

**Steffy Milly Garcia Puga**

[steffymillygarcia@gmail.com](mailto:steffymillygarcia@gmail.com)

**Eduardo Javier Espinoza Solis**

[eespinozas@nemi.edu.ec](mailto:eespinozas@nemi.edu.ec)

## **EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS CENTROS DE EDUCACIÓN MEDIA DEL ECUADOR SU PERSPECTIVA DE LÍDERES Y DOCENTES EN EL AÑO 2018.**

### **RESUMEN**

El presente artículo hace referencia a los estudios de liderazgo y su impacto en los centros de educación media del Ecuador, que de una u otra forma han progresado a lo largo de los años, transfiriéndose del ámbito empresarial hacia otros espectros de la sociedad como la educación, pese a ello, existe aún escasos aportes relacionados en países como Ecuador. El presente estudio aborda, desde una perspectiva descriptiva, los estilos de liderazgo utilizados por los líderes de centros de educación media y un comparativo con la percepción de sus docentes subordinados. A través de una metodología cuantitativa, 124 directivos y 424 de sus docentes fueron encuestados utilizando el Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ) Avolio (1995). Los resultados presentan que las percepciones de líderes y subordinados son similares, predominando un uso mixto de los estilos transformacional y transaccional.

**Palabras Clave:** educación, liderazgo, directores escolares, centros de educación, colegios públicos

## **THE IMPACT OF THE LEADERSHIP STYLES IN THE CENTERS OF EDUCATION MEDIA OF ECUADOR ITS PERSPECTIVE OF LEADERS AND TEACHERS IN THE YEAR 2018.**

### **ABSTRACT**

*This article refers to leadership studies and their impact on middle schools in Ecuador, which in one way or another have progressed over the years, transferring from business to other spectra of society such as education. Despite this, there are still few related contributions in countries such as Ecuador. The present study approaches, from a descriptive perspective, the styles of leadership used by the leaders of secondary education centers and a comparison with the perception of their subordinate teachers. Through a quantitative methodology, 124 managers and 424 of their teachers were surveyed using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Avolio (1995). The results show that the perceptions of leaders and subordinates are similar, with a mixed use of transformational and transactional styles predominating.*

**Keywords:** *education, leadership, high school principals, educational centers, high school public.*

## **1. Introducción**

El presente artículo tiene un impacto significativo en la administración de los centros de educación media en el Ecuador una investigación basada en el impacto de los estilos de liderazgos. El liderazgo y sus primeros estudios no se originaron en el campo educativo sino en el empresarial (Flores, 2014). Ocasionando que todo lo relacionado en materia de liderazgo dentro de las instituciones de educación no fuera visto de la mejor manera por directivos y docentes, sin embargo, tal perspectiva ha cambiado considerablemente dado que el liderazgo en la actualidad es considerado como uno de los principales elementos para dinamizar, apoyar y animar el buen funcionamiento de la educación (Bolívar, 2010; Pascual, Villa, & Auzmendi, 1993).

Así, las principales investigaciones llevadas a cabo sobre liderazgo en instituciones de educación media se han realizado en países desarrollados y anglosajones, sin embargo recientemente han empezado a surgir estudios sobre liderazgo en realidades latinoamericanas (Rivera & Cavazos, 2007). Por tanto, aunque existen múltiples investigaciones de los estilos de liderazgo en el ámbito educativo (Castro & Nader, 2004; Flores, 2014; Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2016; Rojas & Gaspar, 2006; Villa, 2015). Aún no ha sido evidenciada una investigación sobre los estilos de liderazgos presentes en la educación media en el Ecuador que exprese como se ven los directivos a sí mismos y que percepción tienen los docentes de ellos de forma análoga a los estudios realizados por Carchi (2014) y Vega & Zavala (2004) en otros países.

Así, ante la ausencia de estudios previos en materia de estilos de liderazgo, se tiene como objetivo principal, identificar los estilos de liderazgo entre los directivos y la percepción de los docentes hacia sus líderes en la educación media en el Ecuador, con el presente estudio se conocerá los tipos de liderazgos existentes con base la teoría de Bass & Avolio (1994) quienes han identificado tres principales estilos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el pasivo evitativo.

Se debe agregar que, para alcanzar dicho objetivo es necesario investigar y describir ciertos aspectos como los estilos de liderazgo utilizados por los directivos de los centros de educación media, identificar la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo utilizado por sus directivos y por último determinar las incidencias del uso de un determinado estilo de liderazgo.

A continuación se presenta la fundamentación teórica centrada en conocer los diferentes estilos de liderazgo existentes dentro del ámbito educativo; presentando luego el tipo de estudio y la metodología a emplear, donde por último se detalla el análisis de resultados y conclusiones de los hallazgos obtenidos a partir de los instrumentos de recolección aplicados.

## **2. Desarrollo**

### **2.1 Estilos de Liderazgo**

Antes de entrar en detalle, hay que tener en cuenta que el liderazgo es un constructo complejo y variado, existiendo una amplia variedad de teorías, definiéndolo como un desarrollo natural

de influencia que acontece entre una persona, el líder y sus seguidores, coincidiendo en que este proceso puede ser expuesto a partir de determinadas particularidades y conductas del líder, por sensaciones y facultades de los subordinados y por el entorno en el cuál acontece dicho proceso (Jiménez & Villanueva, 2018; Lupano & Castro, 2006).

Así, el liderazgo es el poderío hacia otra persona en una situación específica, para alcanzar metas por medio de la comunicación humana, es decir estrategias cuyo fin es guiar a las personas a explorar sus sueños, anhelos y deseos (Chiavenato, 2001; Goleman, 2014).

Los estilos de liderazgo representan un análisis de gran relevancia para las organizaciones e instituciones, ya que reflejan la cultura organizacional y su vínculo con la sociedad en lo que respecta a una serie de comportamientos, relativamente basados en la forma de dirigir y que definen a una persona (Münch, 2010; Pazmiño, Betran, & Gallardo, 2016), instaurando así un ambiente agradable para la mejora adecuada del talento humano, dado que los estilos de liderazgo pueden influir significativamente en el comportamiento de los trabajadores de la institución o empresa (Franco, Reyes, & Cuadrado, 2017).

