



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
HIDALGO UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL-HIDALGO SEDE REGIONAL TULA
DE ALLENDE HIDALGO

TESIS

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y CARACTERÍSTICAS DE LA
DIRECTORA DE NIVEL MEDIO SUPERIOR CETIS NO.26 “FRAY
DIEGO DE RODRÍGUEZ” EN EL MUNICIPIO DE ATITALAQUIA,
HIDALGO”**

PRESENTADO POR:
**ARITZY IRIDIAN OLVERA FUENTES
MATLATZIN MENDOZA CRUZ**

TULA DE ALLENDE HGO. SEPTIEMBRE 2025.



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
HIDALGO UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL-HIDALGO SEDE REGIONAL TULA
DE ALLENDE HIDALGO

TESIS

**“ESTILOS DE LIDERAZGO Y CARACTERÍSTICAS DE LA
DIRECTORA DE NIVEL MEDIO SUPERIOR CETIS NO.26 “FRAY
DIEGO DE RODRÍGUEZ” EN EL MUNICIPIO DE ATITALAQUIA,
HIDALGO”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTADO POR:
ARITZY IRIDIAN OLVERA FUENTES
MATLATZIN MENDOZA CRUZ**

**Asesor:
AMÉRICA KARINA SALAZAR CAMACHO**

TULA DE ALLENDE HGO. SEPTIEMBRE 2025.

UPN/DT/Of. No. 1846/2025-I
DICTAMEN DE TRABAJO

Pachuca de Soto, Hgo., 13 de octubre de 2025.

C. ARITZY IRIDIAN OLVERA FUENTES
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado al **TESIS** intitulada: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECTORA DE NIVEL SUPERIOR CETIS No. 26 " FRAY DIEGO DE RODRÍGUEZ" EN EL MUNICIPIO DE ATITALAQUIA, HIDALGO"**, presentada por su tutor **MTRA. AMÉRICA KARINA SALAZAR CAMACHO** para obtener el título de Licenciada en Administración Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



DRA. MARISOL VITE VARGAS
PRESIDENTA
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

C.c.p.- Depto. de Titulación. - Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

MVV/JMVC/jahm*

UPN/DT/Of. No. 1847/2025-I
DICTAMEN DE TRABAJO

Pachuca de Soto, Hgo., 13 de octubre de 2025.

C. MATLATZIN MENDOZA CRUZ
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado al **TESIS** intitulada: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECTORA DE NIVEL SUPERIOR CETIS No. 26 " FRAY DIEGO DE RODRÍGUEZ" EN EL MUNICIPIO DE ATITALAQUIA, HIDALGO"**, presentada por su tutor **MTRA. AMÉRICA KARINA SALAZAR CAMACHO** para obtener el título de Licenciada en Administración Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



DRA. MARISOL VITE VARGAS
PRESIDENTA
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

C.c.p.- Depto. de Titulación. - Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

MVV/JMVC/jahm*

AGRADECIMIENTOS

ARITZY IRIDIAN OLVERA FUENTES

Agradezco principalmente a Dios por el don de la vida y por permitirme llegar a este momento tan especial, tanto en mi formación personal como profesional.

Agradezco a mi papá Francisco y mi mamá Lorena, por ser mi inspiración y motivación, por su amor y apoyo incondicional que siempre me brindan, por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y estudiante, por brindarme los recursos necesarios, paciencia, apoyo y sacrificios para hacer posible mi educación y culminar una de mis metas. Gracias por cada logro que he alcanzado, por sus palabras de aliento, consejos y amor, me siento afortunada por tener a unos excelentes padres y agradezco que siempre han estado a mi lado en cada una de mis etapas, por cuidarme y darme todo. Agradezco la confianza en mí y el esfuerzo que han realizado durante mi vida, para que por fin llegara a este momento, ya que sin su apoyo no sería esto posible, agradezco cada una de sus palabras y por todo su amor infinitamente incondicional.

A mi abuela materna Delfina, que, con la sabiduría de Dios, me ha enseñado y demostrado a ser quien soy, gracias por todo el amor incondicional, paciencia, consejos y el amor que me brinda, gracias por siempre estar conmigo en todo momento desde mi infancia, por ser el ejemplo para salir adelante, gracias por confiar en mí y darme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida, gracias por todo el cariño y amor.

