgo donde muestran fortalezas y deficiencias los directores de los institutos de educación básica, determinar el nivel en que se ejecutan los indicadores del desempeño pedagógico por los docentes de los institutos de educación básica y especificar los indicadores del desempeño pedagógico donde muestran fortalezas y deficiencias los docentes. Para ello, la metodología es de tipo cuantitativo y su diseño es descriptivo en la que se dan a conocer que de los tres grupos encuestados alcanzó resultados favorables en ocho de los once aspectos revisados y medidos, mientras que los otros tres fueron deficientes.

- El estudio El liderazgo directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo realizado por Cartes, Varela y Villena (2015) se centra en identificar las características del liderazgo ejercido por el o la directora/a y su equipo de gestión en relación a la construcción y actualización del proyecto educativo institucional de carácter participativo, en el contexto de la administración del cambio al interior de la escuela y específicos son: identificar el liderazgo ejercido por el o la directora/a y su equipo directivo en cuanto a la construcción del PEI, identificar el liderazgo ejercido por el o la directora/a y su equipo directivo en cuanto a la actualización del PEI e identificar el liderazgo ejercido por el o la director/a y su equipo directivo en cuanto a administración del cambio al interior de la escuela. Para ello, se utiliza una metodología cuantitativa, con una propuesta de intervención en la que se da a conocer que el o la director/a y su equipo de gestión, son quienes administran el cambio al interior del establecimiento, se puede concluir que efectivamente son ellos quienes, como líderes, tienen la responsabilidad implícita y explícita de guiar el trabajo de sus escuelas, administrar los recursos y evaluar los procesos tanto internos como externos, de tal modo que la comunidad escolar tiene puestos los ojos en ellos.
- El estudio Liderazgo pedagógico del director y buenas prácticas de gestión escolar en colegio municipal de la VI Región realizado por Bravo (2017) se centra en identificar las características de liderazgo pedagógico que ejerce el director del Liceo Ignacio Carrera Pinto de San Vicente, sobre la base del marco para la buena dirección, en la conducción del proyecto educativo institucional de la organización y los específicos son: distinguir las competencias profesionales que desarrolla el director de la institución en la conducción del proyecto educativo institucional, relacionar las competencias profesionales que utiliza el director en el ejercicio de sus funciones con el liderazgo pedagógico y vincular el quehacer directivo con logros pedagógicos que constituyan buenas prácticas de gestión escolar y que puedan servir de modelo para aplicarlas en otras instituciones educativas de condiciones similares. Para ello, utiliza una metodología cualitativa, desde una perspectiva holística en la que se dan a conocer que el director del Liceo Ignacio Carrera Pinto reúne competencias esenciales que se dan a conocer en la conducción del proyecto educativo institucional. Para acreditar idoneidad en el

cargo desempeñado se mencionan las diversas características que tiene el director del colegio.

1.3 Delimitación conceptual de la dirección de centros educativos

En este apartado, se expone el concepto de dirección escolar y de liderazgo, puesto que podemos observar que ambos términos se encuentran estrechamente relacionados. Se hace referencia a la dirección escolar y liderazgo, y las desigualdades entre un director y un líder y otra diferencia como puede ser entre autoridad y poder.

Con respecto al concepto de dirección escolar, mencionaremos algunas definiciones:

“Es una profesión diferente a la de docente. El director escolar tiene unas competencias y unas responsabilidades, cuyo desempeño exige unas capacidades y unas competencias específicas” (Sarasúa, 2013, p. 41).

“Es un sistema de dinamización, apoyo y acompañamiento a la actuación pedagógica e institucional, lejos de estar en crisis, se considera cada vez más necesaria” (Gairín, 2011, p.7).

“Es considerada a nivel internacional como un factor determinante en la mejora de los centros educativos y en la mejora de los resultados escolares del alumnado” (Gómez, 2011, p.200).

“Es una dirección colegiada, en cooperación entre distintas personas: que comparte información, decisiones y responsabilidades” (Murillo & Román, 2011, p.12).

“Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo). Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos”. (Bolívar, 2010, p. 20).

Anteriormente, al mencionar la figura existente del director de un centro educativo, es inevitable hablar de liderazgo. Cuando hablamos de liderazgo, nos referimos a una figura directiva que sea capaz de solventar todo tipo de problemas y retos. Esta figura debe tener el rol de liderar a un grupo que, en este caso, nos encontramos con el profesorado, con el único objetivo de la buena enseñanza a los discentes.

Mencionamos algunos conceptos de liderazgo:

“Es una figura poderosa que magnetiza y convoca gente para cumplir diferentes objetivos, deseables o indeseables. Y las características definitorias de su moralidad o amoralidad, de su honestidad o manipulación, dependen del mismo líder” (Labourdette & Scaricabarozzi, 2010, p.3).

“Liderar significa saber comunicar bien la visión de la organización, elaborar una estrategia adecuada para alcanzar y sobre todo ser capaz de movilizar y motivar al grupo de personas implicado” (Caturla, 2009, p.25).

“Es un proceso que consiste en influir en los seguidores para que alcancen metas. Es decir, para que dirijan su conducta hacia determinados fines. De ahí su importancia dentro del proceso administrativo en cualquier organización, pues consiste en influir sobre las personas que se esfuercen voluntaria y entusiastamente y logren las metas del grupo”. (Alvarado, Prieto Sánchez & Betancourt, 2009, p. 3-4).

“Es la acción de implicar, motivar y animar a todos los miembros de una comunidad educativa a participar y desarrollar lo mejor de sí mismo en las tareas asignadas”. (Ruiz, 2016, p.88).

A continuación, podemos observar en la fig. 1 cada uno de los componentes que se llevan a cabo e interactúan entre ellos, con el único objetivo del buen aprendizaje por parte de los estudiantes.

Figura 1. Liderazgo Directivo



Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, (Anderson, 2010).

Como podemos apreciar en la figura 1: “La influencia indirecta en el aprendizaje”, es una concatenación de elementos los que influyen a la hora del aprendizaje de los discentes. Es una suma tanto del trabajo del líder como del equipo docente, al igual que factores externos, como pueden ser; el aula, los materiales e incluso la organización del mismo centro educativo. Todos ellos, son los que hacen posible un buen aprendizaje a favor de los alumnos.

Según la Real Academia Española (RAE) el concepto de liderazgo es:

Cuadro 2: Definición de Liderazgo

Liderazgo.

1. M. Condición de líder
2. M. Ejercicio de las actividades de líder.
3. M. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Fuente: RAE (Real Academia Española).

Como podemos contemplar, se recalca el liderazgo como un proceso de influencia en sus seguidores con el único objetivo de alcanzar metas conjuntas. Es capaz de movilizar y encaminar (individual o grupo) con una proyección de futuro y teniendo una personalidad muy carismática y empático.

1.4 Modelos de dirección

En este apartado analizaremos el progreso de la función directiva en el centro escolar y de los modelos de dirección y liderazgo más reciente. Podemos observar como el carácter social del liderazgo destaca y se delimita como un fenómeno social.

Se pretende ahondar en los distintos tipos de dirección de centros educativos y eso, conlleva también a los diferentes tipos de liderazgo de los directores. El propósito es presentar una visión general de la dirección escolar y plantear mejoras sobre los diferentes modelos de dirección, independientemente de las características, habilidades o aptitudes de cada director.

En la actualidad, la figura del director y su función directiva en los centros escolares o educativos es una tarea delicada y difícil.

“El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de los docentes.” (Freire & Miranda, 2014, p. 12).

Podemos observar la importancia que tiene la dirección escolar en los centros educativos. El perfil del director escolar es entendido como: *“la descripción de las competencias esenciales que la persona que dirige una institución educativa necesita desarrollar continuamente para resolver los problemas propios de la gestión directiva que consiste fundamentalmente en liderar y acompañar los procesos de formación integral tanto de los estudiantes como de los diferentes actores implicados en ellos mediante un trabajo colaborativo”* (Herrera, S. & Tobón, S., 2017, p. 172).

Para Leithwood, Seashore, Anderson y Wahistrom (cit. García, Slater & López, 2011, p.31-32) concluyen que:

- *“Los efectos del liderazgo (directos e indirectos) explican un 25% de los efectos totales en los logros escolares”.*
- *“El liderazgo escolar es la segunda variable más importante en el aprendizaje de los alumnos. La primera es la enseñanza del docente en el salón de clase”.*
- *“Casi todos los directos exitosos se basan en el mismo repertorio de prácticas de liderazgo”.*
- *“Los líderes escolares (directores) mejoran la enseñanza y el aprendizaje a través de su influencia en la motivación del personal, en el compromiso y en las condiciones de trabajo”.*
- *“El liderazgo escolar tiene mayor influencia en la escuela y los alumnos cuando es ampliamente distribuido”.*

El director o directora de la escuela: *“es un líder reconocido, tiene un papel crítico en la construcción de una cultura que promociona procesos de mejora para que todos los estudiantes se desarrollen y aprendan al máximo de sus capacidades. Por ello, se han de llevar a cabo prácticas educativas desde una visión organizativa global, las cuales han de ser abordadas y promovidas desde la dirección del centro educativo”* (Hernández, Ramírez & Hidalgo, 2013, p.264).

En definitiva, se puede manifestar que: *“La dirección escolar, el liderazgo para la mejora, es considerada por todos, movimientos, expertos y tendencias, como un elemento fundamental no solo de calidad y decisivo del funcionamiento de los centros educativos, sino también que su misión es el trabajo más decisivo e influyente, con efectos multiplicadores, en la organización y el funcionamiento de los centros educativos”* (Navareño, 2012, p.8).

La literatura señala dos tipos de liderazgo; el **liderazgo transformacional** y el **liderazgo transaccional** como los dos grandes modelos de liderazgo escolar. Más adelante, contemplaremos las diferencias entre ambos modelos, aunque antes descubriremos otros modelos que también se están llevando a cabo en la actualidad y que igualmente, son eficaces.

A continuación, vamos a detallar el **modelo directivo**:

Entendemos por el modelo directivo; *“las características que debe tener el director para propiciar una colegialidad entre maestros, estudiantes y padres entre las que se encuentran la capacidad de aliento hacia los docentes, la capacidad de impulsar lazos de amistad – ser carismático – y la capacidad de ser un reforzador”* (Bocanegra, 2009, p. 4).

Por lo tanto, podemos hablar del estilo directivo, en cuanto a los distintos estilos de conducta, la actuación, comportamiento y carácter propio que pueda tener la persona en concreto. Éste debe tener en mente una misión, una visión y metas a conseguir en el tiempo, que proporcione unas expectativas a alcanzar para profesores, alumnos y padres, en la cual sea una participación construida (Weinstein, 2009, p. 2).

En cuanto a la pluralidad de estilos, se admiten clasificar los estilos según los rasgos característicos de cada dirección. A continuación, expondremos algunos estilos de dirección:

1. Liderazgo generativo punitivo (GP): *“El líder es preocupado en la producción, posesivo e inflexible, exigente y conservador, genera presión al grupo y toma una decisión sin anunciarla”*.
2. Liderazgo generativo nutritivo (GN): *“El líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo”*.

3. Liderazgo emotivo libre (EL): *“El líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito”.*
4. Liderazgo emotivo dócil (ED): *“El líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza y sentimientos de culpa”.*
5. Liderazgo emotivo indócil (EL): *“El líder hace lo contrario a lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía. El grupo funciona por su presión y sólo cuando está presente el líder”.*

En consecuencia, podemos ratificar que el liderazgo conlleva funciones de dirección y de responsabilidad (Aguilar & Morales, 2015, p. 83-84).

Otro modelo a mencionar es el **modelo burocrático-administrativo**. Estos fueron los modelos que aparecieron inicialmente con el objetivo de ayudar a organizar el trabajo que se desarrollaban en los centros educativos. En dicho modelo cada profesional desempeñaba una función específica. En cuanto al reglamento interno, se observa una jerarquía definida. Todo profesional requiere unos requisitos para ser seleccionado y promocionar profesionalmente.

A continuación, podemos observar en el cuadro 3 las diferencias existentes entre el modelo burocrático-administrativo versus el modelo de liderazgo pedagógico.

Cuadro 3. Diferencias de modelos

Modelo Burocrático-Administrativo	Modelo de Liderazgo Pedagógico
✓ Individuo que ocupa una posición formal de autoridad dentro de una organización.	✓ Proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto.
✓ Centrado en tareas administrativas: delegada de la administración, responsable del cumplimiento de la normativa.	✓ Una dinámica colectiva de trabajo: un conjunto de actitudes y relaciones sociales.
✓ Gestión de tareas cotidianas, que consumen el tiempo habitual.	✓ Intercambio de conocimientos y habilidades.

✓ Decisiones jerárquicas (autoridad).	✓ Una efectiva transformación de actitudes, motivaciones, comportamientos.
---------------------------------------	--

Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, (Bolívar, 2015).

Como podemos apreciar en el cuadro 3; se acentúan las diferencias entre ambos modelos anteriormente descritos, pero están destinados a complementarse, puesto que, sin una buena gestión, nunca tendríamos un buen liderazgo.

Otro modelo es el **modelo contingente**: *“afirma que el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales con factores internos y vinculados al entorno”* (Zapata, Mirabal & Hernández, 2009, p. 622).

En este modelo se fundamenta la organización y las relaciones del centro. Por lo que depende de la situación individualizada de cada centro educativo. Otra característica fundamental es que los profesionales son estimulados con incentivos, que les hacen crecerse para afrontar los problemas y afrontar cambios, al igual que se valora la antigüedad en dicho centro.

“El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas adecuadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización” (Aguilera, 2011, p. 101).

Actualmente, las organizaciones o los centros escolares sostienen a la persona encargada o director con un nivel de exigencia mayor. Estas personas son las encargadas dentro de este tipo de instituciones, con su nivel de exigencia impuesta, en obtener el éxito o el resultado beneficioso de aquel proyecto que se plantee inicialmente (García, 2015, p. 158).

A continuación, como podemos observar en el cuadro 4: “Teoría del liderazgo situacional”, encontramos una tabla que mide el nivel de madurez y el estilo mostrado por los trabajadores, con el único objetivo de predecir su efectividad laboral.

Cuadro 4. Liderazgo Situacional (TLS)

ALTA	MODERADA		BAJA
M4	M3	M2	M1
PUEDE QUIERE	PUEDE NO QUIERE O INSEGURO	NO PUEDE QUIERO	NO PUEDE NO QUIERE O INSEGURO

40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, (Sánchez & Rodríguez, 2009).

Como se puede observar en el cuadro 4. Se puede contemplar el **modelo de liderazgo situacional (TLS)**, El único propósito que se lleva a cabo en este tipo de modelo, es comprobar el nivel de madurez o de preparación del personal. Para ésta misión, el líder debe valorar y reconocer el nivel de preparación de sus trabajadores, y si es necesario, cambiar o modificar su estilo por medio de un aumento o disminución de la conducta, con el beneficio de la recompensa, alentando la participación y la comunicación.

En definitiva, el modelo de liderazgo anteriormente descrito es situacional, puesto que el tipo de liderazgo que se impone será diferente en cuanto a las funciones de la situación, el contexto, las relaciones intrínsecas con los trabajadores y la manera de gobernar el centro. Un líder puede ser “malo” o “bueno”, según el contexto educativo-social.

De cualquier manera, la literatura científica, como mencionamos al principio del punto, señala el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional como los grandes modelos del liderazgo educativo que encontramos, actualmente en los distintos estilos directivos.

1.4.1 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se define como: *“Es el intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos:*

“recompensas contingentes”, las cuales contratan el intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño”. (Figueroa, 2012, p. 521).

“Las teorías transaccionales son todas aquellas que entienden la relación líder-colaborador como un intercambio en el que ambos resultan beneficiados” (Salas, 2013, p. 87).

Otra definición de liderazgo transaccional es: *“una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones. Este opera con base en autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización. Los líderes transaccionales enfatizan las tareas en los estándares de trabajo, así como en el logro de metas” (Durán & Castañeda, 2015, p. 137).*

“Este liderazgo se basa en la influencia que tiene el líder en el intercambio de recompensas con las personas que tiene a su cargo. Así, el líder se preocupa exclusivamente de los resultados de la relación y enfoca su labor directiva a negociar los intercambios extrínsecos y controlar las acciones de sus colaboradores, influyendo únicamente a su motivación extrínseca” (Martínez, Olmedo & García, 2016, p.5).

Para Bass y Avolio (cit. Rozo & Abaunza, 2010, p. 66) lo define como: *“cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado”*. Está conformado por dos subdimensiones:

- **Recompensa contingente:** En este el líder interacciona con el seguidor con intercambios recíprocos. Según los objetivos a alcanzar, el líder recompensa o sanciona los actos del seguidor, revisando en todo momento las necesidades tanto del grupo como las individuales de cada persona.
- **Administración por excepción:** En esta el líder únicamente actúa con intervenciones negativas y de crítica, en cuanto a realizar correcciones o transformar aquellas conductas, con el objetivo de que no se extravíen de su curso.

Para Contreras y Barbosa (cit. Almirón, Tikhomirova, Trejo & García, 2015, p. 25), definen: *“El liderazgo transaccional está basado en los modelos tradicionales, se fundamenta en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensado o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas*

y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico”.

“Los líderes se basan en los intercambios que establecen con sus seguidores (en términos de intercambio de costes y beneficios)” (Gil, Alcover, Rico & Sánchez, 2011, p. 39).

“El liderazgo transaccional (LT) involucra un cambio quid pro quo (en latín: una cosa por otra) entre el líder y el seguidor. Corresponde a la teoría ética utilitaria, la cual afirma que las decisiones son morales si guían a un mayor grado o beneficio para todos los involucrados. Los estilos de TA observador en el desarrollo moral alto (altruismo) son: 1) recompensa contingente, 2) gerencia por la excepción activa, y 3) gerencia por la excepción pasiva” (Brito, 2016, p. 43).

En definitiva, en este tipo de modelo podemos identificar que existe una motivación por parte de los trabajadores, a causa de una “recompensa” y un “castigo”. Según dicho modelo, su trabajo es mejor cuando se encuentran en una organizada cadena de mando.

1.4.2 Liderazgo Transformacional

Mientras que el liderazgo transaccional tiene el papel de desarrollar los objetivos establecidos, el liderazgo transformacional se encarga del crecimiento y progreso de la comunidad educativa.

Para Leitwood (cit. González, González, Ríos & León, 2013, p. 360) señala: *“el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes. Este liderazgo motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada en las organizaciones educativas y en especial las de educación superior”.*

“El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla”. (Chacón, 2011, p. 151).

Otra definición es: *“el liderazgo transformacional se refiere al proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores”* (Cruz, Salanova & Martínez, 2013, p.17).

“El líder transformacional es aquel que se focaliza en el desarrollo y empoderamiento de sus seguidores, logrando además aumentar la motivación y la moral de estos” (Pedraja, Rodríguez & Rodríguez, 2016, p. 748-756).

Para Velásquez (cit. Bracho & García, 2013, p. 167), define: *“el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores”*.

“El liderazgo transformacional desarrolla una doble dinámica entre los niveles micro y macro. A nivel micro influye en los procesos individuales mientras que a nivel macro influye en la movilización del poder debido a la función del cambio, sistema social y la reforma de la organización” (Martínez, 2014, p. 9).

“El liderazgo transformacional es “transfigurar” a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y se siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva de percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes” (Martins, Cammaroto, Neris & Canelón, 2009, p. 2).

En conclusión, el liderazgo transformacional tiene como objetivo la motivación de cada uno de los miembros que componen el centro educativo, para obtener nuevos desafíos, el crecimiento personal y profesional y fortalecer su autoestima. Tiene un efecto en el clima escolar.

1.4.3 Liderazgo Autoritario

El liderazgo autoritario parte de la base, en la cual el líder delimita todas y cada una de las normas. En esta clase de liderazgo, es posible que se manifieste la frustración y la agresión, ya que no llegan a un consenso grupal y se presenta una obediencia en cuanto al líder. Los resultados van disminuyendo con el paso del tiempo, aunque al principio fueran elevados.