Así, a menudo se clasifican diferentes estilos de liderazgo acorde al comportamiento de los líderes, los cuales buscan o intentan influir en sus subordinados, los estilos de liderazgo más representativos son: transformacional, transaccional y liderazgo pasivo evitativo (Vidic, Burton, South, Pickering, & Start, 2016).

El estilo transformacional trata de edificar relaciones entre las personas, haciendo énfasis en los valores y creando una visión compartida entre los miembros de la organización (Martin, 2015). Dicho estilo se compone de elementos tales como influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y motivación inspiradora (Solarte & Martínez, 2017). En otras palabras, los líderes transformacionales reconocen las necesidades y habilidades individuales de los subordinados estimulando su desarrollo intelectual (Hamstra, Van Yperen, Wisse, & Sassenberg, 2014).

Este estilo en particular correlaciona positivamente con la efectividad organizacional, al promover la empatía entre compañeros dado que el líder asiste a los subordinados en su desarrollo y formación dentro de la organización (Socarrás, Sánchez, & Ucrós, 2016). Como resultado, el estilo de liderazgo transformacional facilita la relación en el entorno de trabajo, lo cual conlleva a un nivel organizativo armónico para el manejo efectivo de los conflictos en las empresas, buscando a su vez un comportamiento proactivo por parte del equipo de trabajo (Odetunde, 2013).

Por otro lado, el estilo transaccional como indica Martin (2015) enfatiza la relación de intercambio entre los líderes y sus subordinados, ya que especifica expectativas y responsabilidades considerando recompensas contingentes basadas en el logro de objetivos y gestión por excepción (activa), donde los líderes monitorean regularmente los errores de los subordinados (Hsu & Chen, 2011). Como resultado, el liderazgo transaccional, enfatiza los objetivos individuales en oposición a los colectivos, tendiendo a reducir la cooperación dentro

de los equipos. Además, el énfasis en las recompensas por parte de los líderes transaccionales comúnmente demuestra escasez de recursos o interdependencia negativa, instituyendo un contexto evaluativo haciendo que los subordinados demuestren su competencia superando a los demás (Hamstra et al., 2014).

El estilo transaccional de liderazgo conduce al éxito de las instituciones educativas a pesar de que no les otorga a los seguidores tanto poder como lo hace el liderazgo transformacional, sin embargo otorga a los seguidores un sentido de identidad y satisfacción laboral; eliminando las posibles barreras dentro de la institución incentivándolos a alcanzar objetivos predeterminados con un comportamiento constructivo y correctivo (Wahab, Rahmat, Yusof, & Mohamed, 2016).

Finalmente, el estilo pasivo evitativo se lo identifica como el estilo menos sofisticado y el que menos ayuda ofrece para la consecución de objetivos dentro de una organización (Alanís & Rico, 2009). Está considerado como estilo ineficiente, ya que resulta de un proceso de acontecimientos negativos; este cataloga a los subordinados como personas sin motivación, sin habilidad y sin conocimientos para ser grandes triunfadores (Vidic et al., 2016). Como consecuencia, se evidencia una ausencia total de liderazgo, es decir un estilo en el que un líder esquiva o evade sus responsabilidades y solo actúa cuando es forzado. Es posible que este tipo de "líder" ya no se interese o no tenga confianza en su capacidad para dirigir (Martín, 2015).

A medida de que las organizaciones se vuelven más grandes y complejas, es imprescindible estudiar el estilo de liderazgo, los conocimientos, habilidades y/o experiencia requeridos al momento de implementarlo en escenarios oportunos y el nivel de motivación intrínseca que necesita el líder para utilizar cada estilo, así como su capacidad para infundirla en sus subordinados con base a los múltiples factores que posee cada estilo de liderazgo (Vidic et al., 2016).

En resumen, la investigación y sus resultados se pueden llegar a considerar como directrices a seguir por parte de directivos y docentes de las instituciones educativas, buscando conocer que estilo de liderazgo predomina y permitiendo así ampliar los conceptos acerca del liderazgo directivo en la educación, adentrándose por lo tanto en la búsqueda de tendencias que influyan en el buen rendimiento de los funcionarios, teniendo claro que cada estilo de liderazgo tendrá diferentes resultados dentro de la educación media, siendo así los estudiantes quienes finalmente podrían ser o no los beneficiados (Villalobos, Peña, Aguirre, & Guerrero, 2017).

## 2.2 Percepción de los colaboradores

Así, en lo que respecta a los estilos de liderazgo, la investigación iniciada en 1945 por The Ohio State University, demostró que los subordinados veían el comportamiento del estilo de liderazgo, en términos de dos dimensiones: la primera manifiesta el grado de orientación de la tarea del líder, es decir, la medida en que ella delimita y estructura el trabajo de los subordinados, mientras tanto la segunda se refiere al grado de orientación de la relación del comportamiento de un líder, que es la medida en que muestra preocupación por los subordinados y vela por su bienestar (Jost, 2013).

### 2.3 Estilos de liderazgo en el ámbito educativo

Al momento, se han intensificado las expectativas y los requerimientos en lo que respecta al rol de directivos, administradores, entre otros., del manejo de instituciones de educación, observando la necesidad de saber capacidades y características del “liderazgo educativo”, abriendo el campo de discusión de conceptos claves de dicho rol, particularmente visto desde una óptica de relaciones entre directores (en un esquema de autoevaluación) y docentes (esquema de evaluación a terceros o líderes) (Volante, Díaz, & Tapia, 2003). Así, el liderazgo, en el ámbito educacional, establece el valor de interacción entre dos o más miembros de un grupo, donde habitualmente se estructura o reestructuran percepciones y expectativas de sus conductas (Ganga & Navarrete, 2013; Willman & Velasco, 2011), es decir el patrón de comportamiento que los líderes utilizan en el trabajo, destacando habilidades y actitudes que revelan el carácter y conducta de una persona; haciendo además hincapié a la disposición de los líderes a tomar en cuenta sugerencias de los subordinados para la toma de decisiones, descentralizando la autoridad y reconociendo de esta manera la capacidad de los demás en el desarrollo de ideas y actividades (Solarte & Martínez, 2017; Yamak & Eyüpoğlu, 2018).