A mi pareja Mario, agradezco tu apoyo incondicional, tus palabras de aliento, motivación y el amor que me brindas, han sido fundamentales en esta etapa de mis estudios, gracias por estar conmigo en todo momento. Gracias por todo.

A mi mejor amiga y compañera de tesis Matlatzin, agradezco tu amistad, y todos aquellos momentos buenos y malos que hemos compartido, gracias por siempre estar conmigo, por tu apoyo, confianza y cariño y por ser parte de mi equipo en este largo camino de nuestros estudios, y ahora agradecer a dios que hemos concluido una meta más y lo más importante realizarlo juntas, dándonos ánimos mutuamente y fuerzas para cumplir uno de nuestros sueños, por estar conmigo en todo momento, incluso en los momentos más difíciles, valoro y reconozco tu gran amistad durante estos años, eres una gran persona y excelente amiga, agradezco tu apoyo incondicional.

A mi asesora de tesis Dra. América Karina Salazar Camacho, agradezco su apoyo incondicional, orientación, paciencia y compromiso, han sido fundamentales en esta etapa, gracias por su dedicación y tiempo en todo momento que nosotros la necesitamos, siempre estuvo demostrando su compromiso, apoyo y sabiduría, gracias por cada palabra de aliento, motivación, experiencias y conocimientos, le agradezco infinitamente por ser una excelente guía durante esta etapa de tesis.

AGRADECIMIENTOS

MATLATZIN MENDOZA CRUZ

Le doy gracias a Dios por permitirme culminar mis estudios profesionales y en especial a mi madre ella ha sido mi pilar y motor para terminar y nunca dejarme caer en cada momento por guiarme por el buen camino.

A mi madre Ubalda, porque siempre estuvo para apoyarme en cada paso en mi vida desde el momento que empecé a estudiar una carrera universitaria y sé que ella está muy orgullosa de mi por lo que he logrado, con cada esfuerzo me ha impulsado, cada regaño ha sido por mi bien ella me supo guiar en este camino gracias por siempre estar conmigo. Hoy he cumplido este sueño y meta en la vida, mil gracias por todo lo que me has brindado y hacer una mujer de bien en la vida te amo mamá.

A mis Hermanos Oscar Daniel y Flor Esmeralda gracias a ustedes por su apoyo incondicional y por ser parte de este proyecto y por impulsarme a no rendirme a ser alguien en la vida gracias por ser mis hermanos, los quiero mucho hermano Daniel gracias cada granito tuyo que me has brindado, hermana Flor por siempre aconsejarme y por apoyarme en todo momento y también le agradezco a tu esposo Cesar por apoyarme en lo último de la carrera cuando las cosas se pusieron difícil en nuestra familia gracias cuñado.

A mis sobrinos Rubí, Yazmin y Juan José, mis niños han sido mi mayor impulso para ser un buen ejemplo para ustedes, gracias a los tres por siempre poyarme por ser mi compañía durante la carrera y lo valoro demasiado de ustedes, hoy en día quiero que se sientan orgullosos de su tía por la gran meta que ha terminado, los quiero mucho mis niños.

Una persona que está en el cielo mi temochas, que siempre creyó en mí, que iba a terminar mi carrera y que sería alguien en la vida te mando un beso y un fuerte abrazo hasta cielo, que te

sientas muy orgulloso de mí desde allá arriba, no solo eres mi primo, eres como mi hermano, mil gracias por cada consejo que me diste para no rendirme jamás.

A mi mejor amiga y compañera de tesis, mil gracias por ser mi mejor amiga y hermana, hemos compartidos demasiados momentos juntas desde la preparatoria y ver ahora nos estamos titulando juntas, gracias por siempre apoyarme en las buenas y en las malas, no fue fácil llegar nos encontramos muchos obstáculos y te agradezco por nunca dejarme sola, siempre aconsejándome y gracias también por los buenos momentos en la universidad y que esta amistad perdure, gracias por todo.