Para Kurt Lewin (cit. Sánchez & Barranza, 2015, p. 164), define liderazgo autoritario: *“El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder”*

El líder autoritario, *“asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder”* (Cahuas, 2012, p. 27).

Para Carbó y Pérez (cit. Covas & María, 2017, p. 12) muestran las reacciones de los grupos con respecto a este estilo de liderazgo; *“se observan fuertes reacciones de odio y agresión entre los miembros del grupo, pero no hacia el líder. Además, se evidencian conductas como el desinterés, la apatía o la tendencia a huir”*.

El liderazgo autoritario: *“no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad”* (Aburto & Bonales, 2011, p.44).

El líder autoritario: *“elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas. En cuanto al clima organizacional, si es aplicado de manera inadecuado, puede ser muy negativo”* (Colmenares, López & Soto, 2015, p.24).

A continuación, se contempla en el cuadro 5: “Características del liderazgo autoritario”, donde podemos observar las características que definen este tipo de liderazgo.

Cuadro 5. Liderazgo Autoritario

AUTORITARIO	<ul style="list-style-type: none">• Impone todas sus órdenes y vigila que se sigan al pie de la letra.• Toma las decisiones solo y no delega funciones.• No le otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas.• Resalta los errores para luego incentivar.
-------------	---

Liderazgo para la comunicación eficaz de la responsabilidad social empresarial en el Rotary club. *Gestión de la comunicación en la organización: Identidad e imagen corporativa*, (Sánchez & Vecchio, 2009).

Como se puede observar en el cuadro 5. Se fija el liderazgo Autoritario. Como se contempla, en este tipo de liderazgo, la figura suprema es el líder autoritario, por el cual entran y pasan todas las decisiones, sin importarle ninguna aportación por parte de sus trabajadores.

En definitiva, podemos decir que: *“queda comprobado que un liderazgo autoritario está condenado al rechazo, fracaso y tiende a desaparecer en el futuro de las organizaciones, debido a que no representa un método adecuado para aumentar la rentabilidad de las organizaciones contemporáneas”* (Orduz,2013, p.21).

1.4.4 Liderazgo Democrático

El liderazgo democrático es lo opuesto al liderazgo anterior mencionado. En este liderazgo el líder solamente apoya y da orientaciones al grupo. Por lo tanto, todas y cada una de las normas se deliberan y se resuelven en el grupo. Se encuentra mejor ambiente y existe un trato amistoso. Los resultados van creciendo paulatinamente, aunque fueran inferiores al principio.

El estilo democrático: *“El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente”* (López & Morales, 2014, p.18).

Para Lewin (cit. Villalva & Fierro, p.158) definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo democrático basándose específicamente en el

comportamiento del líder. El estilo democrático: *“también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir”*.

“El liderazgo democrático-participativo, el líder delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión” (Sánchez & Vecchio, 2009, p.5).

Para Ayaub (cit. Pacsi, Estrada, Pérez & Cruz, 2014, p. 68) menciona: *“Este tipo de liderazgo toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Además, señala que la mayoría de líderes son obedientes”*.

En el liderazgo democrático, *“el líder es activo, consultivo y orientador. Se forman grupos amistosos y se establece relaciones cordiales entre los dirigidos. El líder y los subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo se realiza a un ritmo suave y seguro”* (Barrón, 2010, p.143).

El líder que posee: *“una orientación hacia el liderazgo democrático, entonces permitirá y facilitará la preparación de decisiones para la participación de todos, además de que se encargará de coordinar y motivar todas las actividades que se realicen dentro de su comunidad”* (Gallo, Correa & Pacheco, 2011, p.98).

Cuando un líder: *“adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico”* (Cabezudo & García, 2016, p.26).

En definitiva, este tipo de liderazgo obtiene: *“unos resultados inferiores a los alcanzados bajo el liderazgo autoritario, aun así, el trabajo que se desempeña muestra una mayor originalidad, que podemos atribuir a la posibilidad de expresar ideas libremente y fomentar la creatividad”* (Zuzama, 2017, p.12).

1.4.5 Liderazgo Laissez-Faire o Liberal

El liderazgo laissez-faire o liberal se da cuando el líder no toma ningún tipo de decisión o mandato, con respecto al grupo. Apenas interviene el líder, aunque posea todas las informaciones necesarias. En este tipo de liderazgo se crea la rivalidad entre compañeros y, en consecuencia, se obtienen resultados muy bajos.

Laissez Faire, se define como: *“dejar hacer”, significa que el líder permite que cada persona decida el tipo de intervención o colaboración que quiere adoptar, basándose en el principio de la autorregulación de la dinámica personal*” (González & González, 2014, p.403).

Liderazgo Laissez Faire: *“es un estilo cargado de cariz negativo en el que los jefes no aportan pautas de trabajo, dejando a los empleados libertad de actuación y toma de decisiones, generando con ello, además un desconcierto generalizado y recayendo toda la culpa del personal subordinado es una constante, no obstante, estudios recientes han valorado la ausencia de castigo y recompensa”* (Campos & Campos, 2015, p.86).

Este liderazgo: *“adopta una postura pasiva, cede el poder y las decisiones importantes en manos del grupo y se limita a adoptar ciertos elementos técnicos que son básicos pero necesarios. No evalúa ni juzga las aportaciones del grupo en momento alguno. Por lo tanto, ante este tipo de liderazgo los elementos del grupo tienen completa libertad para realizar sus acciones y cuentan con el apoyo del entrenador sólo si se lo solicitan de manera explícita”* (Troncoso, Burgos & López, 2015, p.2).

El estilo laissez-faire caracteriza: *“a los líderes que dejan todas las responsabilidades y decisiones al grupo e incluso, aquellas correspondientes al cumplimiento de sus propias funciones. Es un estilo permisivo donde la toma de decisiones deja un amplio espacio de libertad de acción, de responsabilidad, de compromiso y es muy importante el acompañamiento del líder, aunque se ubique en segundo plano”* (González & González, 2012, p.36).

A continuación, como podemos observar en el cuadro 6: “Liderazgo Laissez-Faire”, encontramos una tabla que representa la ausencia de este tipo de liderazgo. En cuanto a este tipo de estilo, se verifica las actitudes que se especifican en el cuadro 5.

Cuadro 6. Liderazgo Laissez-Faire

Estilo de liderazgo	Factores	Conductas Asociadas
Ausencia de Liderazgo	Laissez-Faire (LF)	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar intervenir cuando los asuntos son importantes. - No actúa cuando los problemas se hacen graves. - Está ausentes cuando se los necesita. - Fracasa al hacer seguimiento a las demandas de ayuda. - Evita expresar su opinión sobre cosas importantes. - Evita tomar decisiones. - Retrasa la respuesta de asuntos urgentes. - Desvía la atención de resolución de problemas relacionados con el trabajo.

Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario. *Revista Dilemas Contemporáneo: Educación, Política y Valores*, (Ganga, Navarrete, Álvarez & Alarcón, 2016).

Como podemos apreciar en el cuadro 6. Se puede contemplar el **modelo de liderazgo Laissez-Faire (LF)**, un modelo para nada conveniente, sobre todo cuando queremos llevar a cabo cualquier tipo de dirección y llegar a los objetivos marcados previamente.

En definitiva, podemos decir que se trata: *“de un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra funcionando eficientemente”* (Pacsi, Estrada, Pérez & Cruz, 2014, p.69).

A continuación, como podemos observar en el cuadro 7: “Comparativa entre liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire”, se muestra una tabla con cada una de las características entre los distintos tipos de liderazgo.

Cuadro 7. Comparación entre liderazgos

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
El líder fija las directrices sin participación del grupo.	Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y el apoyo del líder.	Libertad completa en las decisiones grupales o individuales. Participación mínima del líder.
A medida que se requiere, el líder determina los pasos a seguir en las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así las tareas requieren nuevas perspectivas en los debates.	La participación del líder en el debate es limitada. Presenta algunos materiales al grupo y aclara que se suministrará información si la solicitan.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo.	La división de las tareas quedan a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la elección de compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo “individual” de cada miembro.	El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es “objetivo” y se limita a los “hechos” en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluarlo o regularlo el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.

Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010. Universidad nacional mayor de San Marcos, (Quispe, 2016).

Como podemos apreciar en el cuadro 7; se acentúan las diferencias entre estos tres modelos tan distintos como podemos contemplar en la tabla anteriormente descrita. Por lo que podemos observar, el modelo a seguir o más conveniente es el modelo democrático, puesto que el líder busca en todo momento, sumarse al grupo para aportar y deshacer lo más objetivo, con el objetivo de que todo sea debatido en conjunto por el grupo.

1.5 Competencias que guían la dirección de un centro educativo

En este apartado vamos a hablar de las competencias profesionales que deben poseer los directores escolares en un centro educativo. Antes de comenzar a exponer esas competencias, debemos aportar una definición al concepto de competencia.

Por lo tanto, se entiende por competencia la capacidad de poner en movimiento varios recursos (habilidades, conocimientos y actitudes) con la meta de hacer frente al puesto directivo.

“Para aprender una competencia es necesario que la situación de enseñanza sea funcionalmente equivalente a la situación en que dicha competencia debe ejercitarse y, por consiguiente, que el que -enseñe- la competencia sea también capaz de ejercitarla mientras lo hace” (Ribes, 2011, p. 42).

A continuación, expondremos la clasificación de cuatro niveles de competencias:

1. Competencias básicas o instrumentales. *“Son aquellos conocimientos fundamentales, que se adquieren en la formación general, básica u obligatoria, enfocadas a la comprensión y resolución de los problemas cotidianos”*.
2. Competencias genéricas, transversales, intermedias, generativas o generales. *“Son las capacidades, atributos, actuaciones y actitudes amplias, transversales a distintos ámbitos profesionales”*.
3. Competencias específicas, técnicas o especializadas. *“Se relacionan con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y las competencias específicas de una determinada área de estudio, que no son transferibles a contextos laborales o académicos”*.

4. Meta-competencias, meta-qualities o “meta-skills”. *“Son competencias genéricas, de alto nivel, que trasciendes a otras competencias y que parecen favorecerlas, mejorarlas o posibilitar la adquisición de otras”.*

Como podemos apreciar, los cuatro niveles de competencias claramente definidas permiten delimitar los ámbitos de incidencia de las competencias (García, 2009, p. 15).

A continuación, como podemos observar en el cuadro 8: encontramos las competencias que guían a los directores de centros educativos. Es el siguiente:

Cuadro 8. Competencias que guían a los directores

<p>A. Liderazgo emprendedor.</p> <p><i>Es un director que debe saber guiar a los diferentes estamentos escolares e impulsar procesos de innovación, orientados al modelo de calidad institucional destinado a la comunidad donde se inserta el centro escolar.</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Guiar el desarrollo del proyecto educativo institucional con la participación de todos los estamentos de la comunidad escolar.</i>- <i>Gestionar procesos de innovación a nivel local y regional en beneficio del centro escolar integrando redes sociales y convenios de colaboración.</i>- <i>Incentivar el trabajo colaborativo hacia un modelo de calidad en los resultados de aprendizajes de los estudiantes.</i>- <i>Emprender hacia desafíos emergentes y metas en la mejora continua del trabajo profesional de profesores y alumnos.</i>
<p>B. Administración estratégica.</p> <p>Es un director que proporciona una evaluación sistemática de los procesos al centro escolar, estableciendo objetivos, con recursos pertinentes acorde a las metas que se identifican en el proyecto educativo institucional.</p> <ul style="list-style-type: none">- Determinar objetivos estratégicos y metas concretas consensuadas en el proyecto educativo institucional en contexto vulnerable.- Analizar los procesos académicos del centro escolar a la luz de los resultados de aprendizaje de los alumnos.- Gestionar razonablemente los recursos humanos y materiales para el logro de metas fijadas en el proyecto educativo institucional.- Establecer mecanismos de evaluación y monitoreo de procesos académicos en los diferentes estamentos al interior de la comunidad educativa.

C. Gestión curricular de calidad.

Es un director que promueve y dinamiza participativamente el marco curricular hacia los resultados de aprendizajes de los escolares con calidad y equidad.

- Reconocer el marco curricular de los respectivos niveles educativos y procedimientos de evaluación vigentes a ser aplicados en las prácticas docentes.
- Asegurar la implementación curricular y resultados de aprendizaje en los estudiantes coherente con el proyecto educativo institucional.
- Gestionar eficientemente el tiempo para la puesta en práctica de los planes curriculares en el aula de clases.
- Monitorear el quehacer docente al logro de aprendizajes de calidad y equidad en los diferentes sectores de aprendizaje curriculares.

D. Gestión de la cultura organizacional.

Es un director que promueve los valores institucionales mediante un clima de colaboración, generando puentes de confianza en los distintos estamentos del centro escolar, acorde al proyecto educativo institucional.

- Difundir valores peculiares del proyecto educativo institucional en contexto de vulnerabilidad con los diferentes estamentos del centro escolar.
- Generar una cultura de colaboración y confianza en la comunidad escolar congruente con los principios establecidos en el proyecto educativo institucional.
- Potenciar la manifestación de las virtudes humanas en los diferentes actores de la comunidad declarados en el proyecto educativo institucional.
- Garantizar un clima armónico de respeto y disciplina a favor de una sana convivencia y desarrollo de la organización escolar.

E. Gestión de políticas educativas.

Es un director que comprende las políticas educativas y normativas legales vigentes como eje orientador del centro escolar en un contexto vulnerable de transformaciones sociales.

- Comunicar con claridad el marco legal vigente a los diferentes actores de su comunidad escolar.
- Conducir su centro escolar de acuerdo a las políticas educativas vigentes.
- Asegurar el cumplimiento del reglamento de convivencia escolar al interior de la comunidad escolar.
- Mantener vigente la reglamentación interna para el normal funcionamiento organizacional del centro escolar.

Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. (Villaroel, Gairín & Bustamante, 2014).

Como se puede observar en el cuadro 8. Se pueden observar algunas de las competencias que guían al director de un centro educativo para obtener sus fines, según

estos autores. Por lo tanto, estas competencias descritas anteriormente son fundamentales para el desempeño y progreso del cargo directivo.

Otras competencias del director pueden ser:

- Competencia del pensamiento estratégico. *“Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización”*.
- Competencia de gestión del aprendizaje. *“Dirección pedagógica del aprendizaje como una competencia clave del liderazgo; liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promover el desarrollo profesional del profesorado”*.
- Competencia de relación con las personas. *“El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales”*.
- Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas. *“En un contexto de autonomía creciente, el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido”*.

Estas competencias del liderazgo educativo descritas son esenciales para un líder educativo, según Álvarez (cit. Bolívar, 2011, p. 259).

“El profesional que da respuesta a las necesidades de la población, necesita recibir una formación que le permita afrontar los desafíos de este siglo” (Elizondo, 2011, p. 206).

A continuación, como podemos observar en la siguiente figura 9: donde mencionaremos cuatro áreas de acción que, en su conjunto, ofrecen la ayuda con la finalidad de la mejora de la práctica del liderazgo escolar. La imagen es la siguiente:

Figura 9. Temas de Liderazgo Escolar



Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Revista Padres y Maestros*. (Villa, 2015).

Como se puede contemplar en la figura 9. Se observan diferentes áreas, que son las siguientes; (Re) definir las responsabilidades del liderazgo escolar, cuya finalidad es el aumento de los resultados de los alumnos. Distribuir el liderazgo escolar, con el objetivo de una participación más amplia dentro de los equipos de liderazgo. Desarrollar habilidades para un liderazgo eficaz, en cuanto a las distintas etapas de la práctica. Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva, proporcionando salarios y perspectivas de carrera más apropiados. Por lo que la elección de los directores de estos centros es un procedimiento más administrativo.

Las competencias que debe alcanzar un director en su labor profesional, entre otras pueden ser las siguientes:

- ✓ **Técnicas (o técnico ejecutivas):** *“relativas a la planificación, coordinación y dirección de estructuras, el control-evaluación y la administración y gestión de recursos”.*
- ✓ **De relaciones humanas:** *“para facilitar la animación e interacción de personas y grupos mediante la información, la comunicación, la motivación y la creación del clima de trabajo”.*
- ✓ **De integración, competencias culturales y políticas:** *“la atención a ambas dimensiones es esencial para, más allá de la interacción, lograr la integración de la comunidad educativa. Las funciones culturales se relacionan con la representación y la promoción de la cultura y, las funciones políticas, con la regulación de la participación y el poder, la dinamización de los procesos de trabajo en equipo y la intervención en conflictos”.*
- ✓ **Críticas:** *“Esa categoría ha sido la diferenciada de las funciones políticas por la especificidad de su intervención en el ámbito pedagógico (más allá de lo administrativo y organizativo), al ser entendidas como funciones de animación e innovación pedagógicas, incidiendo en la revisión y reflexión crítica, la formación del personal y la promoción del cambio, la innovación y la mejora”.*
- ✓ **Relaciones externas:** *“Esa categoría ha sido separada por ser transversal a todas las anteriores, ya que las funciones propias de cualquiera de ellas pueden tener que ser desarrolladas, incluso, en ámbitos externos, pero también y fundamentalmente porque los estudios previos sobre las funciones ejercidas por la dirección revelan la necesidad de dirigir una atención específica a este ámbito que, además de ser desempeñado renuientemente, es poco valorado”.*

Estas competencias son entre otras, las competencias necesarias para desempeñar el rol de director con calidez y eficacia. (Calle & Horta, 2009, p. 79).

II PARTE. PROCESO METODOLÓGICO

Iniciamos esta segunda parte el proceso metodológico que nos permitirá plantear y llevar a la práctica nuestra investigación. Para ellos, vamos a presentar en primer lugar, una exposición de objetivos a alcanzar y con ello, la definición de las hipótesis de partida.

Posteriormente, daremos a conocer el diseño de esta investigación, el estudio de la población y la selección de la muestra. Seguidamente describiremos las variables que se van a analizar y destacaremos las técnicas e instrumentos que se van a utilizar y, por último, el análisis de datos, siendo la técnica que consiste en la recolección de datos, los cuales son evaluados y ordenados, con el fin de obtener una información útil, válida y confiable, para la comprensión de los resultados y su interpretación.

2.1 Objetivos de la investigación

La intención de nuestro proyecto es conocer los estilos de dirección y liderazgo en cuanto a los centros educativos. Para ello, pretendemos alcanzar los objetivos de esta investigación, que son los siguientes:

- Identificar el tipo de liderazgo según Kurt Lewin que se fomenta en la residencia Carmen Sevilla II.
- Conocer el modelo de liderazgo que predomina según la variable género.
- Averiguar donde se postula el liderazgo según la edad.
- Examinar donde se postula el liderazgo según la formación académica.
- Investigar donde se postula el liderazgo según el puesto o cargo del centro.
- Proponer líneas de mejora del liderazgo para los resultados académicos.

2.2 Diseño de la investigación

En nuestra investigación se ha utilizado un diseño cuantitativo. A continuación, expondremos algunas definiciones para comprender a qué tipo de metodología nos referimos.

“El paradigma cuantitativo se atribuye a una visión del mundo positivista, hipotético-deductiva, particularista, objetiva, orientada hacia resultados y propia de la ciencia natural” (Ortiz, 2013, p. 7).

“El modelo racionalista o cuantitativo surge como una necesidad del ser humano por aprender sobre los fenómenos que ocurren a su alrededor y sus relaciones de causa y efecto, con el fin de poder interferir en ellos o utilizar este conocimiento a su favor” (Ugalde & Balbastre, 2013, p. 180).