De ahí que, el liderazgo se ha convertido en la actualidad en una prioridad dentro del ámbito educativo, sobre todo en los programas de política educativa a nivel internacional (Bolívar, 2010). Por lo tanto, en un mundo globalizado y cambiante, los líderes educativos tienen el desafío de encontrar los estilos de liderazgo que mejoren las técnicas de instrucción hacia los docentes y a su vez continuar con su desarrollo profesional, enfocando así su atención y la de toda la comunidad educativa en el aprendizaje (Mehdinezhad & Sardarzahi, 2016). Además, la educación media probablemente es una condición necesaria, pero no suficiente para nutrir el liderazgo del desarrollo y habilidades (Schweisfurth, Davies, Symaco, & Valiente, 2018).

De tal manera, las características del personal directivo en la educación y sus estilos de liderazgo, son las variables que determinarán el proceso de toma de decisiones y sus resultados, donde, al contar con un equipo directivo no sólo que influenciará en conductas de los docentes sino que serán concluyentes para la dirección de actividades, consecución de metas e instauración de un orden y disciplina, ayudando así al desarrollo a largo plazo de las instituciones educativas (Mehdinezhad & Sardarzahi, 2016; Rodríguez, 2006), para lo cual, uno de los estilos de liderazgo que se adapta a este escenario es el transformacional, el mismo que indica que los líderes delegan y comparten su autoridad para tomar decisiones con su equipo de trabajo (Yamak & Eyüpoğlu, 2018). Por ejemplo, el liderazgo transformacional permite a los directivos involucrar al personal haciéndolos sentir como un activo de valor para el establecimiento educativo; además este estilo de liderazgo aumenta la capacidad del director para estimular a los empleados intelectualmente para desafiar el ‘status quo’ y desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas (Aina, 2016). Además los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a ser plenamente conscientes de la importancia de los resultados de sus tareas y los inducen a superar sus propios intereses por el bien de las organizaciones al lograr sus mayores necesidades (Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018).

Así, Leal, Albornoz, & Rojas (2016) en su estudio evidenciaron que el liderazgo transformacional tiene mayor presencia, seguido del liderazgo transaccional por último el liderazgo pasivo evitativo la presencia más baja de acuerdo a sus resultados. Además, el liderazgo transformacional correlaciona significativamente fuerte y directamente proporcional con el liderazgo transaccional por lo que interpretan que, a una mayor manifestación de liderazgo transformacional, se genera un mayor liderazgo transaccional, sin embargo, el liderazgo pasivo evitativo correlaciona negativamente e inversamente proporcional con los liderazgos transaccional y transformacional, es decir a manera que aumenta el liderazgo transformacional y transaccional, el liderazgo pasivo evitativo disminuye (Pedraja, Rodríguez, Barreda, Sagredo, & Segovia, 2009).

Como resultado, en cuanto a la relación con los estilos de liderazgo dentro de los entornos de educación media, muchos líderes académicos prefieren el liderazgo transformacional por cuanto tiene más probabilidades de sostener el cambio del sistema educativo (Wahab et al., 2016). Dicho liderazgo se enfoca en reestructurar la institución educativa media mejorando las condiciones escolares, de los practicantes destacados y de los estudiantes de liderazgo (Cetin & Kinik, 2015).

Aunque, es necesario recalcar que no siempre en el ámbito educativo el liderazgo transaccional es menor que el transformacional, ya que existen ocasiones que ambos liderazgos están presentes en el ámbito educativo por igual, así lo demuestran Romero (2016) y Sidro (2016) en su investigación a directores de escuelas, donde los promedios de los liderazgos transaccionales y transformacionales son semejantes, en otras palabras los directores ejercen ambos liderazgos combinados sin que predomine alguno en particular.

En ocasiones el liderazgo transaccional puede tener mayor presencia que el liderazgo pasivo evitativo y transformacional, así lo demuestran Javed, Jaffari, & Rahim (2014) en un estudio realizado en el ámbito educativo donde se evidenció que el liderazgo transaccional era percibido de mayor manera, en comparación con el liderazgo transformacional; como resultado el estilo transaccional ejecuta un sistema de reclutamiento y la preparación individualizada de los empleados, con énfasis en la superación personal y la obtención de resultados de manera independiente (Mehdinezhad & Sardarzahi, 2016), a la vez, tienen un desempeño en habilidades tales como la explotación de recursos, la innovación y la responsabilidad (Afshari et al., 2017).

Así, los estilos de liderazgo de los directores experimentados e inexpertos son relativamente iguales y generalmente aceptables (Mehdinezhad & Sardarzahi, 2016), pero esto en muchas ocasiones tiende a demostrar un liderazgo ineficaz produciendo estrés en el personal, un rendimiento deficiente y una alta rotación del mismo, lo que traduce en problemas para las instituciones educativas (Yamak & Eyüpoğlu, 2018). Por ejemplo, el liderazgo pasivo evitativo se puede presentar en algunas instituciones y donde en ocasiones su promedio es similar con los liderazgos transaccional o transformacional, así lo indican en su estudio Molero, Recio, & Cuadrado (2010) donde aun cuando los liderazgos transformacional y transaccional tiene una mayor presencia, el liderazgo pasivo evitativo muy semejante. Además, las correlaciones del liderazgo pasivo evitativo también van casi a la par salvo que, en sentido inversamente proporcional con los liderazgos transformacional y transaccional.