A mi Asesora de tesis Dr. América Karina Salazar Camacho, le agradezco mucho por impulsarnos a lograr terminar nuestra tesis, quien siempre estuvo presente en cada paso en guiándonos y aconsejándonos, en este proceso evitando dejarnos caer en el camino. Nunca nos rendimos ante las adversidades y aquí estamos llegando a esta meta que teníamos cuando entramos en la universidad, muchas gracias asesora por todo su apoyo siempre incondicional por siempre alentarnos a seguir adelante y no dejarnos caer, por su ayuda, experiencia y sabiduría, su arduo trabajo, que nos dio la fuerza para culminar y llegar a la meta.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. Justificación de la Investigación.....	15
1.1 Aspectos	15
1.1.1 Aspecto Geográfico	15
1.1.2 Aspecto Político.....	15
1.1.3 Aspecto Económico	16
1.1.4 Aspecto Cultural	16
1.1.5 Aspecto Demográfico	17
1.1.6 Contexto Institucional.....	19
1.2 Planteamiento del Problema	20
1.3 Justificación	21
1.4 Objetivo general	23
1.4.1 Objetivos específicos:.....	23
1.5 Pregunta de investigación	24
1.6 Hipótesis de la investigación	24
1.6.1 Características de la hipótesis.....	24
1.6.2 Tipo de hipótesis.....	25
1.6.3 Hipótesis	25
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	26

2.1 Concepto de liderazgo	26
2.2 Cuestionario estilos de liderazgo.....	26
2.3 Liderazgo transformacional	27
2.3.1 Dimensiones de Liderazgo Transformacional	28
2.3.2 Carisma.....	28
2.3.3 Estimulación intelectual	31
2.3.4 Motivación inspiracional	33
2.3.5 Consideración individualizada.....	35
2.4 Liderazgo transaccional	35
2.4.1 Recompensa contingente	36
2.4.2 Dirección por excepción.....	36
2.5 Laissez faire.....	37
2.7 Definición de un director de una institución educativa	37
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO.....	50
3.1 Tipo de investigación.....	50
3.2 Instrumentos de investigación	51
3.3 Procedimiento de la aplicación del cuestionario	52
3.4 Procedimiento Instrumentos estilos de liderazgo CELID	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	58
Características según la SEP y características directivas.	86

Conclusiones.....	90
Bibliografía.....	92
Anexos.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aspecto demográfico-Religión	18
Tabla 2. Función del director dimensión uno Desarrollo Profesional	42
Tabla 3. Función del director dimensión dos Planeación	44
Tabla 4. Resultados de liderazgo transformacional perfil CELID Forma A	58
Tabla 5. Resultados de liderazgo transaccional	60
Tabla 6. Resultados de liderazgo laissez faire	61
Tabla 7. Resultados de liderazgo transformacional perfil CELID Forma S	64
Tabla 8. Resultados de liderazgo transaccional	66
Tabla 9. Resultados de liderazgo laissez faire	68
Tabla 10. Resultados de liderazgo transformacional perfil CELID Forma S	70
Tabla 11. Resultados de liderazgo transaccional	72
Tabla 12. Resultados de liderazgo Laissez faire	74
Tabla 13. Resultados de liderazgo transformacional perfil CELID Forma S	76
Tabla 14. Resultados de liderazgo transaccional	78
Tabla 15. Resultados de liderazgo Laissez faire	80
Tabla 16. Resultados de cuestionarios de estilos de liderazgo de forma A (directora) y forma S, aplicados a personal administrativo.	82
Tabla 17. Resultados de cuestionarios de estilos de liderazgo de forma S, aplicados a personal administrativo.	84
Tabla 18. Características según la SEP y características directivas	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultado liderazgo transformacional	59
Figura 2. Resultados liderazgo transaccional	60
Figura 3. Resultados liderazgo laissez faire	62
Figura 4. Resultados liderazgo transformacional	65
Figura 5. Resultados liderazgo transaccional	67
Figura 6. Resultados liderazgo laissez faire	68
Figura 7. Resultados de dimensiones de los estilos de liderazgo CELID S (Administrativo No. 1)	69
Figura 8. Resultados liderazgo transformacional	71
Figura 9. Resultados liderazgo transaccional	73
Figura 10. Resultados liderazgo laissez faire	74
Figura 11. Resultados de dimensiones de los estilos de liderazgo CELID S (Administrativo No. 2)	75
Figura 12. Resultados liderazgo transformacional	77
Figura 13. Resultados liderazgo transaccional	79
Figura 14. Resultados liderazgo laissez faire	80
Figura 15. Resultados de dimensiones de los estilos de liderazgo CELID S (Administrativo No. 3)	81
Figura 16. Gráfica de resultados finales de estilos de liderazgo	83
Figura 17. Resultados finales de estilos de liderazgo	85

RESUMEN

La siguiente investigación, tuvo como objetivo principal conocer el estilo de liderazgo de la directora, para determinar si cumple con las características de un director de nivel medio superior, según los requerimientos de la SEP, en específico para el Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No.26 “Fray Diego de Rodríguez” en el municipio de Atitalaquia Hidalgo.