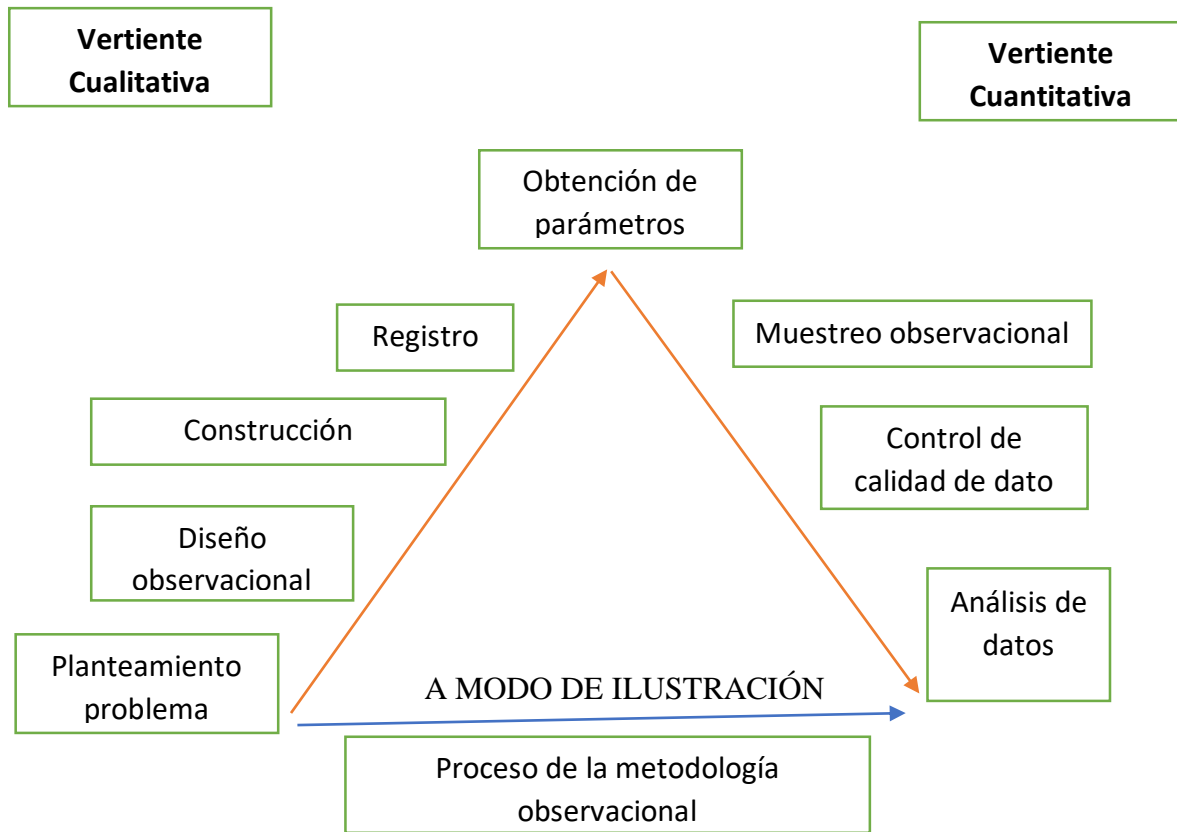
Según Hernández, Fernández & Baptista (cit. Torres, 2016, p. 3) explican que: *“el enfoque cuantitativo se parte de identificar y formular un problema científico, y a seguidas una revisión de la literatura afín al tema, con la que se construye un marco teórico-referencial; posteriormente –y sobre la base de esos dos aspectos- se formulan hipótesis de investigación; en estas últimas se precisan las variables fundamentales de la investigación, las que son definidas conceptual y operacionalmente”*.

El enfoque cuantitativo: *“La investigación cuantitativa es aquella que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible). Algunos ejemplos de investigaciones cuantitativas son: diseños experimentales, diseños cuasi-experimentales. Investigaciones basadas en la encuesta social, entre otras, siendo uno de los más usados la encuesta social”* (Cauas, 2015, p.2).

El enfoque cuantitativo o estadística descriptiva: *“utiliza técnicas de recolección de datos y análisis que produce informes relativos a las medidas de tendencia central, variación y correlación. La combinación de su resumen de características y estadísticas correlacionales, junto con su enfoque en los tipos específicos de preguntas de investigación, métodos y resultados es lo que distingue a la investigación descriptiva de los demás tipos de investigación”* (Abreu, 2012, p.193).

A continuación, como podemos observar en la siguiente fig. 10: donde se puede observar ambas vertientes de como obtienen los parámetros de maneras diferentes.

Figura 10. Obtención de parámetros



La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. *Campo abierto*. (Sánchez, 2015).

Como se puede contemplar en la figura 10. Se observan las distintas vías como son la vertiente cuantitativa y vertiente cualitativa, a través de sus diferentes procesos y como culminan ambas en la obtención de parámetros, siendo la finalización de una investigación y obteniendo resultados numéricos.

2.3 Población y muestra

En primer lugar, vamos a dar una descripción de la residencia “Carmen Sevilla II”, en la cual vamos a realizar este proyecto fin de carrera.

La residencia Carmen Sevilla II, se ubica en Av. Del Deporte N° 27, Sevilla, con código postal 41020. Hasta el momento, cuenta actualmente con 69 plazas en funcionamiento, aunque su capacidad contempla el funcionamiento de 120 plazas. El centro cuenta con cuatro plantas. En la segunda y primera planta de este centro se encuentran las habitaciones (utilizadas tan solo en las horas nocturnas) y baños, las habitaciones son de tipo individual, dobles, triples y cuádruples. En la primera de las plantas se encuentra de un lado las salas ocupacionales donde se ubican los residentes después de su desayuno o merienda para mantener su tiempo de terapia cognitiva, dichas salas están provistas de iluminación natural y artificial, provista de climatización, así como del mobiliario necesario para mantener la actividad a desarrollar. En esta misma planta se encuentra una sala con espejos y tatami donde se realizan múltiples actividades tanto de psicomotricidad como dinámicas grupales. En esta zona existe un área de baños con lavabos los cuales utilizan mientras están en dicha planta que suele ser la mayoría de mañanas y tardes que realizan dicha actividad. También se encuentra una sala para tratamiento individual es un espacio decorado para trabajar la relajación y la calma, su función es la de trabajar los estados disruptivos o conductas que precisan el aislamiento, control y calma. En dicha planta se encuentra una sala de relajación donde después del almuerzo se descansa, esta consta de unas 20 plazas de descanso con sillones relax y reposapiés, existe cadena musical donde se reproduce música clásica y relajante que incita al descanso.

Continuamos en esta primera planta donde se encuentra las salas tanto de enfermería (con una sala anexa con cuatro camas y sala de medicación) como de fisioterapia y psicología. A continuación, se encuentra las zonas de taller se distribuyen en aulas todas dotadas con luz natural y ventilación, son espacios amplios con mobiliario adaptado (mesas y sillas) para el desarrollo adecuado de las actividades, algunas de ellas poseen pizarra tipo escolar y material audiovisual para su uso.

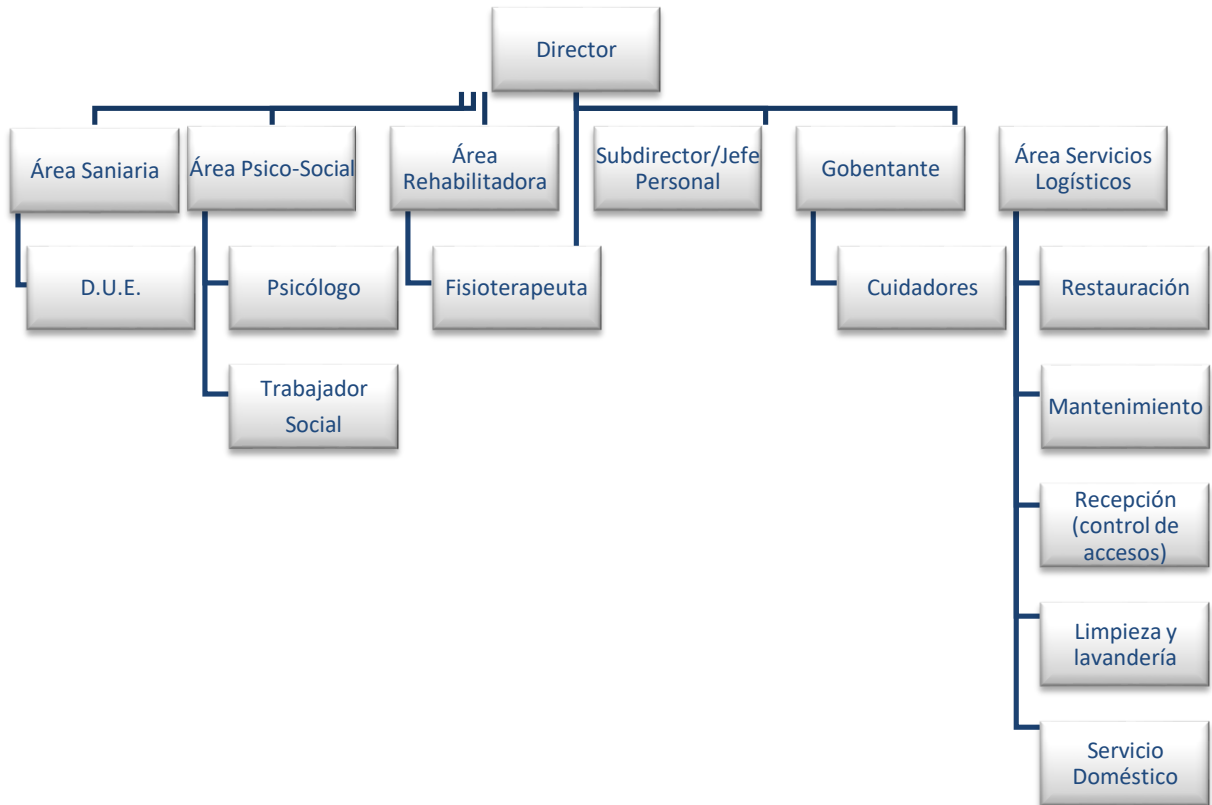
En la planta baja se encuentra la zona de comedor, muy luminosa y ventilada. Anexos a este se ubican los despachos de directora-médico del centro, trabajadora social, administración- personal), existe una sala dedicada a las visitas de familiares y utilizadas en ocasiones para la realización de alguna actividad extraordinaria. Contigua a estas se encuentra 4 salas destinadas al descanso, T.V y Sala de exposición.

En la planta baja también se ubica la cocina del centro y la lavandería (esta última es una contrata externa a la Fundación).

En la zona más externa se encuentra la conserjería que distribuye las zonas de despachos del presidente y la cofundadora, así como la sala de juntas donde existen las reuniones de personal y también las realizadas con familiares de los residentes.

En esta misma planta se encuentra un salón de actos con cabida para 500 personas y provisto de escenario y material audiovisual, junto a este se encuentra una piscina cerrada, la cual no está en uso por no estar adaptada a los usuarios. También se encuentra el patio y zona de jardines, así como un área de recreo.

A continuación, vamos a mostrar el organigrama del centro:



2.4 Descripción de las variables

En este punto, se dan a conocer las variables que hemos utilizado en el test de liderazgo de Kurt Lewin y que vamos a analizar y diferenciar en frecuencias y porcentajes. Estas variables que vamos a mostrar a continuación, van a ser representadas y comentadas en diferentes tablas. Estas son las que mostramos a continuación:

Variabes Personales. En este apartado damos a conocer la distribución de las variables género y edad del trabajador, según la encuesta de Kurt Lewin.

En primer lugar, vamos a comentar la distribución del trabajador según el género en la residencia “Carmen Sevilla II”. La tabla 11 es la siguiente:

Tabla 11. Género del trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	9	15,5	15,5	15,5
	Mujer	49	84,5	84,5	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

La distribución de frecuencia de la tabla 11: “Distribución del trabajador por sexo” nos indica que este centro educativo está compuesto en su práctica totalidad por mujeres (49), con un 84´5%, frente a los hombres (9) con tan solo un 15´5%.

A continuación, vamos a comentar la distribución del trabajador según la edad. La tabla 12 es la siguiente:

Tabla 12. Edad del trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20	3	5,2	5,2	5,2
	22	2	3,4	3,4	8,6
	23	4	6,9	6,9	15,5
	25	6	10,3	10,3	25,9
	26	2	3,4	3,4	29,3
	27	8	13,8	13,8	43,1
	28	1	1,7	1,7	44,8
	29	1	1,7	1,7	46,6

30	1	1,7	1,7	48,3
31	2	3,4	3,4	51,7
32	2	3,4	3,4	55,2
33	3	5,2	5,2	60,3
35	1	1,7	1,7	62,1
36	2	3,4	3,4	65,5
37	5	8,6	8,6	74,1
38	2	3,4	3,4	77,6
39	2	3,4	3,4	81,0
41	1	1,7	1,7	82,8
42	1	1,7	1,7	84,5
46	1	1,7	1,7	86,2
47	1	1,7	1,7	87,9
48	1	1,7	1,7	89,7
50	2	3,4	3,4	93,1
52	1	1,7	1,7	94,8
54	1	1,7	1,7	96,6
58	2	3,4	3,4	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

La distribución de frecuencia de la tabla 12: Distribución del trabajador por edad, nos indica que el centro educativo “Carmen Sevilla II”, está compuesto por unas edades correspondidas entre los 20-58 años, de los 58 trabajadores que han realizado el cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin. Por lo que podemos observar, la frecuencia que más se repite es el 27, con un 13´8%, seguido de cerca por el 25, con un 10´3% y, por último, y no menos importante por el 37, con un 8´6%. Esto quiere decir que la edad de los trabajadores que han realizado el cuestionario corresponde a una población ligeramente más joven (comprendida entre los 23-27 años).

Variabes Académicas. En este apartado describimos las variables cargo y experiencia del trabajador. En primer lugar, mostramos la tabla 13 donde se encuentra la distribución del trabajador según el puesto o cargo que desempeña en la empresa. Esta es la siguiente:

Tabla 13. Cargo del trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Dirección	1	1,7	1,7	1,7
	Subdirección	1	1,7	1,7	3,4
	Enfermería	4	6,9	6,9	10,3
	Auxiliar de enfermería	52	89,7	89,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia

La distribución de la tabla 13: Distribución del trabajador según el cargo, nos conduce al conocimiento de las cuatro categorías que encontramos en esta encuesta; Dirección, Subdirección, Enfermería y Auxiliar de enfermería. Dando a conocer que la base o el pilar fundamental de la residencia está conformado por trabajadores con la categoría “Auxiliar de enfermería”, con un 89’7% de la totalidad.

Posteriormente, vamos a comentar la tabla 14, que corresponde a la experiencia del trabajador y cuya tabla es la siguiente:

Tabla 14. Experiencia del trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	8	13,8	13,8	13,8
	2	5	8,6	8,6	22,4
	3	13	22,4	22,4	44,8
	4	4	6,9	6,9	51,7
	5	1	1,7	1,7	53,4
	6	1	1,7	1,7	55,2
	7	4	6,9	6,9	62,1
	8	3	5,2	5,2	67,2
	9	3	5,2	5,2	72,4
	10	2	3,4	3,4	75,9
	11	4	6,9	6,9	82,8
	12	3	5,2	5,2	87,9
	13	2	3,4	3,4	91,4
	14	8			

1	1	1,7	1,7	93,1
9				
2	1	1,7	1,7	94,8
0				
2	1	1,7	1,7	96,6
1				
2	1	1,7	1,7	98,3
4				
3	1	1,7	1,7	100,0
0				
T	58	100,0	100,0	
ot				
al				

Fuente. Elaboración propia

La distribución de frecuencia de la tabla 14: “Distribución del trabajador según la experiencia”, nos muestra que los trabajadores de la residencia “Carmen Sevilla II” tienen una experiencia corta en este sector, comprendida entre los 1-4 años, siendo 26 trabajadores, con un 51,7% de la totalidad. Por otro lado, se observa una media estable entre los 7-14 años, siendo 16 trabajadores, con un 20,7 del total, dando el significado de que algunos trabajadores llevan ya una serie de años trabajando en este sector.

2.5 Técnicas e instrumentos de la investigación

Como hemos comentado anteriormente este trabajo, se encuadra dentro de una metodología mixta que incluye un cuestionario con preguntas cerradas y una entrevista semiestructurada como parte de un doble proceso de medición cuantitativa y cualitativa.

El cuestionario es un instrumento de investigación que se ha utilizado en multitud de investigaciones relacionadas con las percepciones y las redes sociales.

El cuestionario: *“es el instrumento, que tiene forma material impresa o digital, utilizado para registrar la información que proviene de personas que participan en una encuesta; en una entrevista o en otros procedimientos como son los experimentos”* (Toledo, 2012, p.2).

El cuestionario es una importante técnica de recogida de datos que se presta para la investigación. Para ello, se debe seguir una serie de puntos para su elaboración y administración, como son los siguientes:

- a. Es una exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad.
- b. Es considerado una técnica más, no es la única ni la más importante, en cuanto al proceso de recogida de datos.
- c. Es elaborado por un conjunto de esquemas teóricos y experiencias definidos por un colectivo y contexto determinado.
- d. El análisis de los datos del cuestionario es compartido por los integrantes de la investigación.
- e. Es una técnica útil, puesto que acerca la información de los miembros de un determinado colectivo con la realidad estudiada.

El cuestionario se define como: *“un instrumento de evaluación que nos facilita conocer la calidad de los cursos virtuales y llegar a conocer cómo influye el uso de estos medios tecnológicos en la calidad del aprendizaje. Permite organizarlo en diferentes dimensiones y así conocer la calidad existente en los tres aspectos principales de las aulas virtuales: entorno virtual y metodología didáctica y la tecnología educativa, desde la perspectiva de la navegabilidad y del diseño”* (Santoveña, 2010, p.3).

Seguidamente, vamos a mencionar el tipo de test o cuestionario de Kurt Lewin, del cual vamos a utilizar para pasarlo a los trabajadores del centro de Carmen Sevilla II, como hemos mencionado anteriormente. El test es el siguiente:

Test de Liderazgo (Kurt Lewin)

A continuación, encontrarás una serie de enunciados, destinados a conocer el estilo de liderazgo que predomina en su centro escolar, según la clasificación propuesta por Kurt Lewin (autoritario, democrático y laissez-faire).

Este test contiene 30 enunciados o ítems de circunstancias de trabajo de una organización cualquiera, con dos posibilidades de respuesta, que puede ser de Acuerdo (A) o en Desacuerdo (D).

A continuación, hemos realizado el Alfa de Cronbach de cada variable, a través del CATPCA (Análisis de componentes principales para datos categóricos), con el objetivo de comprobar la fiabilidad y que mostramos a continuación, detallado por cada tipo de liderazgo, son las siguientes:

✓ Liderazgo Autoritario

Tabla 15. Fiabilidad de Liderazgo Autoritario

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para	
		Total (autovalor)	% de varianza
1	,623	2,277	22,766
Total	,623	2,277	22,766

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 15: Fiabilidad de Liderazgo Autoritario podemos observar que se ha obtenido un alfa de Cronbach de 0,623 y que podemos considerarlo suficiente para confiar en esta medida, al fin y al cabo, el grado de consistencia interna de los ítems.

✓ Liderazgo Participativo

Tabla 16. Fiabilidad de Liderazgo Participativo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para	
		Total (autovalor)	% de varianza
1	,771	3,265	32,651
Total	,771	3,265	32,651

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 16: Fiabilidad de Liderazgo Participativo podemos observar que se ha obtenido un alfa de Cronbach de 0,771 y podemos observar que da una fiabilidad del

punto 0,700 siendo la más fiable de las tres observadas (Autoritario, Participativo y Laissez-Faire).

✓ Liderazgo Laissez-Faire

Tabla 17. Fiabilidad de Liderazgo Laissez-Faire

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para	
		Total (autovalor)	% de varianza
1	,581	2,096	20,964
Total	,581	2,096	20,964

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 17: Fiabilidad de Liderazgo Laissez-Faire podemos observar que se ha obtenido un alfa de Cronbach de 0,581 y que está cerca del punto 0,600. Dando una fiabilidad suficiente dado que supera el punto 0,500.

2.6 Análisis de datos

En este apartado vamos a proceder a la explicación de las técnicas de análisis de datos que se van a llevar a cabo en la presente investigación a través de un análisis de datos cuantitativo, realizado con el programa informático SPSS, y un análisis de datos cualitativo, realizado con el programa informático ATLAS. TI. A continuación, explicaremos las técnicas de análisis de datos cuantitativos:

Tras la recogida de los datos, la información recabada y codificada sistemáticamente se registra en una matriz de datos para posibilitar su análisis y lectura a través del programa estadístico SPSS Statistics 25.0 (2017).