En pocas palabras, las instituciones de educación media deben basarse en una gestión escolar y liderazgo eficaz a partir de la evolución de los recursos humanos, con un enfoque no solamente transformador, sino integrador de todos los elementos que intervienen en el proceso educativo (Rivera & Cavazos, 2007). Donde el estilo de liderazgo que predomine en las instituciones será referente en los procesos de administración y relación en los procesos de aprendizaje, lo cual incrementará su presencia, calidad y liderazgo (Escobedo & Manuel, 2014), poniendo a los directivos abiertos a nuevas ideas (Sperber & Linder, 2018).

*Hipótesis 1. Los líderes de las instituciones educativas tienen una percepción de sí mismos de utilizar mayormente el estilo de liderazgo transformacional que transaccional y pasivo evitativo.*

*Hipótesis. 2 Los líderes que se perciben como transformacionales o transaccionales reducen su uso del estilo pasivo evitativo.*

*Hipótesis. 3 Los docentes de los centros educativos perciben a sus líderes mayormente como transformacionales que transaccionales y pasivo evitativo.*

### **3. Metodología**

De acuerdo a los objetivos trazados, la presente investigación corresponde a un estudio de carácter descriptivo y documental, además la investigación posee un enfoque cuantitativo al ser necesario recolectar información que permita a través de mediciones de las diferentes variables comprobar las hipótesis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Villacorta, 2015).

El presente estudio es aleatorio simple, ya que es una técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo y que están incluidos en el marco muestral - tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra.

De este modo, la técnica de recolección de datos utilizada dentro de la investigación fue la encuesta, la cual a consideración de Hernández et al. (2014), esta destinada a obtener datos de varias personas, en este caso de los funcionarios de los centros de educación antes mencionados, cuyas opiniones son de interés, de manera que permita conocer e interpretar criterios y apreciaciones sobre el tema.

#### **3.1 Muestra**

Por ser una población pequeña y de fácil acceso para recabar información, se encuestó a la totalidad de la población, es decir (N=124) directivos y (N=424) docentes subordinados de centros de educación media de la región 5 del Ecuador, considerando que sean mayores de edad, se encuentren en funciones al momento de contestar el instrumento. La recogida de información se realizó en el periodo comprendido entre los meses de junio y julio del 2018.

### 3.2 Instrumento

Para la recolección de datos se tomó el cuestionario planteado por Avolio & Bass (1995) quienes han trabajado sobre el paradigma transformacional – transaccional con el desarrollo del cuestionario, MLQ – Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. El cuestionario contiene 45 preguntas, permitiendo medir hasta qué punto un líder es transformacional, transaccional o pasivo evitativo. El cuestionario proporciona, a través de una escala de Likert con respuestas que van de 1 a 5, información sobre diferentes estilos de liderazgo. Un ejemplo para liderazgo transformacional es “hablo del futuro con optimismo”, para liderazgo transaccional “dedico tiempo a la enseñanza y a la formación” y para liderazgo pasivo evitativo “evito tomar decisiones”, al instrumento se agregaron también datos demográficos que permitieran obtener mayores variables de análisis.

Por último, para el tratamiento de los datos se utilizó el software estadístico SPSS 23.0, el cual posibilitó la cuantificación de las variables y determinar la relación de las mismas a través de múltiples análisis.

Asimismo, se evaluó la confiabilidad y validez del cuestionario tomando en consideración todas las preguntas y como indica la tabla 5, se obtuvo en la base de los docentes un Alfa de Cronbach de 0.945 y en cuanto a los directivos un Alfa de Cronbach de 0.801. Por lo que se puede afirmar entonces que dicho instrumento de recolección de datos es confiable y con una fuerte consistencia interna

## 4. Resultados

Una vez analizados los datos se ha podido evidenciar que en la educación media del Ecuador existe una notable diferencia de género en lo que respecta a sus líderes como se observa en la tabla 1, existiendo un 20% de hombres y un 80% de mujeres. Además, se puede evidenciar que la edad comprendida entre 35 y 55 años es la que mayor predomina entre los directivos con alrededor del 64% y donde el nivel de estudio de mayor porcentaje es el de tercer nivel, el cual lo posee alrededor del 81%, seguido de los estudios de cuarto nivel con el 18%, por último, la mayoría de los directivos de la educación media del Ecuador, el 75%, tiene de 1 a 5 años de antigüedad en puestos de dirección.

Tabla 1

*Demográficos Directivos*

		<b>Demográficos Directivos</b>		
		<b>Recuento</b>	<b>% de N tablas</b>	<b>Desviación estándar</b>
Género	Masculino	27	21,8%	
	Femenino	97	78,2%	
	Total	124	100,0%	,41

Edad	Menor a 35 años	30	24,2%	
	Entre 35 y 55 años	79	63,7%	
	Mayor a 55 años	15	12,1%	
	Total	124	100,0%	,59
Tipo de institución que dirige	Pública	123	99,2%	
	Privada	1	0,8%	
	Total	124	100,0%	,09
Nivel de estudios	Segundo Nivel	2	1,6%	
	Tercer Nivel	100	80,6%	
	Cuarto Nivel	22	17,7%	
Total	124	100,0%	,41	
Antigüedad en la institución	1 a 5 años	53	42,7%	
	5 a 10 años	34	27,4%	
	Más de 10 años	37	29,8%	
	Total	124	100,0%	,85
Antigüedad en puestos de dirección	1 a 5 años	93	75,0%	
	5 a 10 años	13	10,5%	
	Más de 10 años	18	14,5%	
	Total	124	100,0%	,73
De cuantas personas es usted jefe o Supervisor	Menor a 5	64	51,6%	
	Entre 6 y 20	28	22,6%	
	Mayor a 20	32	25,8%	
	Total	124	100,0%	,84

En otro aspecto, La tabla 2 evidencia que existe una mayor autopercepción del liderazgo transformacional con una media de 4.51

Tabla 2

*Estilos de liderazgos. Autopercepción de Directivos en la educación media del Ecuador*