La investigación se llevó a cabo mediante un método de enfoque mixto, donde se analizaron los datos obtenidos y posteriormente se llevaron a cabo cuestionarios de liderazgo CELID forma A y S, los cuáles permitieron analizar y comprender los resultados obtenidos.

Los resultados se obtuvieron mediante el cuestionario CELID, aplicados a la directora, en forma A (Autopercepción) y personal administrativo en forma S (Percepción del Superior), se utilizó como herramienta Excel, que permitió dar a conocer los resultados de los estilos de liderazgo en la institución de nivel medio superior de Atitalaquia Hidalgo.

Palabras clave. Liderazgo, Estilos de liderazgo, Función directiva.

ABSTRACT

The following investigation, the main objective was to know the leadership style of the director, to determine if she meets the characteristics of a high school director, according to the requirements of the SEP, specifically for Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No.26 "Fray Diego de Rodríguez" in the municipality of Atitalaquia Hidalgo.

The research was carried out using a mixed-method approach method, where the data obtained was analyzed and subsequently CELID leadership questionnaires form A and S were carried out, which allows the results obtained to be analyzed and understood.

The results obtained through the CELID questionnaire, applied to the director and administrative staff, were used as an Excel tool, since it allows to publicize the results of the leadership styles in the high school institution of Atitalaquia Hidalgo.

Keywords. Leadership, Leadership styles, Management function.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las instituciones educativas de nivel medio superior, es un elemento clave para cumplir con los objetivos que se plantean, en busca de satisfacer las necesidades de la institución. En la actualidad el liderazgo es considerado como una característica importante, ya que se encarga de dirigir, es un proceso complejo mediante el cual el líder tiene la influencia sobre otras personas para lograr una misión con base en los objetivos, en el que dirige una organización basada en valores, ética, conocimientos, habilidades y lo más importante carácter que le da la autoridad para lograr ciertas metas y ejercer el poder dentro de la organización educativa. Es por ello que tiene gran importancia conocer y evaluar los estilos de liderazgo que son implementados por la directora y el personal administrativo de esta institución.

La investigación consta de cuatro capítulos, **Capítulo I Descripción de problema**, se relata el aspecto geográfico, así como la contextualización que conforma la institución y el municipio en el que pertenece, de igual forma se menciona la descripción del problema, pregunta de investigación, justificación de la problemática, así como los objetivos de la investigación e hipótesis que la conforman.

Capítulo II Marco teórico, se describen los estilos de liderazgo que lo conforman, asimismo el instrumento de evaluación liderazgo de CELID en forma A (Autopercepción) aplicado a la directora y forma S (Percepción del Superior), fueron aplicados a la directora y personal administrativo de la institución educativa donde se realizó la investigación, de igual forma hace mención el marco de referencia donde se describen diferentes autores que sustentan el liderazgo, así como cada dimensión que conforman los tipos de liderazgo.

Capítulo III Diseño metodológico, se menciona la parte de la metodología, donde se hizo mención la investigación con los autores Roberto Hernández Sampieri-Carlos Fernández Collado-Pilar Baptista Lucio. De igual forma se utilizó la investigación con enfoque mixto, que fue de suma importancia para poder realizar la investigación; se hace referencia de los tipos de instrumentos que se utilizaron, como entrevistas flexibles y abiertas, el cuestionario de instrumentos de estilos de liderazgo CELID, y las charlas informales que fueron de gran utilidad para recabar la información obtenida.

Capítulo IV Resultados, se describen los resultados que fueron obtenidos mediante el cuestionario estilos de liderazgo CELID de forma A y S, que fueron aplicados uno a la directora y tres al personal administrativo que conforma la institución educativa, donde se dieron a conocer mediante una interpretación de gráficas, en el que se llegó a la conclusión del objetivo general de la investigación.

CAPÍTULO I. Justificación de la Investigación

1.1 Aspectos

1.1.1 Aspecto Geográfico

La institución Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios (CETIS No. 26), se ubica en el municipio de Atitalaquia es uno de los ochenta y cuatro municipios que conforman el estado de Hidalgo, México, cuya cabecera municipal es la localidad de Atitalaquia.