La información obtenida a través de los datos recogidos con el cuestionario se analiza con la finalidad de identificar el tipo de liderazgo que predomina en esta residencia, conocer el modelo de liderazgo que predomina según las cuatro variables marcadas, que son: Variables Personales (la Edad y el Género) y Variables Académicas (el Cargo y la Experiencia profesional) y, por último, proponer líneas de mejora del liderazgo para los resultados académicos.

Para ello se realiza un análisis descriptivo en el que se explica la relación de dependencia entre las variables, donde la variable dependiente (el tipo de liderazgo), puede explicarse según diversos factores. Vamos por pasos, que los mostramos a continuación:

- **Primer paso.** Se calculan las puntuaciones medias y las desviaciones típicas de las dimensiones contempladas en la investigación.
- **Segundo paso.** Se estudia individualmente cada dimensión a nivel de puntuaciones medias por ítem para obtener una visión detallada con su correspondiente representación gráfica.
- **Tercer paso.** Se realiza un estudio diferenciado, calculando las puntuaciones medias y las desviaciones típicas de cada una de las dimensiones, pero teniendo en cuenta, cuáles son los resultados a la hora de introducir las variables independientes (personales y académicas).
- **Cuarto paso.** Se realizan tablas y se dibujan gráficas que permiten percibir visualmente toda la información y datos. Para Wainer (cit. Rodríguez, Gil & García, 1996) cita: *“Uno de los instrumentos de disposición usados con frecuencia son los gráficos, los cuales permiten no sólo presentar los datos, sino advertir relaciones y descubrir su estructura profunda”*.

En cuanto al análisis de los datos cualitativos a través de las entrevistas, se puede concluir que cualquier informe o proyecto de investigación debe obtener un método de cómo se recabaron esa información o datos. En este caso la estrategia de recogida de información fue la entrevista a los participantes o a los trabajadores. Conviene clarificar el grado de estructuración de la entrevista y presentar el guion de entrevista utilizado o los temas fundamentales sobre lo que se pretende tratar (Rodríguez, Gil & García, 1996, p.5).

PARTE III: Presentación de los resultados

En este apartado, nos encontramos con los tres tipos de liderazgo que se pueden encontrar u obtener según el cuestionario de Kurt Lewin y que fueron realizados por los trabajadores de la residencia Carmen Sevilla II.

Los tipos de liderazgo que podemos encontrar, son; Liderazgo Autoritario, Liderazgo Participativo y Liderazgo Laissez-Faire. Ahora bien, en cada uno de ellos vamos a presentar los resultados obtenidos a través del cuestionario y respuestas cosechados por los trabajadores de esta residencia, como hemos mencionado anteriormente.

Las puntuaciones correspondientes al test de liderazgo de Kurt Lewin que nos han facilitado los trabajadores de la residencia “Carmen Sevilla II”, con respecto al tipo de liderazgo que se pudiese dar en este centro educativo, ya sea autoritario, participativo o laissez-faire, lo mostramos a continuación:

- ✓ Liderazgo Autoritario. Las puntuaciones correspondientes son 205 en total, de las cuales, 29 puntos son del género masculino y 176 puntos son del género femenino.
- ✓ Liderazgo Participativo. Las puntuaciones correspondientes son 435 en total, de las cuales, 69 puntos son del género masculino y 366 puntos del género femenino.
- ✓ Liderazgo Laissez-Faire. Las puntuaciones correspondientes son 262 en total, de las cuales, 33 puntos son del género masculino y 229 puntos del género femenino.

En conclusión, se puede determinar que el tipo de liderazgo que deciden o prefieren los trabajadores de la residencia “Carmen Sevilla II”, es el liderazgo Participativo con un resultado tan elevado de 435 puntos, frente al Laissez-Faire con 262 puntos y en último lugar, el liderazgo Autoritario con 205 puntos.

Por lo tanto y, en definitiva, vamos a pasar a describir y presentar cada tipo de liderazgo.

3.1 Liderazgo Autoritario

En este punto de Liderazgo Autoritario, vamos a describir y presentar las cuatro variables, que son; Edad, Género, Puesto o Cargo profesional y Experiencia laboral.

En este apartado, vamos a presentar el análisis de la variable Liderazgo Autoritario. Por lo tanto, al sumar los ítems de cada dimensión, con una puntuación de 0-10, siendo la escala de cada sujeto. La tabla es la siguiente:

Tabla 18. Estadístico de L.

Autoritario		
AUTORITARIO (0-10)		
N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		3,53
Mediana		4,00
Moda		4
Desv. Desviación		2,045
Mínimo		0
Máximo		9
Suma		205

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 18: Estadístico de Liderazgo Autoritario, se observa que tenemos 58 casos, cuya media se encuentra en 3,53. Esto quiere decir que en una escala de 0-10, los sujetos no son muy autoritarios. Se puede considerar que los sujetos que han realizado tal encuesta no destacan en este tipo de liderazgo autoritario, si no que más bien, se encuentra un poco de deficiencia. Por otro lado, cabe destacar que, porque la media sea baja, no existan sujetos autoritarios, pero el porcentaje es pequeño dado el número de casos de la investigación. La suma corresponde a las puntuaciones de los sujetos que en este caso son 205 en total, de las cuales, 29 puntos son del género masculino y 176 puntos son del género femenino. Para concluir se puede decir que el liderazgo Autoritario no se da o se da muy poco en la encuesta realizada en la residencia Carmen Sevilla II.

La primera variable a describir es la Edad, que se muestra a continuación:

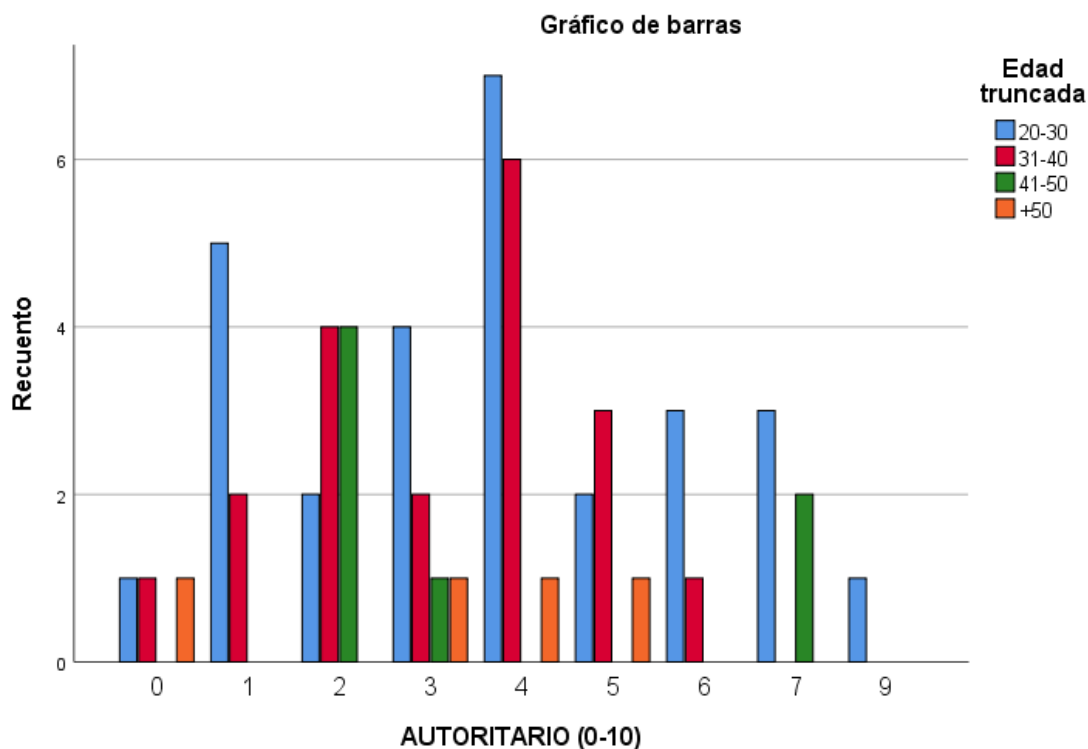
Tabla 19. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,535 ^a	24	,280
Razón de verosimilitud	30,197	24	,178
Asociación lineal por lineal	,722	1	,395
N de casos válidos	58		

a. 35 casillas (97,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 20. L. Autoritario cruzado con la Edad



Fuente. Elaboración propia

Se puede apreciar cómo y cuantas personas se encuadran y los diferentes grupos. Son los siguientes; En el rango que corresponde de 20-30 años, encontramos 28 personas, en el rango de 31-40 años, encontramos 19 personas, en el rango de 41-50 años,

encontramos 7 personas y, por último, en el rango superior de 50 años, encontramos 4 personas.

En este caso, se ha cruzado la variable edad truncada, puesto que se le han dado valores para que estuviese encasillada por grupo de edades con el liderazgo Autoritario. Se pueden observar los diferentes colores que pertenecen a cada rango de edad. En conclusión, al estar tan disperso los datos según podemos apreciar en el gráfico de barras, significa que no existe relación significativa como también se puede comprobar en la tabla anterior al demostrar que chi-cuadrado de Pearson es superior a 0,05 (siendo 0,280 la significación asintótica).

La segunda variable a describir es el Género, que se muestra a continuación:

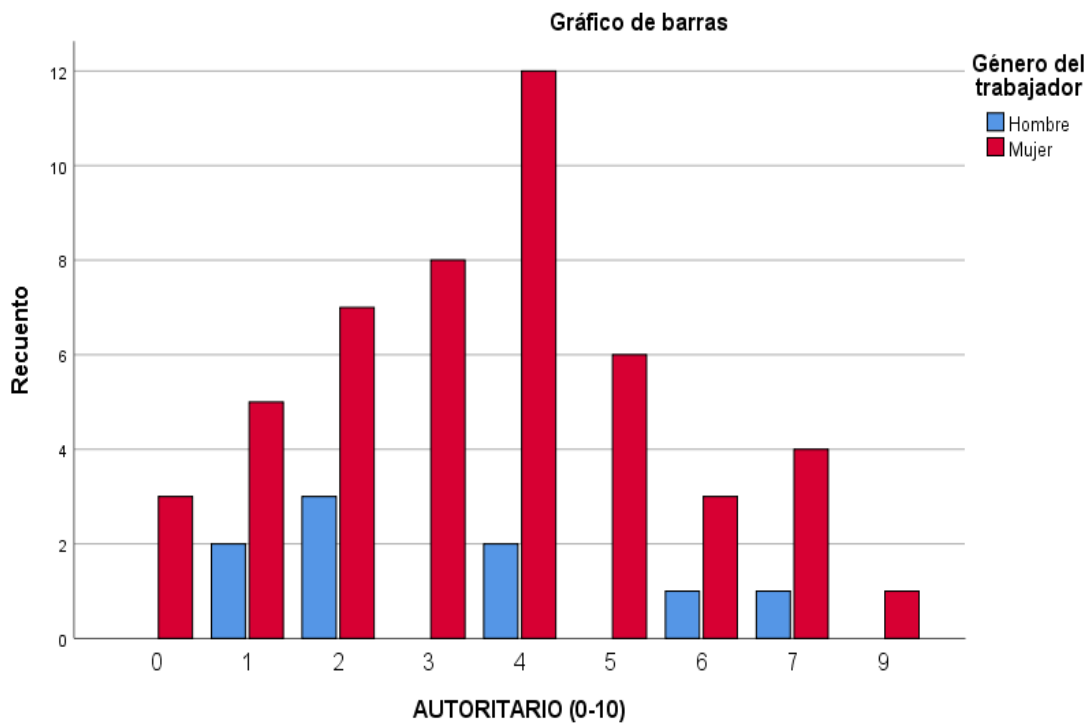
Tabla 21. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,183 ^a	8	,627
Razón de verosimilitud	8,484	8	,388
Asociación lineal por lineal	,248	1	,618
N de casos válidos	58		

a. 13 casillas (72,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,16.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 22. L. Autoritario cruzado con el Género



Fuente. Elaboración propia

En este caso, se ha cruzado la variable género del trabajador. Se aprecia el color rojo que pertenece al género mujer y el color azul al género hombre. Comprobamos que en este estudio el género mujer es mayor puesto que como podemos comprobar en la tabla anterior, la encuesta ha sido realizada por 49 mujeres y solamente 9 hombres, siendo estos los que conforman y trabajan en la Residencia Carmen Sevilla II. Ahora bien, se puede observar como en la variable edad, que los datos que obtenemos siguen estando muy dispersos en el gráfico de barras. Por lo tanto, no existe relación significativa, al igual que el chi-cuadrado que nos muestra anteriormente, siendo 0,627 es superior a 0,05.

La tercera variable a describir es el Puesto o Cargo profesional, que se muestra a continuación:

Tabla 23. Pruebas de chi-cuadrado

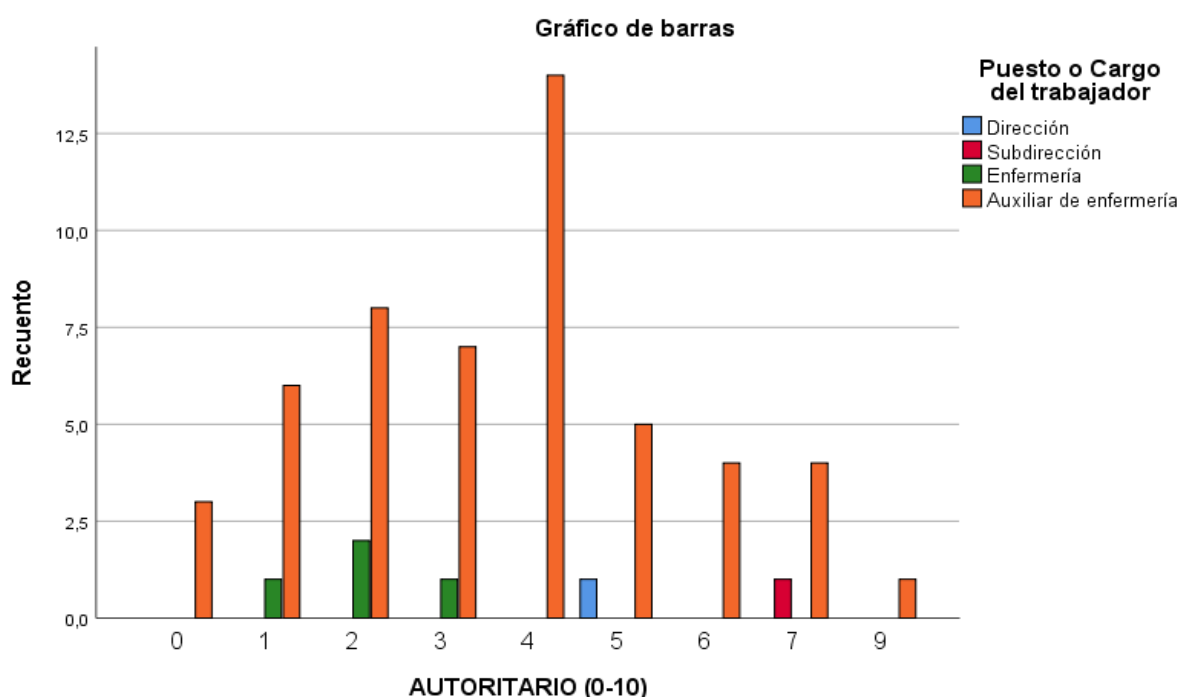
Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
-------	----	--------------------------------------

Chi-cuadrado de Pearson	25,412 ^a	24	,384
Razón de verosimilitud	16,803	24	,857
Asociación lineal por lineal	,413	1	,521
N de casos válidos	58		

a. 31 casillas (86,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 24. L. Autoritario cruzado con el Cargo



Fuente. Elaboración propia

En este caso, se ha cruzado la variable puesto o cargo del trabajador. Se aprecian los colores de los diferentes puestos de los trabajadores. En este caso, se observa el color naranja que representa a los auxiliares de enfermería, que como podemos comprobar son los datos que más tenemos en esta encuesta, puesto que solamente contamos con un director, una subdirectora, cuatro enfermeras y el resto son todos auxiliares de enfermería. Tal vez si tuviésemos un estudio más amplio, podríamos corroborar con éxito si el puesto subdirección, al tener esa puntuación pertenece o tiene la directriz de Liderazgo Autoritario, pero al tener la muestra de 58 sujetos que son los que pertenecen a esta residencia. En definitiva, no existe relación significativa entre el puesto o cargo que se

ocupa y el liderazgo autoritario, ya que la tabla anterior de chi-cuadrado muestra un valor de 0,384 que es superior a 0,05. Al igual que también podemos apreciar en el gráfico de barras que los auxiliares de enfermería están repartidos y dispersos.

La cuarta variable a describir es la Experiencia Profesional, que se muestra a continuación:

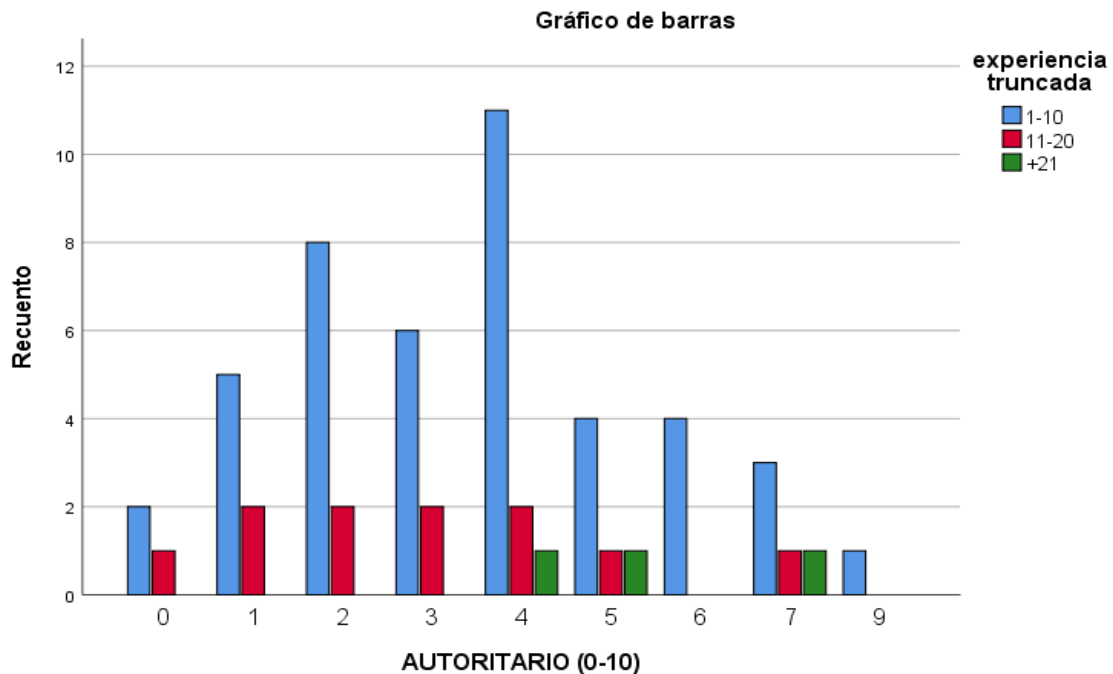
Tabla 25. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,131 ^a	16	,945
Razón de verosimilitud	9,176	16	,906
Asociación lineal por lineal	,203	1	,652
N de casos válidos	58		

a. 23 casillas (85,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 26. L. Autoritario cruzado con la Experiencia



Fuente. Elaboración propia

En este caso se ha cruzado con la experiencia truncada (se ha truncado para que se agrupen en tres grupos). Se puede observar que la gente más autoritaria corresponde a

la gente con más experiencia en el centro. Pero volvemos a lo de antes y viendo el chi-cuadrado tan elevado que tenemos, siendo 0,945, una probabilidad tan alta que muestra que no existe relación significativa entre la variable experiencia y el liderazgo autoritario. Además, se puede comprobar con facilidad como los datos en la gráfica de barras, están muy dispersos.