<b>Estilos de liderazgo</b>					
<b>Autopercepción De Directivos En La Educación Media Del Ecuador</b>					
	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>		<b>Total</b>	
	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Varianza</b>
Influencia Idealizada atribuida	4,26	4,46	4,42	,60	,36

Influencia idealizada conductual	4,44	4,40	4,41	,53	,29
Motivación inspiracional	4,70	4,81	4,79	,36	,13
Carisma Inspiracional	4,47	4,56	4,54	,37	,14
Estimulación intelectual	4,37	4,42	4,41	,53	,28
TRANSFORMACIONAL	4,44	4,52	4,51	,37	,14
Consideración individualizada	4,25	4,35	4,33	,54	,29
Recompensa contingente	4,35	4,30	4,31	,66	,43
TRANSACCIONAL	4,30	4,33	4,32	,45	,20
Dirección excepción activa	3,78	4,06	4,00	,73	,54
Dirección excepción pasiva	1,49	1,46	1,47	,61	,37
Laissez faire	2,33	2,29	2,30	,55	,30
PASIVO EVITATIVO	1,91	1,88	1,89	,51	,26

No obstante, aunque exista una mayor presencia del liderazgo transformacional, se evidencia que el liderazgo transaccional está casi a la par con un valor promedio de 4.32. Igualmente, se observa que el liderazgo pasivo evitativo tiene menor presencia, con una media de 1.91. Con esto podemos corroborar la hipótesis 1.

Por otra parte, en la tabla 3 se establecieron correlaciones entre los estilos de liderazgo, en cuanto al liderazgo transformacional se observa que correlaciona significativamente fuerte y directamente proporcional con el liderazgo transaccional con 0.604.

Tabla 3

*Correlaciones. Autopercepción de Directivos en la educación media del Ecuador*

		<b>Transformacional</b>	<b>Transaccional</b>	<b>Pasivo evitativo</b>
Transformacional	Correlación de Pearson	1	,604**	-,095
	Sig. (bilateral)		,000	,293
	N	124	124	124
Transaccional	Correlación de Pearson	,604**	1	,002
	Sig. (bilateral)	,000		,979
	N	124	124	124
	Sig. (bilateral)	,176	,987	,000
	N	124	124	124

Liderazgo pasivo evitativo	Correlación de Pearson	-,095	,002	1
	Sig. (bilateral)	,293	,979	
	N	124	124	124

Además, se evidencia que el liderazgo pasivo evitativo correlaciona, pero no de manera significativa e inversamente proporcional con el liderazgo transformacional con  $-0.095$ , a la vez se demuestra que dentro de la autopercepción de los directivos destaca una correlación positiva, pero insignificante entre el liderazgo pasivo evitativo y el liderazgo transaccional con  $0.002$ .

Se observa que pocos líderes manejan un estilo de liderazgo pasivo evitativo. Se evidencia entonces que existen patrones de comportamiento en la autopercepción de los líderes que no dicen que sean exclusivamente transformacionales o transaccionales, encontrándose que hay algunos de ellos que demuestran que son líderes mixtos, por lo que la hipótesis 2 es corroborada.

#### 4.1 Percepciones de los docentes hacia sus líderes

Los demográficos de esta muestra presentan que existe una notable diferencia de género en ella como se observa en la tabla 4, existiendo un 25% de hombres y un 75% de mujeres, la edad comprendida entre 35 y 55 años es la que mayor predomina con el 65%, y donde el nivel de estudio de mayor porcentaje es el de tercer nivel, el cual lo posee alrededor del 80%. Por último, la mayoría de los docentes el 75% tiene de 1 a 5 años de antigüedad en la institución.

Tabla 4

##### *Demográficos Docentes*

		<b>Demográficos Docentes</b>		
		<b>Recuento</b>	<b>% de N tablas</b>	<b>Desviación estándar</b>
Género	Masculino	108	25,5%	
	Femenino	316	74,5%	
	Total	424	100,0%	,44
Edad	Menor a 35 años	112	26,4%	
	Entre 35 y 55 años	278	65,6%	
	Mayor a 55 años	34	8,0%	
	Total	424	100,0%	,56
Tipo de institución a la que pertenece	Pública	422	99,5%	
	Privada	2	0,5%	
	Total	424	100,0%	,07
Nivel de	Segundo Nivel	17	4,0%	

estudios	Tercer Nivel	340	80,2%	
	Cuarto Nivel	67	15,8%	
	Total	424	100,0%	,43
Antigüedad en la institución	1 a 5 años	233	55,0%	
	5 a 10 años	79	18,6%	
	Más de 10 años	112	26,4%	
	Total	424	100,0%	,86

En otro aspecto, los ven a sus líderes como más transformacionales según se aprecia en la tabla 5, con una media de 3.91 No obstante, sucede exactamente lo mismo que con la autopercepción de sus líderes, reflejando un estilo liderazgo transaccional casi a la par del transformacional, con una media de 3.74, Además, visto desde la percepción de los docentes el liderazgo pasivo evitativo tiene muy poca presencia con una media de 2.63. De este modo la hipótesis 3 es corroborada.

Tabla 5

*Estilos de liderazgos. Percepción de Docentes hacia sus líderes en la educación media del Ecuador*

<b>Estilos de liderazgos.</b>					
<b>Percepción de Docentes hacia sus líderes en la educación media del Ecuador</b>					
	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Total</b>		
	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Varianza</b>
Influencia Idealizada atribuida	3,90	3,71	3,76	1,06	1,12
Influencia idealizada conductual	4,08	3,86	3,92	1,02	1,05
Motivación inspiracional	4,31	4,11	4,16	1,08	1,16
Carisma Inspiracional	4,09	3,89	3,94	1,00	,99
Estimulación intelectual	4,01	3,76	3,82	1,03	1,07
TRANSFORMACIONAL	4,07	3,86	3,91	,98	,96
Consideración individualizada	3,75	3,63	3,66	,86	,75
Recompensa contingente	4,01	3,75	3,81	,99	,98
TRANSACCIONAL	3,88	3,69	3,74	,86	,74
Dirección excepción activa	3,87	3,63	3,69	,98	,97
Dirección excepción pasiva	1,77	1,81	1,80	,86	,74
Liderazgo pasivo evitativo	2,26	2,34	2,32	,60	,36
Liderazgo correctivo evitativo	2,01	2,07	2,06	,66	,44
PASIVO EVITATIVO	2,63	2,59	2,60	,42	,18

De lo anterior mencionado, en el presente estudio se destaca que los docentes ven a sus líderes con una mayor presencia del liderazgo pasivo evitativo en comparación con la autopercepción de los líderes, es decir una vez completado ambos cuestionarios tanto el de autopercepción (líderes) como el de percepción (docentes) arrojan promedios de 1.89 y 2.63 respectivamente.

En otro aspecto, la percepción de los docentes hacia sus líderes, denota que el liderazgo transformacional correlaciona significativamente fuerte y proporcional con el liderazgo transaccional como se observa en la tabla 6, correspondiendo a un valor de correlación de 0.904, Igualmente, los resultados demuestran que el liderazgo pasivo evitativo correlaciona, de manera significativa e inversamente proporcional con el liderazgo transformacional con -0.552 al igual que con el liderazgo transaccional con -0.442

Tabla 6

*Correlaciones. Percepción de Docentes hacia sus líderes en la educación media del Ecuador*

		<b>Transformacional</b>	<b>Transaccional</b>	<b>Pasivo evitativo</b>
	Correlación de Pearson	1	,904**	-,552**
Transformacional	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	424	424	424
	Correlación de Pearson	,904**	1	-,442**
Transaccional	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	424	424	424
	Correlación de Pearson	-,552**	-,442**	1
Liderazgo pasivo evitativo	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	424	424	424

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
 \* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Finalmente, los docentes y su percepción hacia sus líderes muestran consideraciones similares a la autopercepción de sus líderes, donde la única diferencia significativa es la ausencia de una correlación positiva y proporcional entre el liderazgo pasivo evitativo y el liderazgo transaccional.

## 5. Discusión

Los resultados de la presente investigación guardan relación con lo que sostienen Leal, Albornoz, & Rojas (2016) y Pedraja et al. (2009) quienes en su estudio señalan que el liderazgo transformacional en el sector educativo tiene mayor presencia, seguido del liderazgo transaccional, es decir a manera que aumenta el liderazgo transformacional y transaccional, el liderazgo pasivo evitativo disminuye, sin embargo difiere del estudio Javed, Jaffari, & Rahim (2014) quienes demuestran que el liderazgo transaccional puede tener mayor presencia que el liderazgo pasivo evitativo y transformacional.

## 6. Conclusiones

A manera de conclusión, este estudio analizó los estilos de liderazgo utilizados por los líderes de centros de educación media y la percepción de sus docentes subordinados, aportando información sobre estudios de liderazgo. Se destaca que estos directivos no utilizan un estilo de liderazgo de manera mayoritaria sino un mix entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, dato fundamental que evidencia que poseen la capacidad de acoplarse dependiendo del contexto, de sus subordinados y de sus objetivos. Además, la percepción de los docentes subordinados corrobora lo enunciado por sus líderes, aunque con puntuaciones menores.

En otro aspecto, los ven a sus líderes como más transformacionales. No obstante, sucede exactamente lo mismo que con la autopercepción de sus líderes, reflejando un estilo liderazgo transaccional casi a la par del transformacional, visto desde la percepción de los docentes el liderazgo pasivo evitativo tiene muy poca presencia.

Pocos líderes manejan un estilo de liderazgo pasivo evitativo. Se evidencia entonces que en la autopercepción de los líderes que no dicen que sean exclusivamente transformacionales o transaccionales, encontrándose que hay algunos de ellos que demuestran que son líderes mixtos

En resumen, la presente investigación aporta a la sociedad porque permitió conocer los estilos de liderazgo en la educación media del Ecuador, tema que ha sido por algunos años desconocido y el cual ha impedido poder tomar decisiones en cuanto al personal o mejoras en las organizaciones.

## 7. Bibliografía

- Afshari, J., Moein, Z., Afshari, F., Sharifi-Rad, J., Balouchi, A., & Afshari, A. (2017). A comparison of leadership styles with respect to biographical characteristics. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.817>
- Aina, O. A. (2016). Effect of leadership style on organizational commitment.
- Alanís, D. C., & Rico, M. C. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo de los directivos del CIIDIR Unidad Durango y la percepción de su eficacia desde el enfoque del MLRC. *Retos de Las Ciencias Administrativas Desde Las Economías Emergentes: Evolución de Sociedades*, (2009), 1–25.

- Avolio, B., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 188–218.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. New Delhi: SAGE Publications, Inc.
- Bolívar, A. (2010). Educational leadership and its role in improvement: A current review of its possibilities and limitations. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9–33. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-112>
- Carchi, J. (2014). *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso Empresa Industrial INDUGLOB*. Universidad del Azuay.
- Castro, A., & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población Civil y Militar. *Boletín de Psicología*, (82), 45–63.
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 519–527. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.122>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Escobedo, C., & Manuel, J. (2014). Liderazgo educativo, un reto constante en educación superior. *International Journal of Good Conscience Diciembre*, 9(3), 119–126.
- Flores, E. (2014). *El Estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. Universidad de Piura.
- Franco, A. M., Reyes, M., & Cuadrado, S. (2017). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador Incidence of Leadership Styles in Employee Satisfaction in Business Services in Ecuador. *PODIUM. Edición Especial*, (1390–5473), 41–64.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52–77.
- Goleman, D. (2014). *Cómo ser un líder*. B de Books.
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413–425. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9322-9>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hil/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Hsu, C. Y., & Chen, W. Y. (2011). Subordinates' perception of managers' transformational leadership style and satisfaction: A comparison of electronic manufacturing companies in mainland China and Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3097–3108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560872>