3.2 Liderazgo Participativo

En este punto de Liderazgo Participativo, vamos a describir y presentar las cuatro variables, que son; Edad, Género, Puesto o Cargo profesional y Experiencia laboral.

En este apartado, vamos a presentar el análisis de la variable Liderazgo Participativo. Por lo tanto, al sumar los ítems de cada dimensión, con una puntuación de 0-10, siendo la escala de cada sujeto. La tabla es la siguiente:

Tabla 27. Estadísticos de L.
Participativo

PARTICIPATIVO (0-10)

N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		7,45
Mediana		8,00
Moda		9
Desv. Desviación		1,993
Mínimo		1
Máximo		10
Suma		432

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 27: Estadístico de Liderazgo Participativo, se observa que tenemos 58 casos, cuya media se encuentra en 7,45, en una escala de 0-10. Por lo tanto, obtenemos una media alta y la mediana con un valor de 8, lo acompaña y lo corrobora. En definitiva, al realizar un diagnóstico de la población de 58 sujetos que se decantan preferentemente por un liderazgo Participativo. La suma corresponde a las puntuaciones

de los sujetos que en este caso son 435 en total, de las cuales, 69 puntos son del género masculino y 366 puntos del género femenino.

La primera variable a describir es la Edad, que se muestra a continuación:

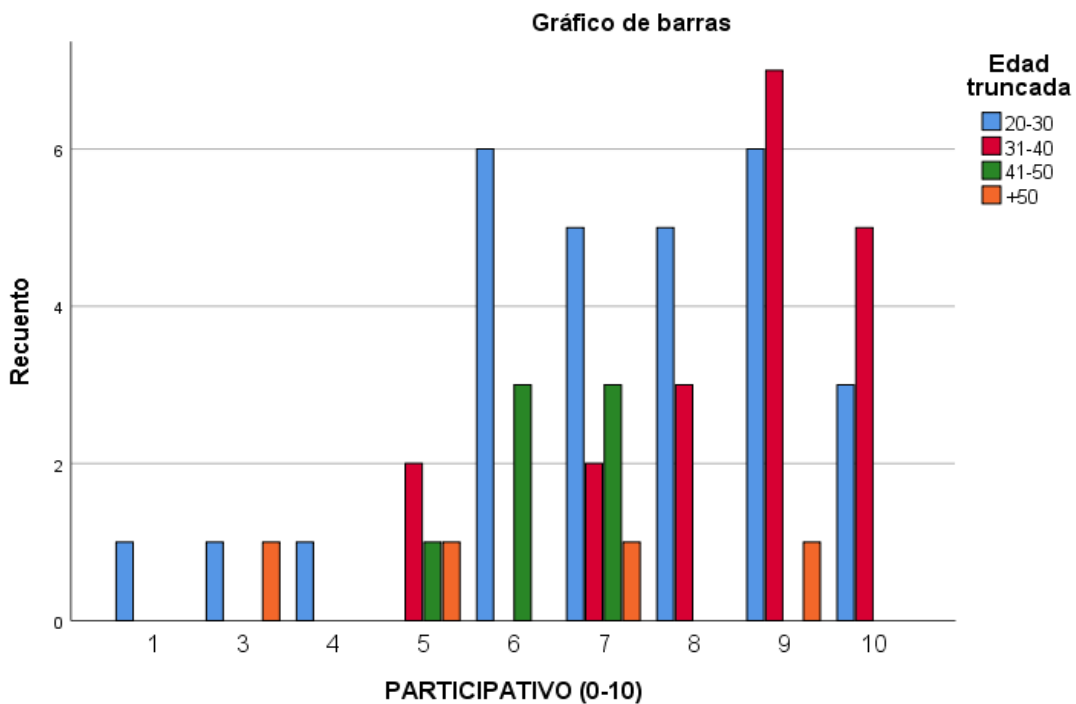
Tabla 28. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,488 ^a	24	,115
Razón de verosimilitud	38,024	24	,034
Asociación lineal por lineal	1,052	1	,305
N de casos válidos	58		

a. 34 casillas (94,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 29. L. Participativo cruzado con la Edad



Fuente. Elaboración propia

En este caso, se ha cruzado la variable edad truncada, puesto que se le han dado valores para que estuviese encasillada por grupo de edades con el liderazgo Participativo. Se pueden observar los diferentes colores que pertenecen a cada rango de edad. En esta

ocasión, se manifiesta que los sujetos están más cerca de un pensamiento de liderazgo Participativo, aunque no muestra una relación significativa, como bien muestra la tabla anterior de chi-cuadrado como es 0,115, que, siendo menor, pero es superior a 0,05.

La segunda variable a describir es el Género, que se muestra a continuación:

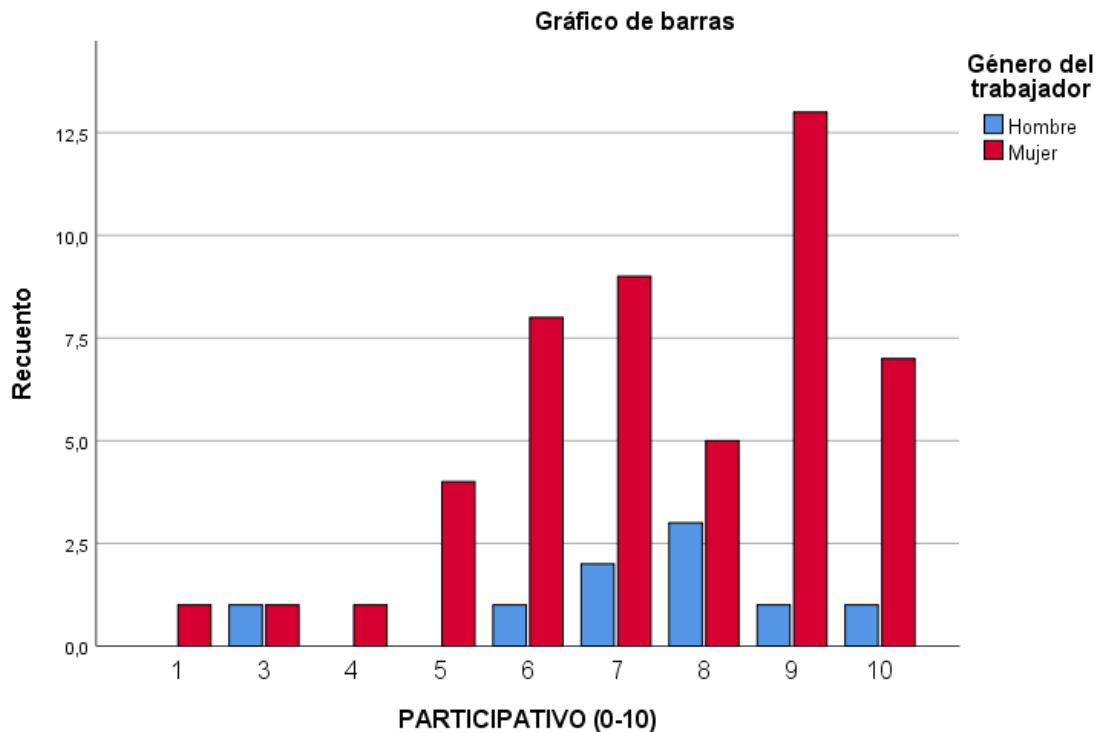
Tabla 30. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,862 ^a	8	,552
Razón de verosimilitud	6,762	8	,563
Asociación lineal por lineal	,035	1	,851
N de casos válidos	58		

a. 13 casillas (72,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,16.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 31. L. Participativo cruzado con el Género



Fuente. Elaboración propia

En este caso, se ha cruzado la variable género del trabajador. Se aprecia el color rojo que pertenece al género mujer y el color azul al género hombre. Comprobamos que en este estudio el género mujer es mayor puesto que como podemos comprobar en la tabla anterior, la encuesta ha sido realizada por 49 mujeres y solamente 9 hombres, siendo estos los que conforman y trabajan en la Residencia Carmen Sevilla II. Ahora bien, se puede apreciar que en el liderazgo Participativo existe una congregación más alta que en el resto del liderazgo, estando más conforme con este pensamiento, aunque también se registran dispersos y la tabla anterior de chi-cuadrado muestra que no existe relación alguna entre dicha variable género y liderazgo participativo, puesto que la significación asintótica es de 0,552, siendo ésta superior a 0,05.

La tercera variable a describir es el Puesto o Cargo profesional, que se muestra a continuación:

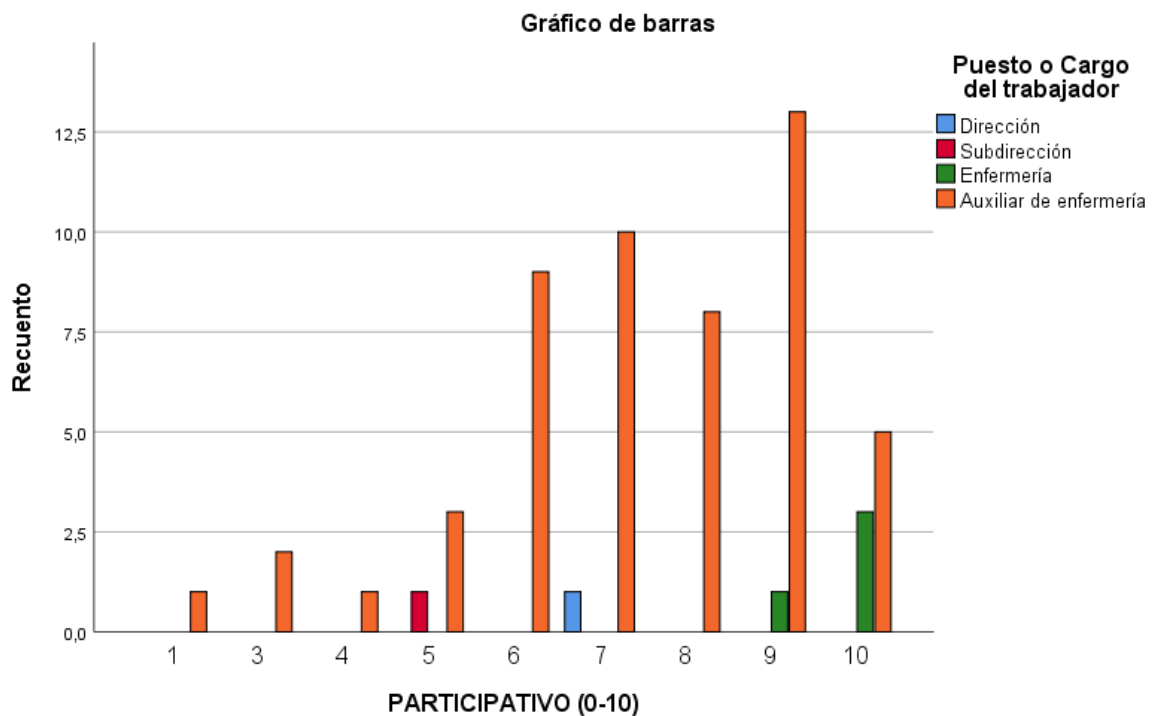
Tabla 32. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,143 ^a	24	,123
Razón de verosimilitud	20,001	24	,697
Asociación lineal por lineal	,142	1	,706
N de casos válidos	58		

a. 31 casillas (86,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 33. L. Participativo cruzado con el Cargo



Fuente. Elaboración propia

En este caso, se ha cruzado la variable puesto o cargo del trabajador. Se aprecian los colores de los diferentes puestos de los trabajadores. En este caso, se observa el color naranja que representa a los auxiliares de enfermería, que como podemos comprobar son los datos que más tenemos en esta encuesta, puesto que solamente contamos con un director, una subdirectora, cuatro enfermeras y el resto son todos auxiliares de enfermería. En este caso también podemos comprobar en la gráfica de barras que los sujetos están más a favor de un liderazgo Participativo, pero ocurre lo mismo que en los anteriores casos, que también encontramos algunos que no piensan y se encuentran dispersos. En definitiva y como muestra la tabla de chi-cuadrado anteriormente, no existe relación significativa entre el puesto o cargo y este tipo de liderazgo participativo, ya que muestra un valor de 0,123, siendo superior a 0,05.

La cuarta variable a describir es la Experiencia Profesional, que se muestra a continuación:

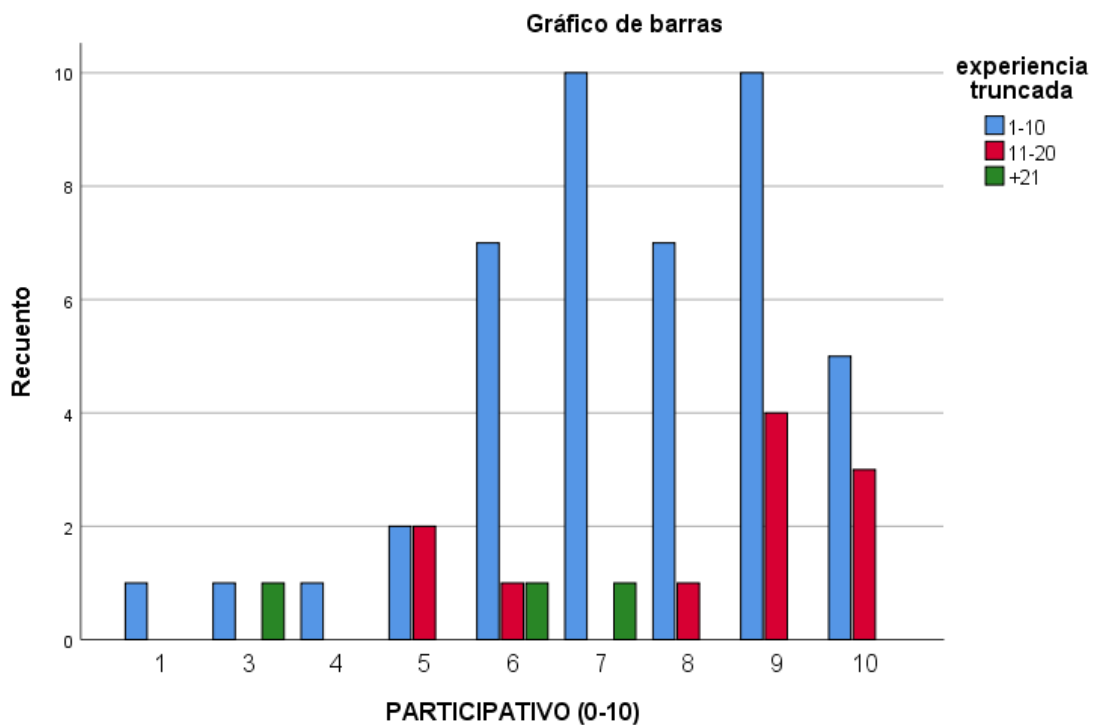
Tabla 34. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,431 ^a	16	,247
Razón de verosimilitud	17,965	16	,326
Asociación lineal por lineal	,298	1	,585
N de casos válidos	58		

a. 22 casillas (81,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 35. L. Participativo cruzado con la Experiencia



Fuente. Elaboración propia

En este caso se ha cruzado con la experiencia truncada (se ha truncado para que se agrupen en tres grupos). Se puede observar que la gente con menos experiencia en el centro se ve representada más con el liderazgo participativo. Pero aun así los datos que nos muestra, se encuentran dispersos como estamos viendo en los anteriores casos. En definitiva y mostrando la significación asintótica de la tabla anterior de chi-cuadrado,

dando como valor 0,247, tenemos que decir que no existe relación entre la variable experiencia y liderazgo participativo, puesto que es superior a 0,05.

3.3 Liderazgo Laissez-Faire

En este punto de Liderazgo Laissez-Faire, vamos a describir y presentar las cuatro variables, que son; Edad, Género, Puesto o Cargo profesional y Experiencia laboral.

En este apartado, vamos a presentar el análisis de la variable Liderazgo Laissez-Faire. Por lo tanto, al sumar los ítems de cada dimensión, con una puntuación de 0-10, siendo la escala de cada sujeto. La tabla es la siguiente:

Tabla 36. Estadísticos de L.
Laissez-Faire
LAISSEZ-FAIRE (0-10)

N	Válido	58
	Perdidos	0
Media		4,52
Mediana		4,00
Moda		4
Desv. Desviación		1,875
Mínimo		1
Máximo		8
Suma		262

Fuente. Elaboración propia

En la tabla anterior: Estadístico de Liderazgo Laissez-Faire, se observa que tenemos 58 casos, cuya media se encuentra en 4,52, en una escala de 0-10. Por lo tanto, obtenemos un punto intermedio ya que no llega al 5 y la mediana en un 4. Es un enfoque en el cual los sujetos no confían demasiado, dejando claramente a ver que el Liderazgo Participativo, mencionado anteriormente es el preferible para los sujetos que han realizado esta encuesta, una vez analizado los tres tipos de liderazgo. La suma corresponde a las puntuaciones de los sujetos que en este caso son 262 en total, de las cuales, 33 puntos son del género masculino y 229 puntos del género femenino.

La primera variable a describir es la Edad, que se muestra a continuación:

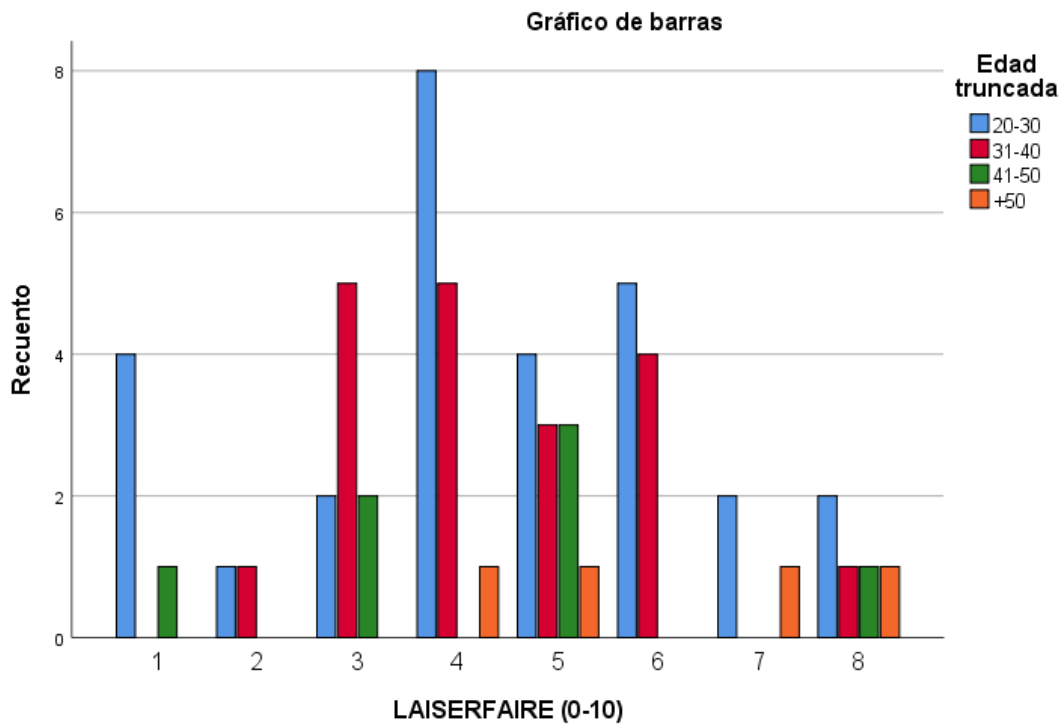
Tabla 37. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,096 ^a	21	,453
Razón de verosimilitud	25,985	21	,207
Asociación lineal por lineal	,957	1	,328
N de casos válidos	58		

a. 30 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 38. L. Laissez-Faire cruzado con la Edad



Fuente. Elaboración propia

En este caso, se ha cruzado la variable edad truncada, puesto que se le han dado valores para que estuviese encasillada por grupo de edades con el liderazgo Laissez-Faire. Se pueden observar los diferentes colores que pertenecen a cada rango de edad. En conclusión, se puede observar que los sujetos no se decantan ni por uno ni por otro y se encuentran bastantes más dispersos que en los dos anteriores liderazgos. Por lo tanto, determinamos que no existe relación entre la edad y el liderazgo Laissez-Faire y

mostramos el dato de la tabla de chi-cuadrado que tenemos anteriormente y que muestra un valor superior a 0,005, siendo la significación asintótica de 0,453