- Javed, H. A., Jaffari, A. A., & Rahim, M. (2014). Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 41–50.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización : Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad Y Administración de Empresas (AJOICA)*, 183–195.
- Jost, P.-J. (2013). An economic theory of leadership styles. *Review of Managerial Science*, 7(4), 365–391. <https://doi.org/10.1007/s11846-012-0081-1>
- Leal, F., Albornoz, M., & Rojas, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas. *Estudios Pedagógicos*, 193–205.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura Y Sociedad*, 19(1215), 107–122.
- Martin, J. (2015). Transformational and Transactional Leadership: An Exploration of Gender, Experience, and Institution Type. *Portal: Libraries and the Academy*, 15(2), 331–351. <https://doi.org/10.1353/pla.2015.0015>
- Mehdinezhad, V., & Sardarzhahi, Z. (2016). Leadership Behaviors and Its Relation with Principals' Management Experience. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 6(1), 11–16. <https://doi.org/10.7821/naer.2016.1.133>
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire ( MLQ ) en una muestra española. *Psicothema*.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Northhouse, P. (2016). *Leadership -- Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc. Michigan. <https://doi.org/2016>
- Odetunde, O. J. (2013). Influence of Transformational and Transactional Leaderships, and Leaders' Sex on Organisational Conflict Management Behaviour. *Gender & Behaviour*, 11(1), 5323–5335. <https://doi.org/10.4314/gab.v11i1>.
- Pascual, R., Villa, A., & Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Mensajero.
- Pazmiño, G., Betran, M., & Gallardo, W. (2016). Estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial : Caso Pymes de la Provincia de Tungurahua -. *PUCE*, (1390–7719), 355–369.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O., & Segovia, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica - Chile. *Revista Chilena de Ingeniería*, 17, 21–26.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar Y El Logro Académico De Los Estudiantes : Un Estudio Exploratorio. *INTERCIENCIA*, 41(November), 748–757.
- Rivera, J., & Cavazos, J. (2007). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica ( CETIS y CBTIS ) del estado

- de Tlaxcala. *Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 6.
- Rodríguez, E. (2006, July). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Revista Calidad En La Educación*, 49–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.31619/caledu.n24.267>
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). Bases del liderazgo en educación. *Oficina Regional de Educación de La UNESCO Para América Latina Y El Caribe*, (1), 149. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Romero, F. (2016). *Estilos de liderazgo en directores de escuelas primarias públicas de la Zona 078 de Yucatán*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Schweisfurth, M., Davies, L., Symaco, L. P., & Valiente, O. (2018). Higher education, bridging capital, and developmental leadership in the Philippines: Learning to be a crossover reformer. *International Journal of Educational Development*, 59(October 2017), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.09.001>
- Sidro, J. (2016). *Efecto del liderazgo transformacional en la salud psicosocial de los empleados*. Universitat Jaume I.
- Socarrás, Y., Sánchez, J., & Ucrós, M. (2016). Competencias y Exito Gerencial en Empresas de Servicios Públicos, Municipios de Riohacha Y Maicao, Guajira, Colombia. *Sotavento MBA*, 27, 132–141.
- Solarte, G., & Martínez, G. (2017). Leadership Styles in men and women in Smes. *Ad-Minister*, (31), 25–46. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- Sperber, S., & Linder, C. (2018). The impact of top management teams on firm innovativeness: a configurational analysis of demographic characteristics, leadership style and team power distribution. *Review of Managerial Science*, 12(1), 285–316. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0222-z>
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo ( MLQ Forma 5X Corta ) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile.
- Vidic, Z., Burton, D., South, G., Pickering, A. M., & Start, A. (2016). Emotional and Motivational Correlates of Leadership Styles: A Comprehensive Framework for Understanding Effective Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 10(3), 22–40. <https://doi.org/10.1002/jls.21485>
- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres Y Maestros*, (361). <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.001>
- Villacorta, C. (2015). *Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima*. Universidad de Piura.
- Villalobos, C., Peña, J., Aguirre, E., & Guerrero, M. (2017, December). Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. *Revista Calidad En La Educación*, 81–111. <https://doi.org/https://doi.org/10.31619/caledu.n47.31>
- Volante, P., Díaz, A., & Tapia, O. (2003). Proposiciones para la formación en liderazgo educacional. *Revista Calidad En La Educación*, 239–260.

<https://doi.org/https://doi.org/10.31619/caledu.n18.401>

- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M. S., & Mohamed, B. (2016). Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(August 2015), 593–598. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.447>
- Willman, S., & Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi1. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67–84. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70146-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70146-2)
- Yamak, Ö. U., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2018). Leadership Styles of Hotel Managers in Northern Cyprus : Which Style is Dominant ? *AIMI JOURNAL*, 7, 1–11.

## 7. ANEXOS

### Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

INSTRUCCIONES: Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación, figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir

Palabras Claves:

0 – Nunca	1 – De vez en cuando	2 – Algunas veces	3 – Casi siempre	4 – Siempre
-----------	----------------------	-------------------	------------------	-------------