La segunda variable a describir es el Género, que se muestra a continuación:

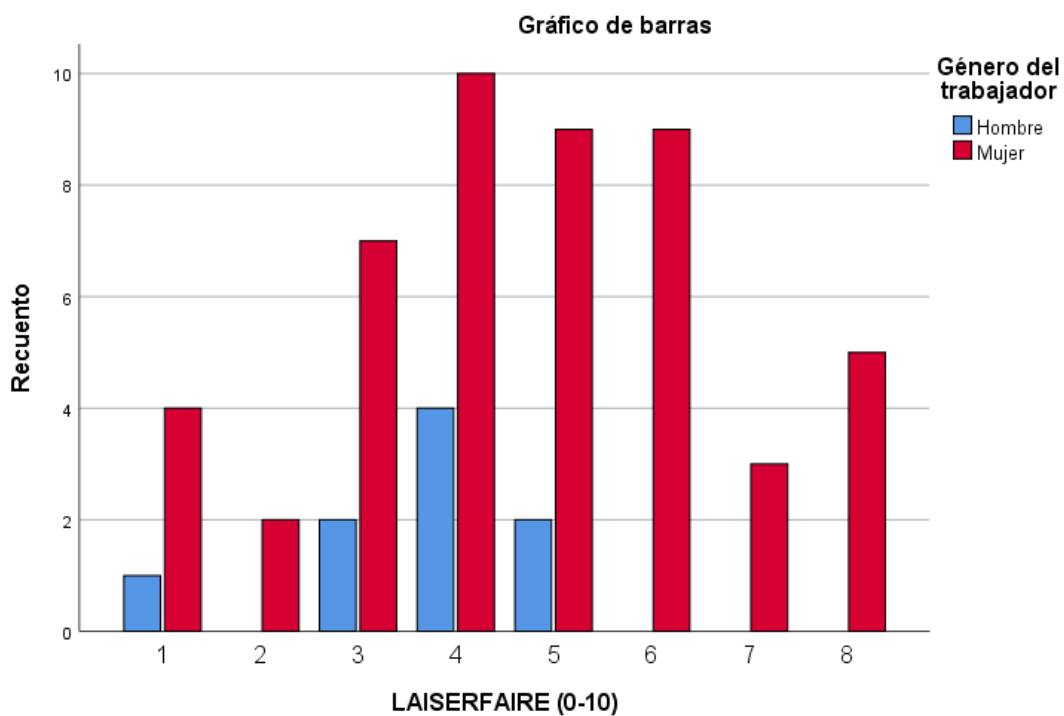
Tabla 39. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,755 ^a	7	,569
Razón de verosimilitud	8,342	7	,303
Asociación lineal por lineal	2,191	1	,139
N de casos válidos	58		

a. 12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,31.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 40. L. Laissez-Faire cruzado con el Género



Fuente. Elaboración propia

En este caso, se ha cruzado la variable género del trabajador. Se aprecia el color rojo que pertenece al género mujer y el color azul al género hombre. Comprobamos que en este estudio el género mujer es mayor puesto que como podemos comprobar en la tabla anterior, la encuesta ha sido realizada por 49 mujeres y solamente 9 hombres, siendo estos los que conforman y trabajan en la Residencia Carmen Sevilla II. Ahora bien, se puede

apreciar que los datos siguen estando muy dispersos sobretodo el del género mujer, puesto que como hemos mencionado antes, son 49 las que han realizado el cuestionario y el de los hombres, aunque solo fueron 9, no se decantan ni por uno ni por otro. Por lo tanto, y cómo podemos ver la significación asintótica que es alta, siendo 0,569, es superior a 0,005. En conclusión, no existe relación entre la variable género y el liderazgo Laissez-Faire.

La tercera variable a describir es el Puesto o Cargo profesional, que se muestra a continuación:

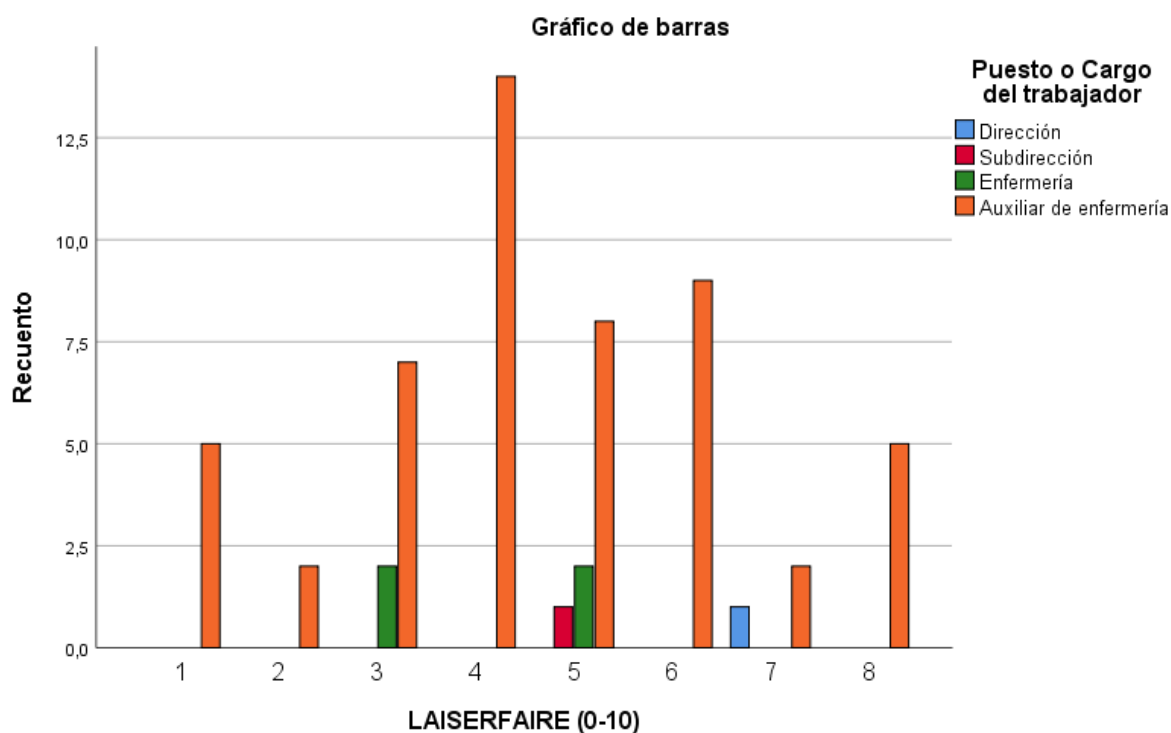
Tabla 41. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,411 ^a	21	,067
Razón de verosimilitud	18,928	21	,590
Asociación lineal por lineal	,734	1	,392
N de casos válidos	58		

a. 28 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 42. L. Laissez-Faire cruzado con el Cargo



Fuente. Elaboración propia

En este caso, se ha cruzado la variable puesto o cargo del trabajador. Se aprecian los colores de los diferentes puestos de los trabajadores. En este caso, se observa el color naranja que representa a los auxiliares de enfermería, que como podemos comprobar son los datos que más tenemos en esta encuesta, puesto que solamente contamos con un director, una subdirectora, cuatro enfermeras y el resto son todos auxiliares de enfermería. Tal vez si tuviésemos un estudio más amplio, podríamos corroborar con éxito si el puesto subdirección, al tener esa puntuación pertenece o tiene la directriz de Liderazgo Autoritario, pero al tener la muestra de 58 sujetos que son los que pertenecen a esta residencia. En definitiva, al estar dispersos y el chi-cuadrado nos da un valor bajo de 0,067, debemos decir que tampoco existe relación significativa entre el puesto o cargo con el liderazgo Laissez-Faire.

La cuarta variable a describir es la Experiencia Profesional, que se muestra a continuación:

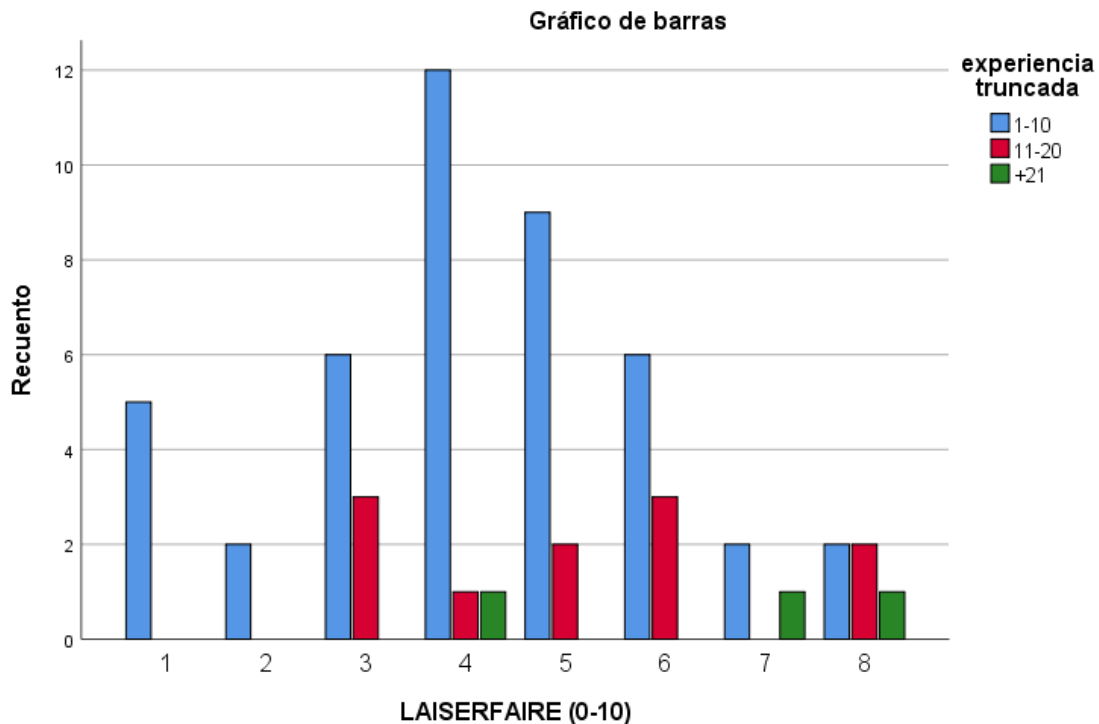
Tabla 43. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,600 ^a	14	,278
Razón de verosimilitud	16,688	14	,273
Asociación lineal por lineal	5,231	1	,022
N de casos válidos	58		

a. 20 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

Fuente. Elaboración propia

Gráfico 44. L. Laissez-Faire cruzado con la Experiencia



Fuente. Elaboración propia

En este caso se ha cruzado con la experiencia truncada (se ha truncado para que se agrupen en tres grupos). Se puede observar que la gente más autoritaria corresponde a la gente con más experiencia en el centro. Pero volvemos a lo de antes y que al no tener claro donde posicionarse, nos encontramos con unos datos muy dispersos. A parte, la tabla de chi-cuadrado nos muestra un valor de 0,278, que siendo superior a 0,05, podemos decir que no existe diferencia significativa entre dicha variable experiencia y el liderazgo Laissez-Faire.

Conclusiones

Como se ha visto anteriormente, en toda la investigación, la responsabilidad de la figura del director en el buen funcionamiento de un centro educativo y en calidad de los mismos servicios educativos que proporcionan éstos exige o requiere de un enorme conjunto de competencias inter e intrapersonales que han de fusionarse y amoldarse a las distintas y complejas particularidades que acontecen en el día a día de cualquier centro educativo, con el fin de solventarlas de la mejor manera posible.

En este apartado iré respondiendo a los objetivos que propusimos al principio para llevar a cabo el Trabajo de Final de Grado. Por lo tanto, y mediante los instrumentos utilizados que nos han generado unos resultados y a partir de aquí extraeremos las conclusiones.

El instrumento realizado fue el cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin. Una vez pasado y obtenido los resultados, pudimos comprobar claramente que existe un estilo predominante en la residencia Carmen Sevilla II. El estilo que se fomenta es el tipo de Liderazgo Participativo. Por lo tanto, podemos decir o justificar que los trabajadores de esta residencia prefieren un líder con una orientación hacia el liderazgo democrático, entonces esto permitirá y facilitará la preparación de decisiones para la participación de todos, además de que se encargará de coordinar y motivar todas las actividades que se realicen dentro de su comunidad.

Con respecto al modelo que predomina según la variable género, se puede especificar por tipos de liderazgo y por puntuaciones, estas son las siguiente:

- ✓ Liderazgo Autoritario. Las puntuaciones correspondientes son 205 en total, de las cuales, 29 puntos son del género masculino y 176 puntos son del género femenino.
- ✓ Liderazgo Participativo. Las puntuaciones correspondientes son 435 en total, de las cuales, 69 puntos son del género masculino y 366 puntos del género femenino.
- ✓ Liderazgo Laissez-Faire. Las puntuaciones correspondientes son 262 en total, de las cuales, 33 puntos son del género masculino y 229 puntos del género femenino.

Por ende, se puede determinar que ambos géneros, tanto el masculino como el femenino, prefieren un Liderazgo Participativo, superando con creces los respectivos liderazgos.

En conclusión, comprobamos o averiguamos que nuestras cuatro variables (edad, género, cargo o puesto y experiencia) se postulan más visiblemente en el Liderazgo Participativo, como se puede apreciar anteriormente en las gráficas de barras. Pero, debemos comentar que, al hacer la parte de análisis de datos, obtenemos como resultado que no existe relación significativa en ninguna de las tres variantes con respecto a ninguna de las variables de corte. Esto quiere decir que no hay diferencias, aunque si encontramos diferencias de liderazgo, como lo hemos expuesto anteriormente, pero no se reparte en función de la edad, el género, el puesto laboral o la experiencia profesional.

A continuación, veremos las posibles limitaciones y propuestas de mejoras. Estas son las siguientes:

Inconveniente o limitación de esta investigación. Una de ellas y la primordial es que la residencia Carmen Sevilla II, cuenta con pocos trabajadores como para poder coger una muestra bastante grande para que, a la hora de realizar el análisis de datos, nos pueda salir un resultado definitivo. Sabiendo que la muestra obtenida es de 58 trabajadores.

Otra limitación que vemos, es que sería interesante hacer un análisis comparativo con más residencias o centros educativos y no basarnos solamente en los resultados de una sola. Incluso, también se podría dar uso a alguna otra técnica de recogida de datos, con el fin de profundizar más sobre el tipo de liderazgo que se fomenta en una organización.

Para finalizar con este apartado, me gustaría dar mi aportación u opinión del estudio que hemos desarrollado y es que, el tipo de liderazgo que se quiera proyectar en cualquier organización, decidirá su progresión y por ello, es un aspecto importante al igual que un pilar fundamental.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7 (2), 187-197. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Aburto, H. & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia: de la universidad autónoma de Aguascalientes*, (51), 41-49. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-HabilidadesDirectivasDeterminantesEnElClimaOrganiz-3640774.pdf>
- Aguilar, M. & Morales, M. (2015). Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios. *Revista de Psicología*. Recuperado de http://200.62.146.19/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v09_2007/pdf/a08.pdf
- Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación Creando Futuro. Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, Madrid. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/58909395.pdf>
- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24-27. Recuperado de http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Alvarado, Y., Prieto Sánchez, A. & Betancourt, D. (2009). Liderazgo y Motivación en el ambiente educativo universitario. *Revista Electrónica "Actualidades Investigadas en Educación"*, 9 (3), 1-18. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/447/44713064007/>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200003&script=sci_arttext
- Barrón, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: El coaching. *Revista de la facultad de ciencias contables*, 17 (34), 141-150. Recuperado de http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/3010/2/Quipukamayoc12v17n34_2010.pdf

- Bocanegra, C. (2009). Clima organizacional: Creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (111). Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar\\$DIa0.013/cllb.pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar$DIa0.013/cllb.pdf)
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47 (2), 253-275. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/Educación/article/view/248536/332663>
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros/ Journal of parents and teachers*, (361). Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/5338-11885-1-SM.pdf>
- Bracho, O. & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 15 (2), 165-177. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wkyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-AlgunasConsideracionesTeóricasSobreElLiderazgoTran-4451074%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wkyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-AlgunasConsideracionesTeóricasSobreElLiderazgoTran-4451074%20(1).pdf)
- Bravo, C. (2017). Liderazgo pedagógico del director y buenas prácticas de gestión escolar en colegio municipal de la VI Región. Universidad Católica pontificia, Chile. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/21539/TESIS%20U.C..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1 (2), 41-48. Recuperado de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/11/12>
- Cabezudo, M. & García, R. (2016). Liderazgo y clima organizacional de los docentes de las instituciones educativas primarias públicas de las comunidades Shipibas de Yarinacocha-2015. Universidad nacional intercultural de la Amazonia, Perú. Recuperado de

<http://repositorio.unia.edu.pe/bitstream/unia/61/1/Informe%20de%20Tesis%20de%20Melissa%20Cabezudo%20-%202016%20corregido.pdf>

- Cahuas, J. (2012). Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011. Universidad nacional mayor de San Marcos, Lima-Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1667/Cahuas_oj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calle, Q. & Horta, V. (2009). La profesionalización del director. *Revista Integra Educativa*, 2 (2), 67-86. Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a03.pdf>
- Camarero, M. (2015). Dirección y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona. Universitat Rovira i Virgili, Tarragona. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/PAU/TFG%20'18/TFG%20DIRECCIÓN%20DE%20CENTROS%20EDUCATIVOS/TESE.pdf>
- Campos, A. & Campos, L. (2015). Optimizando la gestión y administración profesionales. Comunicación y liderazgo laissez faire enfermero. *Revista española de comunicación en salud*, 6 (1), 85-93. Recuperado de http://www.aecs.es/6_1_8.pdf
- Cartes, A., Varela, M. & Villena, M. (2015). El liderazgo directivo como herramienta efectiva para la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo. Universidad del Biobío, Chile. Recuperado de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/355/1/Cartes_Moya_Ariel.pdf
- Caturla, E. (2009). Dirección y Liderazgo en los centros educativos: dirección. *Padres y Maestros/ Journal of Parents and Teachers*, (328), 23-25. Recuperado de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/view/6735/6528>
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad nacional de Colombia*, 2, 1-11. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1->

[Variables.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554312783&Signature=HN9pwVrim6JaXuyDggKu1aNC0Dc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf](http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/13084/2146-3435-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista gestión de la educación*, 1 (2), 144-165. Recuperado de <http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/13084/2146-3435-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a. Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis//edu/ucm-t28589.pdf>
- Colmenares, D., López, A. & Soto, Y. (2015). Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional. Recuperado de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2178/TG_EGTHP_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Covas, Z. & María, J. (2017). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Recuperado de http://repositorio.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juan_a_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cuadros, M. (2015). Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la universidad cooperativa de Colombia, de Bucaramanga-Colombia. Universidad de Granada, España. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/25471120.pdf>
- Cruz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15 (25), 13-32. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wkyb3d8bbwe/TempState/Downloads/2871-10088-1-SM%20.pdf
- Durán, M. & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta colombiana de Psicología*, 18 (1), 135-147. Recuperado de

file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/149-781-1-SM%20.pdf

- Elizondo, L. (2011). Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias. *Revista de investigación educativa*, 29 (1), 205-218. Recuperado de <https://revistas.um.es/rie/article/view/110791/127042>
- Figueroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades médicas*, 12 (3), 515-530. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc10312.pdf>
- Flores, C. (2015). El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizaje. Universidad de Granada, España. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/25584315.pdf>
- Freire, S. & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. *Avances de investigación*, 1-60. Recuperado de <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/56545/ssoar-2014-freire et al-El rol del director en.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2014-freire et al-El rol del director en.pdf>
- Gairín, J. (2011). La dirección de Centros Educativos en Iberoamérica: reflexiones y experiencias. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2011/123661/Redage2011.pdf>
- Gallo, L., Correa, J. & Pacheco, A. (2011). Procesos de desarrollo comunitario asociados a los diferentes estilos de liderazgo en las comunidades negras de la ciudad de Barranquilla. *Investigación & Desarrollo*, (6), 97-105. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3036-9863-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/3036-9863-1-PB%20(1).pdf)
- Ganga, F., Navarrete, E., Álvarez, C. & Alarcón, N. (2016). Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario. *Revista dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 36 (1), 1-35. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Ganga-Contreras/publication/312500515_Percepcion_de_los_estilos_de_liderazgo_el_caso_de_un_campus_universitario_el_caso_de_un_colegio_ubicado_en_el_norte_de_Chile/links/587fcb1008ae9a860ff7e489.pdf

- García, J., Slater, C. & López, G. (2011). El director escolar novel: Estado de la investigación y enfoques teóricos. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio de educación*, 9 (3), 31-50. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElDirectorEscolarNovel-3932585.pdf>
- García, M. (2009). El concepto de competencias y su adopción en el contexto universitario. *Revista Alternativas. Cuadernos de trabajo social*. (16), 11-28. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13540/1/ALT_16_01.pdf
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*. 34 (59), 155-184. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479547211007.pdf>
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. & Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 38-47. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>
- Gómez, I. (2011). Dirección escolar y atención a la diversidad: rutas para el desarrollo de una escuela para todos. Universidad de Huelva, España. Recuperado de http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5435/Direccion_escolar_y_atencion_a_la_diversidad.pdf?sequence=2
- González, O. & González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12 (1), 35-44. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90423275005.pdf>
- González, O. & González, L. (2014). Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. *Multiciencias*, 14 (4), 401-409. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90433839006.pdf>
- González, O., González, O., Ríos, G. & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 15 (3), 355-371. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2178/2029>
- Hernández, R., Ramírez, R. & Hidalgo, N. (2013). Prácticas del liderazgo escolar implicado en la promoción de la justicia social: estudio de un caso en educación secundaria. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 17 (2), 264-280.

Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/30019/rev172COL3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Herrera, S. & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socio formativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38 (102), 164-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/659/65952814009.pdf>
- Labourdette, S. & Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. *Orientación y Sociedad*. 10, 1-19. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-88932010000100001
- Lecaros, R. (2017). Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la institución educativa Glorioso Húsares de Junín –El Agustino- 2017. Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/154579867.pdf>
- López, E. & Morales, J. (2014). El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el centro escolar ·Rubén Darío· del distrito IV de la ciudad de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014. Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Unan-Managua. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/701/1/65538.pdf>
- Martínez, I., Olmedo, I. & García, L. (2016). Diferencias de género en el estilo de liderazgo en las cooperativas de enseñanza. *Ponencia presentada en XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa*, Valencia. Recuperado de <http://ciriec.es/wp-content/uploads/2016/10/COMUN-172-T11-MARTINEZ-OLMEDO-GARCIA-ok.pdf>
- Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23 (44), 7-28. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wkyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoTransformacionalEnUnaInstitucionEducati-5056840%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wkyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoTransformacionalEnUnaInstitucionEducati-5056840%20(1).pdf)
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L. & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista electrónica “Actualidades investigadas en educación”*, 9 (2), 1-27. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44713058008.pdf>

- Murillo, F.J, & Román, M. (2011). ¿La escuela o la cuna? Evidencias sobre su aportación al rendimiento de los estudiantes de América Latina. *Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*. 15 (3). Recuperado de <http://www.papse2.edu.do/images/pdf/InformesProyectos/MejoraEscuela/PonenciaJavierMurillo.pdf>
- Navareño, P. (2012). La dirección de centros educativos en España. Liderazgo y gestión para la mejora escolar. *Revista de la asociación de inspectores de educación de España*, (17), 1-10. Recuperado de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/523/363>
- Orduz, C. (2013). Liderazgo motivacional. Cimiento fundamental del éxito empresarial. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10105/OrduzBadilloCarollisbeth2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ortiz, E. (2013). Epistemología de la investigación cuantitativa y cualitativa: paradigmas y objetivos. *Revista de claseshistoria*, (12), 1-23. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wkyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-EpistemologiaDeLaInvestigacionCuantitativaYCualita-5174556%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wkyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-EpistemologiaDeLaInvestigacionCuantitativaYCualita-5174556%20(1).pdf)
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A. & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de investigación valor agregado*, 1 (1), 67-72. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wkyb3d8bbwe/TempState/Downloads/849-1105-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wkyb3d8bbwe/TempState/Downloads/849-1105-1-PB%20(1).pdf)
- Pedraja, L., Rodríguez, E. & Rodríguez, P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: Un estudio explorativo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 41 (11), 748-756. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33948191004.pdf>
- Quispe, P. (2011). Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de villa el salvador de la UGEL 01 san juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2408/Quispe_qp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- RAE. Real Academia Española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>
- Raxuleu, M. (2014). Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/09/Raxuleu-Manuel.pdf>
- Ribes, E. (2011). El concepto de competencia: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63 (1), 33-45. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElConceptoDeCompetencia-3600075.pdf>
- Rozo, S. & Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, 28 (2), p. 62-72. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wkyb3d8bbwe/TempState/Downloads/21380-72803-1-PB%20.pdf
- Ruiz, M. (2016). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, (14). Recuperado de <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2354>
- Sánchez, E. & Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 29-39. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-40AnosDeLaTeoriaDeLiderazgoSituacional-3180733.pdf>
- Sánchez, M. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. *Campo abierto*, 1 (1), 11-30. Recuperado de https://mascvuex.unex.es/revistas/index.php/campoabierto/article/view/1679/pdf_2
- Sánchez, M. & Vecchio, F. (2009). Liderazgo para la comunicación eficaz de la responsabilidad social empresarial en el Rotary Club. *Gestión Empresarial*, 1-19. Recuperado de http://invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_m.pdf
- Sánchez, J. & Barranza, L. (2015). Percepciones sobre el liderazgo. *Revista Ra Ximhai*, 11 (4), 161-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Santoveña, S. (2010). Cuestionario de evaluación de la calidad de los cursos virtuales de la UNED. *Revista de educación a distancia*, (25), 1-22. Recuperado de <https://revistas.um.es/red/article/view/125311/117251>

- Salas, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo. Universidad de Valencia, España. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/71013106.pdf>
- Sarasúa, A. (2013). La dirección escolar, luces y sombras. *Revista Padres y Maestros*, (350), 41-44. Recuperado de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/view/999/847>
- Solís, S. (2010). La influencia del liderazgo en la gestión escolar. Instituto politécnico nacional, México. Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/9654/Sergio%20Solis%20Garcia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Toledo, M. (2012). Diferencias entre cuestionario y encuesta. *Universidad virtual de salud Manuel Fajardo*, 1-5. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UVS_Fajardo_-_Educacin_Mdica_-_mod-yyyy-mod-mm-mod-dd.pdf
- Torres, P. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Revista científico pedagógica*, 2 (34), 1-15. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/194-1-1009-1-10-20160314.pdf
- Troncoso, S., Burgos, C. & López, J. (2015). Climas motivacionales, liderazgo y cohesión grupal en contexto deportivo universitario. *Educación física y ciencia*, 17 (1), 1-12. Recuperado de <https://www.efyc.fahce.unlp.edu.ar/article/view/EFyCv17n01a03/6690>
- Ugalde, N. & Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de ciencias económicas*, 179-187. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/12730-Texto%20del%20articulo-20835-1-10-20131210.pdf
- Valencia, E. (2017). La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016. Universidad nacional de educación, Lima-Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE->

[Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Villa, A. Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros/ Journal of Parents and Teachers*, (361), 6-11. Recuperado de <http://revistas.upcomillas.es/index.php/padresymaestros/article/view/5335/5135>
- Villalva, M. & Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2 (4), 155-162. Recuperado de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210/273>
- Villaroel, D., Gairín, J. & Bustamante, G. (2014). Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 18 (60), 303-311. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/PEDAGOGÍA%2018/CORRECCIONES/PUNTO%203/competencias.pdf>
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Revista Estudios Sociales*, (117), 123-148. Recuperado de <http://www.educandojuntos.cl/wp-content/uploads/2015/11/liderazgo-directivoasignatura-pendiente-de-la-reforma-educacional-chilena-jose-weinstein.pdf>
- Zapata, G., Mirabal, A. & Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad*, 34 (4), 618-640. Recuperado de <http://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1320/CISO20093404-618-640.pdf>
- Zuzama, J. (2017). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Recuperado de http://repositori.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juan_a_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

1. Cuestionario de Kurt Lewis.

Datos de identificación	
1- Edad	<input type="text"/>
2- Género	
<input type="checkbox"/> Mujer	
<input type="checkbox"/> Hombre	
3- Años de experiencia docente	<input type="text"/>
4- N° de centros en el que he trabajado	<input type="text"/>

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.

De acuerdo En desacuerdo

2. Los empleados obedecen más a los mandos amistosos que a los que no lo son.

De acuerdo En desacuerdo

3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.

De acuerdo En desacuerdo

4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.

De acuerdo En desacuerdo

5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

De acuerdo En desacuerdo

6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.

De acuerdo En desacuerdo

7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.

De acuerdo En desacuerdo

8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.

De acuerdo En desacuerdo

9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.

De acuerdo En desacuerdo

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.

De acuerdo En desacuerdo

11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.

De acuerdo En desacuerdo

12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.

De acuerdo En desacuerdo

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.

De acuerdo En desacuerdo

14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.

De acuerdo

- En desacuerdo

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.

De acuerdo En desacuerdo

16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.

De acuerdo En desacuerdo

17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.

De acuerdo En desacuerdo

18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.

De acuerdo En desacuerdo

19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.

De acuerdo En desacuerdo

20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.

De acuerdo En desacuerdo

21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.

De acuerdo En desacuerdo

22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.

De acuerdo En desacuerdo

23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos.

De acuerdo En desacuerdo

24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.

De acuerdo En desacuerdo

25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.

De acuerdo En desacuerdo

26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.

De acuerdo En desacuerdo

27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.

De acuerdo En desacuerdo

28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.

De acuerdo En desacuerdo

29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.

De acuerdo En desacuerdo

30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.

De acuerdo En desacuerdo

2. Tablas cruzadas de Liderazgo Autoritario por cada variable

Tabla 45. L. Autoritario con la Edad

		Edad truncada				Total
		20-30	31-40	41-50	+50	
AUTORITARIO (0-10)	Recuento	1	1	0	1	3
	Recuento esperado	1,4	1,0	,4	,2	3,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	33,3 %	33,3 %	0,0 %	33,3 %	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	3,6 %	5,3 %	0,0 %	25,0 %	5,2 %

	% del total	1,7 %	1,7 %	0,0 %	1,7 %	5,2 %
1	Recuento	5	2	0	0	7
	Recuento esperado	3,4	2,3	,8	,5	7,0
	% dentro de AUTORITARI O (0-10)	71,4 %	28,6 %	0,0 %	0,0 %	100, 0%
	% dentro de Edad truncada	17,9 %	10,5 %	0,0 %	0,0 %	12,1 %
	% del total	8,6 %	3,4 %	0,0 %	0,0 %	12,1 %
2	Recuento	2	4	4	0	10
	Recuento esperado	4,8	3,3	1,2	,7	10,0
	% dentro de AUTORITARI O (0-10)	20,0 %	40,0 %	40,0 %	0,0 %	100, 0%
	% dentro de Edad truncada	7,1 %	21,1 %	57,1 %	0,0 %	17,2 %
	% del total	3,4 %	6,9 %	6,9 %	0,0 %	17,2 %
3	Recuento	4	2	1	1	8
	Recuento esperado	3,9	2,6	1,0	,6	8,0
	% dentro de AUTORITARI O (0-10)	50,0 %	25,0 %	12,5 %	12,5 %	100, 0%
	% dentro de Edad truncada	14,3 %	10,5 %	14,3 %	25,0 %	13,8 %
	% del total	6,9 %	3,4 %	1,7 %	1,7 %	13,8 %
4	Recuento	7	6	0	1	14
	Recuento esperado	6,8	4,6	1,7	1,0	14,0
	% dentro de AUTORITARI O (0-10)	50,0 %	42,9 %	0,0 %	7,1 %	100, 0%

	% dentro de Edad truncada	25,0 %	31,6 %	0,0 %	25,0 %	24,1 %
	% del total	12,1 %	10,3 %	0,0 %	1,7 %	24,1 %
5	Recuento	2	3	0	1	6
	Recuento esperado	2,9	2,0	,7	,4	6,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	33,3 %	50,0 %	0,0 %	16,7 %	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	7,1 %	15,8 %	0,0 %	25,0 %	10,3 %
	% del total	3,4 %	5,2 %	0,0 %	1,7 %	10,3 %
6	Recuento	3	1	0	0	4
	Recuento esperado	1,9	1,3	,5	,3	4,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	75,0 %	25,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	10,7 %	5,3 %	0,0 %	0,0 %	6,9 %
	% del total	5,2 %	1,7 %	0,0 %	0,0 %	6,9 %
7	Recuento	3	0	2	0	5
	Recuento esperado	2,4	1,6	,6	,3	5,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	60,0 %	0,0 %	40,0 %	0,0 %	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	10,7 %	0,0 %	28,6 %	0,0 %	8,6 %
	% del total	5,2 %	0,0 %	3,4 %	0,0 %	8,6 %
9	Recuento	1	0	0	0	1
	Recuento esperado	,5	,3	,1	,1	1,0

	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de Edad truncada	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
	% del total	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
Total	Recuento	28	19	7	4	58
	Recuento esperado	28,0	19,0	7,0	4,0	58,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	48,3%	32,8%	12,1%	6,9%	100,0%
	% dentro de Edad truncada	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	48,3%	32,8%	12,1%	6,9%	100,0%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 46. L. Autoritario con el Género

		Género del trabajador		Total	
		Hombre	Mujer		
AUTORITARIO (0-10)	0	Recuento	0	3	3
		Recuento esperado	,5	2,5	3,0
		% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Género del trabajador	0,0%	6,1%	5,2%
		% del total	0,0%	5,2%	5,2%
1		Recuento	2	5	7
		Recuento esperado	1,1	5,9	7,0

	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	28,6%	71,4%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	22,2%	10,2%	12,1%
	% del total	3,4%	8,6%	12,1%
2	Recuento	3	7	10
	Recuento esperado	1,6	8,4	10,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	30,0%	70,0%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	33,3%	14,3%	17,2%
	% del total	5,2%	12,1%	17,2%
3	Recuento	0	8	8
	Recuento esperado	1,2	6,8	8,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	0,0%	16,3%	13,8%
	% del total	0,0%	13,8%	13,8%
4	Recuento	2	12	14
	Recuento esperado	2,2	11,8	14,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	14,3%	85,7%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	22,2%	24,5%	24,1%
	% del total	3,4%	20,7%	24,1%
5	Recuento	0	6	6
	Recuento esperado	,9	5,1	6,0

	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	100,0 %	100,0 %
	% dentro de Género del trabajador	0,0%	12,2%	10,3%
	% del total	0,0%	10,3%	10,3%
6	Recuento	1	3	4
	Recuento esperado	,6	3,4	4,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	25,0%	75,0%	100,0 %
	% dentro de Género del trabajador	11,1%	6,1%	6,9%
	% del total	1,7%	5,2%	6,9%
7	Recuento	1	4	5
	Recuento esperado	,8	4,2	5,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	20,0%	80,0%	100,0 %
	% dentro de Género del trabajador	11,1%	8,2%	8,6%
	% del total	1,7%	6,9%	8,6%
9	Recuento	0	1	1
	Recuento esperado	,2	,8	1,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	100,0 %	100,0 %
	% dentro de Género del trabajador	0,0%	2,0%	1,7%
	% del total	0,0%	1,7%	1,7%
Total	Recuento	9	49	58
	Recuento esperado	9,0	49,0	58,0

% dentro de AUTORITARIO (0-10)	15,5%	84,5%	100,0%
% dentro de Género del trabajador	100,0%	100,0%	100,0%
% del total	15,5%	84,5%	100,0%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 47. L. Autoritario con el Cargo

		Puesto o Cargo del trabajador					Total
		Dirección	Subdirección	Enfermería	Auxiliar de enfermería		
AUTORITARIO (0-10)	0 Recuento	0	0	0	3	3	
	Recuento esperado	,1	,1	,2	2,7	3,0	
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	5,8%	5,2%	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,2%	5,2%	
1	Recuento	0	0	1	6	7	
	Recuento esperado	,1	,1	,5	6,3	7,0	
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%	

	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	25,0%	11,5%	12,1%
	% del total	0,0%	0,0%	1,7%	10,3%	12,1%
2	Recuento	0	0	2	8	10
	Recuento esperado	,2	,2	,7	9,0	10,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	50,0%	15,4%	17,2%
	% del total	0,0%	0,0%	3,4%	13,8%	17,2%
3	Recuento	0	0	1	7	8
	Recuento esperado	,1	,1	,6	7,2	8,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	25,0%	13,5%	13,8%
	% del total	0,0%	0,0%	1,7%	12,1%	13,8%
4	Recuento	0	0	0	14	14
	Recuento esperado	,2	,2	1,0	12,6	14,0

	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	26,9%	24,1%
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	24,1%	24,1%
5	Recuento	1	0	0	5	6
	Recuento esperado	,1	,1	,4	5,4	6,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	16,7%	0,0%	0,0%	83,3%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	100,0%	0,0%	0,0%	9,6%	10,3%
	% del total	1,7%	0,0%	0,0%	8,6%	10,3%
6	Recuento	0	0	0	4	4
	Recuento esperado	,1	,1	,3	3,6	4,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	6,9%
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	6,9%	6,9%

7	Recuento	0	1	0	4	5
	Recuento esperado	,1	,1	,3	4,5	5,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	100,0%	0,0%	7,7%	8,6%
	% del total	0,0%	1,7%	0,0%	6,9%	8,6%
9	Recuento	0	0	0	1	1
	Recuento esperado	,0	,0	,1	,9	1,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	1,7%
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	1,7%
Total	Recuento	1	1	4	52	58
	Recuento esperado	1,0	1,0	4,0	52,0	58,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	1,7%	1,7%	6,9%	89,7%	100,0%

% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% del total	1,7%	1,7%	6,9%	89,7%	100,0%	100,0%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 48. L. Autoritario con la Experiencia

		experiencia truncada			Total
		1-10	11-20	+21	
AUTORITARIO (0-10)	0 Recuento	2	1	0	3
	Recuento esperado	2,3	,6	,2	3,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	66,7 %	33,3 %	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	4,5%	9,1%	0,0%	5,2%
	% del total	3,4%	1,7%	0,0%	5,2%
1	Recuento	5	2	0	7
	Recuento esperado	5,3	1,3	,4	7,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	71,4 %	28,6 %	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	11,4 %	18,2 %	0,0%	12,1 %
	% del total	8,6%	3,4%	0,0%	12,1 %
2	Recuento	8	2	0	10
	Recuento esperado	7,6	1,9	,5	10,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	80,0 %	20,0 %	0,0%	100,0 %

	% dentro de experiencia truncada	18,2 %	18,2 %	0,0%	17,2 %
	% del total	13,8 %	3,4%	0,0%	17,2 %
3	Recuento	6	2	0	8
	Recuento esperado	6,1	1,5	,4	8,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	75,0 %	25,0 %	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	13,6 %	18,2 %	0,0%	13,8 %
	% del total	10,3 %	3,4%	0,0%	13,8 %
4	Recuento	11	2	1	14
	Recuento esperado	10,6	2,7	,7	14,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	78,6 %	14,3 %	7,1%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	25,0 %	18,2 %	33,3 %	24,1 %
	% del total	19,0 %	3,4%	1,7%	24,1 %
5	Recuento	4	1	1	6
	Recuento esperado	4,6	1,1	,3	6,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	66,7 %	16,7 %	16,7 %	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	9,1%	9,1%	33,3 %	10,3 %
	% del total	6,9%	1,7%	1,7%	10,3 %
6	Recuento	4	0	0	4
	Recuento esperado	3,0	,8	,2	4,0