Enunciado		OPCIONES				
		0	1	2	3	4
1.	Su directivo ayuda a la gente a cargo a cambio de sus esfuerzos					
2.	Su directivo reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados					
3.	Considera que su directivo evita intervenir hasta que los problemas se agravan					
4.	Presta atención su directivo a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada					
5.	Su directivo evita involucrarse cuando surge algún problema importante					
6.	Habla su directivo a la gente a su cargo de los valores y creencias más importantes para él					
7.	Su directivo está ausente cuando se lo necesita					
8.	Considera que su directivo busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
9.	Habla su directivo del futuro con optimismo					
10.	Su directivo hace que la gente a su cargo se sienta orgullosa de trabajar con él					
11.	Considera que su directivo señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento					
12.	Espera su directivo que las cosas vayan mal antes de actuar					
13.	Habla su directivo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse					
14.	Considera que su directivo hace ver la importancia de llevar a cabo lo que se proponen					
15.	Su directivo dedica tiempo a la enseñanza y a la formación					
16.	Deja claro su directivo de lo que se puede recibir si se consiguen los objetivos					
17.	Su directivo demuestra que cree firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”					
18.	Considera que su directivo va más allá de su propio interés en beneficio del grupo					
19.	Considera que su directivo trata a la gente más como persona individual que					

	como miembro de un grupo.						
20.	Deja su directivo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar						
21.	Considera que su directivo actúa de forma que se gana el respeto de la gente que trabaja con él						
22	Su directivo concentra toda la atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos						
23	Su directivo considera las consecuencias éticas y morales de las decisiones						
24	Lleva su directivo un registro de todos los fallos						
25	Considera que su directivo da muestras de poder y confianza en sí mismo						
26	Presenta su directivo una convincente visión del futuro						
27	Su directivo hace que la gente a su cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido						
28	Considera que su directivo evita tomar decisiones						
29	Su directivo considera que cada uno de los miembros del equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas						
30	Considera que su directivo hace que la gente a su cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes						
31	Considera que su directivo ayuda a que la gente de su equipo desarrolle sus capacidades						
32	Sugiere su directivo nuevas maneras de realizar el trabajo asignado						
33	Considera que su directivo retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes						
34	Considera que su directivo enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar						
35	Su directivo expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas						
36	Considera que su directivo muestra confianza en que se conseguirán los objetivos						
37	Su directivo es efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas del equipo.						
38	Su directivo usa métodos de liderazgo satisfactorios						
39	Considera que su directivo consigue que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban						
40	Su directivo es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior						
41	Su directivo trabaja de forma satisfactoria con la gente a su cargo						
42	Considera que su directivo potencia el deseo de tener éxito en la gente de su equipo						
43	Considera que su directivo es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización						
44	Su directivo incrementa el deseo de trabajar más en la gente del equipo						
45	Considera que el grupo que dirige su directivo es eficaz						

## DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Por favor, rodee con un círculo la opción elegida

### 46. GENERO

- Mujer  
 Hombre

### 47. EDAD

### 48. TIPO DE INSTITUCIÓN

- Pública  
 Privada

### 49. NIVEL DE ESTUDIOS

- Primaria  Secundaria  
 Tercer Nivel Universitario  
 Cuarto Nivel Universitario  
 Otros

### 50. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

- 1 a 5 años  
 5 a 10 años  
 Más de 10 años

### 51. ANTIGÜEDAD EN PUESTOS DE DIRECCIÓN

- 1 a 5 AÑOS  
 5 a 10 AÑOS  
 Mayor a 10 AÑOS

### 52. ANTIGÜEDAD EN LA DIRECCIÓN DEL PRESENTE DEPARTAMENTO

- 1 a 5 AÑOS  
 5 a 10 AÑOS  
 Mayor a 10 AÑOS

### 53. DE CUANTAS PERSONAS ES USTED JEFE O SUPERVISOR

## Carta aceptación revista “Visionario Digital”



La, Dra. Tatiana Carrasco, editora de la revista electrónica “Visionario Digital”, (ISSN 2602-8506) alojada en <http://www.visionariodigital.org>

### ACREDITA QUE:

El artículo “El impacto de los estilos de liderazgo en los centros de educación media del Ecuador, su perspectiva de líderes y docentes en el año 2018.” que consta de 23 páginas en formato PDF, cuyos autores son: Steffy Milly García Puga. & Eduardo Javier Espinoza Solís., ha sido aceptado para su publicación en el Vol. 3 Núm. 3. (2019). **Desarrollo Empresarial**, de julio - septiembre del 2019.

<http://www.visionariodigital.org>

Lo que se hace constar en Ambato 28 de junio de 2019

La editora  




Fdo.: Tatiana Carrasco R.



## Carta aceptación ponencia en CEPAL

From: **Maria Del Pilar Delano Baudet** <[MariaDelPilar.DELANO@cepal.org](mailto:MariaDelPilar.DELANO@cepal.org)>

Date: mié, 29 ago. 2018 a las 7:19

Subject: RE: urgente

To: Steffy Garcia <[steffymillygarcia@gmail.com](mailto:steffymillygarcia@gmail.com)>

Estimada Steffy,

El correo que se envió es el siguiente:

Estimada Steffy Milly Garcia Puga,

Junto con saludarle, tenemos el agrado de comunicarle que luego de haber sometido su resumen de artículo a revisión por el Comité Académico del Equipo de ILPES, este ha sido seleccionado para ser incorporado como ponencia en el las Jornadas de Planificación "70 años de la CEPAL: Planificación para el desarrollo con visión de futuro", a realizarse los días 22 y 23 de octubre de 2018 en CEPAL, Santiago de Chile.

Agradecemos a usted confirmar su participación a más tardar el viernes 12 de octubre y hacer envío del artículo final que será presentado por correo electrónico a [mariadel Pilar.delano@cepal.org](mailto:mariadel Pilar.delano@cepal.org), con copia a [mauricio.cuervo@cepal.org](mailto:mauricio.cuervo@cepal.org). **Solo enviando este documento se programará su ponencia.** Los artículos deben ser enviados en formato Word y deben tener una extensión total – incluyendo resumen, notas, índice y bibliografía- menor a 10.000 palabras. De utilizar una presentación (Power Point, PDF u otro) debe hacer envío de ella junto al artículo en la misma fecha indicada.

Además adjunté un documento de guía de estilos que contiene la información sobre como citar y otros formatos en CEPAL.

Saludos,



Maria del Pilar Delano  
Área Planificación, Prospectiva y  
Desarrollo Territorial  
ILPES / CEPAL, Naciones Unidas

+ 56 2 2210 2297  
[mariadel Pilar.delano@cepal.org](mailto:mariadel Pilar.delano@cepal.org)