	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	9,1%	0,0%	0,0%	6,9%
	% del total	6,9%	0,0%	0,0%	6,9%
7	Recuento	3	1	1	5
	Recuento esperado	3,8	,9	,3	5,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	60,0 %	20,0 %	20,0 %	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	6,8%	9,1%	33,3 %	8,6%
	% del total	5,2%	1,7%	1,7%	8,6%
9	Recuento	1	0	0	1
	Recuento esperado	,8	,2	,1	1,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	2,3%	0,0%	0,0%	1,7%
	% del total	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%
Total	Recuento	44	11	3	58
	Recuento esperado	44,0	11,0	3,0	58,0
	% dentro de AUTORITARIO (0-10)	75,9 %	19,0 %	5,2%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	% del total	75,9 %	19,0 %	5,2%	100,0 %

Fuente. Elaboración propia

2. Tablas cruzadas de Liderazgo Participativo por cada variable

Tabla 49. L. Participativo con la Edad

		Edad truncada				Total
		20-30	31-40	41-50	+50	
PARTICIPATIVO (0-10)	1 Recuento	1	0	0	0	1
	Recuento esperado	,5	,3	,1	,1	1,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	100,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
	% del total	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
3	Recuento	1	0	0	1	2
	Recuento esperado	1,0	,7	,2	,1	2,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	50,0 %	0,0%	0,0%	50,0 %	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	3,6%	0,0%	0,0%	25,0 %	3,4%
	% del total	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%	3,4%
4	Recuento	1	0	0	0	1
	Recuento esperado	,5	,3	,1	,1	1,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	100,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
	% del total	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
5	Recuento	0	2	1	1	4
	Recuento esperado	1,9	1,3	,5	,3	4,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	50,0 %	25,0 %	25,0 %	100,0 %

	% dentro de Edad truncada	0,0%	10,5 %	14,3 %	25,0 %	6,9%
	% del total	0,0%	3,4%	1,7%	1,7%	6,9%
6	Recuento	6	0	3	0	9
	Recuento esperado	4,3	2,9	1,1	,6	9,0
	% dentro de PARTICIPATIVO O (0-10)	66,7 %	0,0%	33,3 %	0,0%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	21,4 %	0,0%	42,9 %	0,0%	15,5 %
	% del total	10,3 %	0,0%	5,2%	0,0%	15,5 %
7	Recuento	5	2	3	1	11
	Recuento esperado	5,3	3,6	1,3	,8	11,0
	% dentro de PARTICIPATIVO O (0-10)	45,5 %	18,2 %	27,3 %	9,1%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	17,9 %	10,5 %	42,9 %	25,0 %	19,0 %
	% del total	8,6%	3,4%	5,2%	1,7%	19,0 %
8	Recuento	5	3	0	0	8
	Recuento esperado	3,9	2,6	1,0	,6	8,0
	% dentro de PARTICIPATIVO O (0-10)	62,5 %	37,5 %	0,0%	0,0%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	17,9 %	15,8 %	0,0%	0,0%	13,8 %
	% del total	8,6%	5,2%	0,0%	0,0%	13,8 %
9	Recuento	6	7	0	1	14
	Recuento esperado	6,8	4,6	1,7	1,0	14,0
	% dentro de PARTICIPATIVO O (0-10)	42,9 %	50,0 %	0,0%	7,1%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	21,4 %	36,8 %	0,0%	25,0 %	24,1 %

	% del total	10,3 %	12,1 %	0,0%	1,7%	24,1 %
10	Recuento	3	5	0	0	8
	Recuento esperado	3,9	2,6	1,0	,6	8,0
	% dentro de PARTICIPATIVO O (0-10)	37,5 %	62,5 %	0,0%	0,0%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	10,7 %	26,3 %	0,0%	0,0%	13,8 %
	% del total	5,2%	8,6%	0,0%	0,0%	13,8 %
Total	Recuento	28	19	7	4	58
	Recuento esperado	28,0	19,0	7,0	4,0	58,0
	% dentro de PARTICIPATIVO O (0-10)	48,3 %	32,8 %	12,1 %	6,9%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	% del total	48,3 %	32,8 %	12,1 %	6,9%	100,0 %

Fuente. Elaboración propia

Tabla 50. L. Participativo con el Género

		Género del trabajador		Total	
		Hombre	Mujer		
PARTICIPATIVO (0-10)	1	Recuento	0	1	1
		Recuento esperado	,2	,8	1,0
		% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Género del trabajador	0,0%	2,0%	1,7%
		% del total	0,0%	1,7%	1,7%
	3	Recuento	1	1	2
		Recuento esperado	,3	1,7	2,0

	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	11,1%	2,0%	3,4%
	% del total	1,7%	1,7%	3,4%
4	Recuento	0	1	1
	Recuento esperado	,2	,8	1,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	0,0%	2,0%	1,7%
	% del total	0,0%	1,7%	1,7%
5	Recuento	0	4	4
	Recuento esperado	,6	3,4	4,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	0,0%	8,2%	6,9%
	% del total	0,0%	6,9%	6,9%
6	Recuento	1	8	9
	Recuento esperado	1,4	7,6	9,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	11,1%	88,9%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	11,1%	16,3%	15,5%
	% del total	1,7%	13,8%	15,5%
7	Recuento	2	9	11
	Recuento esperado	1,7	9,3	11,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	18,2%	81,8%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	22,2%	18,4%	19,0%
	% del total	3,4%	15,5%	19,0%
8	Recuento	3	5	8
	Recuento esperado	1,2	6,8	8,0

	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	37,5%	62,5%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	33,3%	10,2%	13,8%
	% del total	5,2%	8,6%	13,8%
9	Recuento	1	13	14
	Recuento esperado	2,2	11,8	14,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	7,1%	92,9%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	11,1%	26,5%	24,1%
	% del total	1,7%	22,4%	24,1%
10	Recuento	1	7	8
	Recuento esperado	1,2	6,8	8,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	12,5%	87,5%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	11,1%	14,3%	13,8%
	% del total	1,7%	12,1%	13,8%
Total	Recuento	9	49	58
	Recuento esperado	9,0	49,0	58,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	15,5%	84,5%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	15,5%	84,5%	100,0%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 51. L. Participativo con el Cargo

		Puesto o Cargo del trabajador				Total	
		Dirección	Subdirección	Enfermería	Auxiliar de enfermería		
PARTICIPATIVO (0-10)	1	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,0	,0	,1	,9	1,0
		% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	1,7%
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	1,7%
3		Recuento	0	0	0	2	2
		Recuento esperado	,0	,0	,1	1,8	2,0
		% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	3,4%
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	3,4%
4		Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,0	,0	,1	,9	1,0
		% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	1,7%
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	1,7%
5		Recuento	0	1	0	3	4
		Recuento esperado	,1	,1	,3	3,6	4,0

	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	100,0%	0,0%	5,8%	6,9%
	% del total	0,0%	1,7%	0,0%	5,2%	6,9%
6	Recuento	0	0	0	9	9
	Recuento esperado	,2	,2	,6	8,1	9,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	17,3%	15,5%
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	15,5%	15,5%
7	Recuento	1	0	0	10	11
	Recuento esperado	,2	,2	,8	9,9	11,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	9,1%	0,0%	0,0%	90,9%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	100,0%	0,0%	0,0%	19,2%	19,0%
	% del total	1,7%	0,0%	0,0%	17,2%	19,0%
8	Recuento	0	0	0	8	8
	Recuento esperado	,1	,1	,6	7,2	8,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	15,4%	13,8%

	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	13,8%	13,8%
9	Recuento	0	0	1	13	14
	Recuento esperado	,2	,2	1,0	12,6	14,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	0,0%	7,1%	92,9%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	24,1%
	% del total	0,0%	0,0%	1,7%	22,4%	24,1%
10	Recuento	0	0	3	5	8
	Recuento esperado	,1	,1	,6	7,2	8,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	75,0%	9,6%	13,8%
	% del total	0,0%	0,0%	5,2%	8,6%	13,8%
Total	Recuento	1	1	4	52	58
	Recuento esperado	1,0	1,0	4,0	52,0	58,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	1,7%	1,7%	6,9%	89,7%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	1,7%	1,7%	6,9%	89,7%	100,0%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 52. L. Participativo con la Experiencia

		experiencia truncada			Total	
		1-10	11-20	+21		
PARTICIPATIVO (0-10)	1	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	,8	,2	,1	1,0
		% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %
		% dentro de experiencia truncada	2,3%	0,0%	0,0%	1,7%
		% del total	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%
		3	Recuento	1	0	1
		Recuento esperado	1,5	,4	,1	2,0
		% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	50,0%	0,0%	50,0%	100,0 %
		% dentro de experiencia truncada	2,3%	0,0%	33,3%	3,4%
		% del total	1,7%	0,0%	1,7%	3,4%
	4	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	,8	,2	,1	1,0
		% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %
		% dentro de experiencia truncada	2,3%	0,0%	0,0%	1,7%
		% del total	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%
	5	Recuento	2	2	0	4
		Recuento esperado	3,0	,8	,2	4,0
		% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	50,0%	50,0%	0,0%	100,0 %
		% dentro de experiencia truncada	4,5%	18,2%	0,0%	6,9%
		% del total	3,4%	3,4%	0,0%	6,9%
	6	Recuento	7	1	1	9
		Recuento esperado	6,8	1,7	,5	9,0

	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	77,8%	11,1%	11,1%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	15,9%	9,1%	33,3%	15,5%
	% del total	12,1%	1,7%	1,7%	15,5%
7	Recuento	10	0	1	11
	Recuento esperado	8,3	2,1	,6	11,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	90,9%	0,0%	9,1%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	22,7%	0,0%	33,3%	19,0%
	% del total	17,2%	0,0%	1,7%	19,0%
8	Recuento	7	1	0	8
	Recuento esperado	6,1	1,5	,4	8,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	87,5%	12,5%	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	15,9%	9,1%	0,0%	13,8%
	% del total	12,1%	1,7%	0,0%	13,8%
9	Recuento	10	4	0	14
	Recuento esperado	10,6	2,7	,7	14,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	71,4%	28,6%	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	22,7%	36,4%	0,0%	24,1%
	% del total	17,2%	6,9%	0,0%	24,1%
10	Recuento	5	3	0	8
	Recuento esperado	6,1	1,5	,4	8,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	62,5%	37,5%	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	11,4%	27,3%	0,0%	13,8%

	% del total	8,6%	5,2%	0,0%	13,8%
Total	Recuento	44	11	3	58
	Recuento esperado	44,0	11,0	3,0	58,0
	% dentro de PARTICIPATIVO (0-10)	75,9%	19,0%	5,2%	100,0%
	% dentro de experiencia truncada	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	75,9%	19,0%	5,2%	100,0%

Fuente. Elaboración propia

3. Tablas cruzadas de Liderazgo Laissez-Faire por cada variable

Tabla 53. L. Laissez-Faire con la Edad

		Edad truncada				Total
		20-30	31-40	41-50	+50	
LAISERFAI RE (0-10)	1 Recuento	4	0	1	0	5
	Recuento esperado	2,4	1,6	,6	,3	5,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	80,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de Edad truncada	14,3%	0,0%	14,3%	0,0%	8,6%
	% del total	6,9%	0,0%	1,7%	0,0%	8,6%
	2 Recuento	1	1	0	0	2
Recuento esperado	1,0	,7	,2	,1	2,0	
% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
% dentro de Edad truncada	3,6%	5,3%	0,0%	0,0%	3,4%	
% del total	1,7%	1,7%	0,0%	0,0%	3,4%	
3 Recuento	2	5	2	0	9	

	Recuento	4,3	2,9	1,1	,6	9,0
	esperado					
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	22,2 %	55,6 %	22,2 %	0,0%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	7,1%	26,3 %	28,6 %	0,0%	15,5 %
	% del total	3,4%	8,6%	3,4%	0,0%	15,5 %
4	Recuento	8	5	0	1	14
	Recuento esperado	6,8	4,6	1,7	1,0	14,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	57,1 %	35,7 %	0,0%	7,1%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	28,6 %	26,3 %	0,0%	25,0 %	24,1 %
	% del total	13,8 %	8,6%	0,0%	1,7%	24,1 %
5	Recuento	4	3	3	1	11
	Recuento esperado	5,3	3,6	1,3	,8	11,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	36,4 %	27,3 %	27,3 %	9,1%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	14,3 %	15,8 %	42,9 %	25,0 %	19,0 %
	% del total	6,9%	5,2%	5,2%	1,7%	19,0 %
6	Recuento	5	4	0	0	9
	Recuento esperado	4,3	2,9	1,1	,6	9,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	55,6 %	44,4 %	0,0%	0,0%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	17,9 %	21,1 %	0,0%	0,0%	15,5 %
	% del total	8,6%	6,9%	0,0%	0,0%	15,5 %
7	Recuento	2	0	0	1	3
	Recuento esperado	1,4	1,0	,4	,2	3,0

	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	66,7 %	0,0%	0,0%	33,3 %	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	7,1%	0,0%	0,0%	25,0 %	5,2%
	% del total	3,4%	0,0%	0,0%	1,7%	5,2%
8	Recuento	2	1	1	1	5
	Recuento esperado	2,4	1,6	,6	,3	5,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	40,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	7,1%	5,3%	14,3 %	25,0 %	8,6%
	% del total	3,4%	1,7%	1,7%	1,7%	8,6%
Total	Recuento	28	19	7	4	58
	Recuento esperado	28,0	19,0	7,0	4,0	58,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	48,3 %	32,8 %	12,1 %	6,9%	100,0 %
	% dentro de Edad truncada	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	% del total	48,3 %	32,8 %	12,1 %	6,9%	100,0 %

Fuente. Elaboración propia

Tabla 54. L. Laissez-Faire con el Género

		Género del trabajador		Total	
		Hombre	Mujer		
LAISERFAIRE (0-10)	1	Recuento	1	4	5
		Recuento esperado	,8	4,2	5,0
		% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	20,0%	80,0%	100,0 %
		% dentro de Género del trabajador	11,1%	8,2%	8,6%

	% del total	1,7%	6,9%	8,6%
2	Recuento	0	2	2
	Recuento esperado	,3	1,7	2,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	0,0%	4,1%	3,4%
	% del total	0,0%	3,4%	3,4%
3	Recuento	2	7	9
	Recuento esperado	1,4	7,6	9,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	22,2%	77,8%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	22,2%	14,3%	15,5%
	% del total	3,4%	12,1%	15,5%
4	Recuento	4	10	14
	Recuento esperado	2,2	11,8	14,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	28,6%	71,4%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	44,4%	20,4%	24,1%
	% del total	6,9%	17,2%	24,1%
5	Recuento	2	9	11
	Recuento esperado	1,7	9,3	11,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	18,2%	81,8%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	22,2%	18,4%	19,0%
	% del total	3,4%	15,5%	19,0%
6	Recuento	0	9	9

	Recuento	1,4	7,6	9,0
	esperado			
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	0,0%	18,4%	15,5%
	% del total	0,0%	15,5%	15,5%
7	Recuento	0	3	3
	Recuento esperado	,5	2,5	3,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	0,0%	6,1%	5,2%
	% del total	0,0%	5,2%	5,2%
8	Recuento	0	5	5
	Recuento esperado	,8	4,2	5,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	0,0%	10,2%	8,6%
	% del total	0,0%	8,6%	8,6%
Total	Recuento	9	49	58
	Recuento esperado	9,0	49,0	58,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	15,5%	84,5%	100,0%
	% dentro de Género del trabajador	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	15,5%	84,5%	100,0%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 55. L. Laissez-Faire con el Cargo

		Puesto o Cargo del trabajador				Total		
		Dirrec ción	Subdire cción	Enfer mería	Auxiliar de enferme ría			
LAISERFAI RE (0-10)	1	Recuento	0	0	0	5	5	
		Recuento esperado	,1	,1	,3	4,5	5,0	
		% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0 %	
		% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	9,6%	8,6%	
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	8,6%	8,6%	
		2	Recuento	0	0	0	2	2
		Recuento esperado	,0	,0	,1	1,8	2,0	
		% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0 %	
		% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	3,4%	
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	3,4%	
		3	Recuento	0	0	2	7	9
		Recuento esperado	,2	,2	,6	8,1	9,0	
		% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	100,0 %	
		% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	50,0%	13,5%	15,5 %	
		% del total	0,0%	0,0%	3,4%	12,1%	15,5 %	
		4	Recuento	0	0	0	14	14

	Recuento	,2	,2	1,0	12,6	14,0
	esperado					
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	26,9%	24,1%
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	24,1%	24,1%
5	Recuento	0	1	2	8	11
	Recuento esperado	,2	,2	,8	9,9	11,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	9,1%	18,2%	72,7%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	100,0%	50,0%	15,4%	19,0%
	% del total	0,0%	1,7%	3,4%	13,8%	19,0%
6	Recuento	0	0	0	9	9
	Recuento esperado	,2	,2	,6	8,1	9,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	17,3%	15,5%
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	15,5%	15,5%
7	Recuento	1	0	0	2	3
	Recuento esperado	,1	,1	,2	2,7	3,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%

	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	100,0 %	0,0%	0,0%	3,8%	5,2%
	% del total	1,7%	0,0%	0,0%	3,4%	5,2%
8	Recuento	0	0	0	5	5
	Recuento esperado	,1	,1	,3	4,5	5,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0 %
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	0,0%	0,0%	0,0%	9,6%	8,6%
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	8,6%	8,6%
Total	Recuento	1	1	4	52	58
	Recuento esperado	1,0	1,0	4,0	52,0	58,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	1,7%	1,7%	6,9%	89,7%	100,0 %
	% dentro de Puesto o Cargo del trabajador	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0 %
	% del total	1,7%	1,7%	6,9%	89,7%	100,0 %

Fuente. Elaboración propia

Tabla 56. L. Laissez-Faire con la Experiencia

		experiencia truncada			Total
		1-10	11-20	+21	
LAISERFAIRE 1 (0-10)	Recuento	5	0	0	5
	Recuento esperado	3,8	,9	,3	5,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	11,4%	0,0%	0,0%	8,6%

	% del total	8,6%	0,0%	0,0%	8,6%
2	Recuento	2	0	0	2
	Recuento esperado	1,5	,4	,1	2,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	4,5%	0,0%	0,0%	3,4%
	% del total	3,4%	0,0%	0,0%	3,4%
3	Recuento	6	3	0	9
	Recuento esperado	6,8	1,7	,5	9,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	66,7%	33,3%	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	13,6%	27,3%	0,0%	15,5%
	% del total	10,3%	5,2%	0,0%	15,5%
4	Recuento	12	1	1	14
	Recuento esperado	10,6	2,7	,7	14,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	85,7%	7,1%	7,1%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	27,3%	9,1%	33,3%	24,1%
	% del total	20,7%	1,7%	1,7%	24,1%
5	Recuento	9	2	0	11
	Recuento esperado	8,3	2,1	,6	11,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	81,8%	18,2%	0,0%	100,0 %
	% dentro de experiencia truncada	20,5%	18,2%	0,0%	19,0%
	% del total	15,5%	3,4%	0,0%	19,0%
6	Recuento	6	3	0	9

	Recuento esperado	6,8	1,7	,5	9,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% dentro de experiencia truncada	13,6%	27,3%	0,0%	15,5%
	% del total	10,3%	5,2%	0,0%	15,5%
7	Recuento	2	0	1	3
	Recuento esperado	2,3	,6	,2	3,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
	% dentro de experiencia truncada	4,5%	0,0%	33,3%	5,2%
	% del total	3,4%	0,0%	1,7%	5,2%
8	Recuento	2	2	1	5
	Recuento esperado	3,8	,9	,3	5,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	% dentro de experiencia truncada	4,5%	18,2%	33,3%	8,6%
	% del total	3,4%	3,4%	1,7%	8,6%
Total	Recuento	44	11	3	58
	Recuento esperado	44,0	11,0	3,0	58,0
	% dentro de LAISERFAIRE (0-10)	75,9%	19,0%	5,2%	100,0%
	% dentro de experiencia truncada	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	75,9%	19,0%	5,2%	100,0%

Fuente. Elaboración propia