Atitalaquia se localiza al sur del territorio hidalguense, con una altitud entre 2000 y 2700 msnm. El municipio de Atitalaquia cuenta con una superficie de 63.43 km², y representa el 0.30% de la superficie del estado dentro de la región geográfica denominada como Valle del Mezquital. (INEGI, 2020)

Colinda al Norte con los municipios de Tlaxcoapan y Tetepango al Este con el municipio de Ajacuba, al Sur con los municipios de Atotonilco de Tula y Tula de Allende, al Oeste con el municipio de Tula de Allende y Tlaxcoapan. Se considera dentro de los municipios de la zona metropolitana de Tula, integrada también por los municipios de Tula de Allende, Atotonilco de Tula, Tlahuelilpan y Tlaxcoapan, siendo Tula de Allende el municipio central.

1.1.2 Aspecto Político

Se erigió como municipio el 15 de febrero de 1826. El Honorable Ayuntamiento está compuesto por: un presidente Municipal, un Síndico, ocho Regidores y ocho delegados municipales. De acuerdo al Instituto Nacional Electoral (INE), el municipio está integrado diez secciones electorales, de la 0152 a la 0161. Para la elección de Diputado Federal a la Cámara de Diputados de México y Diputados Locales al Congreso de Hidalgo, se encuentra integrado al V Distrito Electoral Federal de Hidalgo, y al XV Distrito Electoral Local de Hidalgo. A nivel estatal administrativo pertenece a la Macrorregión III y a la Microrregión I, además de la Región Operativa II Tula (INEGI, 2020).

1.1.3 Aspecto Económico

Según (INEGI, 2020) El municipio de Atitalaquia Hidalgo, presenta un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.792 Alto, por lo que ocupa el lugar 4° nivel estatal, presentó un Producto Interno Bruto (PIB) de \$1, 919, 961, 486 pesos mexicanos, y un PIB per cápita de \$77, 577.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, el municipio registra un Índice de Marginación muy bajo; 2728 y el 37.1% de la población se encuentra en pobreza moderada y 6.2% se encuentra en pobreza extrema.

De acuerdo con cifras al año 2015 presentadas en los Censos Económicos por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la Población Económicamente Activa (PEA) de 12 años y más del municipio asciende a 11, 368 de las cuales 10, 783 se encuentran ocupadas y 585 se encuentran desocupadas, el 7.69% pertenece al sector primario, el 45.41% pertenece al sector secundario, el 44.64% pertenece al sector terciario.

1.1.4 Aspecto Cultural

En Atitalaquia Hidalgo, se considera que la "Parroquia de San Miguel", fue elegida como parroquia, en 1569, era asistida por un cura de nombre Francisco Gómez, es una iglesia muy antigua que se construyó en la época de la conquista, con doctrina franciscana (Hidalgo A. , 2002).

Se tiene:

Fiestas, Danzas y Tradiciones

Dentro de las fiestas del municipio se presenta la fiesta con mayor tradición que se celebra el día 2 de febrero de cada año, se conmemora la purificación de la Candelaria y se hace la bendición de las semillas; otra fiesta que se celebra es la del 14 de marzo, feria y fiesta del pueblo con exposición de ejemplares ganaderos, muestra gastronómica, artística, juegos

pirotécnicos y peleas de gallos, la del 1 y 2 de noviembre, festividades de los muertos y 12 de diciembre fiesta en honor de la Virgen de Guadalupe.

Música:

Es tradición del municipio la celebración de fiestas populares en las cuales no puede faltar la música en sus distintas modalidades, destacando entre éstas, las bandas de viento.

Gastronomía:

Alimentos: El platillo más tradicional de este municipio es la barbacoa de carnero o de pollo, las quesadillas de sangre, las carnitas, chicharrones de puerco, el cuero del puerco frito en su propia manteca, los gualumbos y otras hierbas silvestres que se colectan en esa tierra.

Dulces: Los dulces típicos son el piloncillo y conservas de frutas.

Bebidas: La bebida tradicional es el pulque y sus famosos llamados curados con fruta.

1.1.5 Aspecto Demográfico

Grupos Étnicos:

Al año 2000 de acuerdo al XII Censo General de Población y Vivienda del INEGI, el porcentaje de población de 5 años y más que habla lengua indígena es del 0.5 % con respecto a la población total, las lenguas que más se practican son: otomí y náhuatl.

Evolución Demográfica:

El municipio de Atitalaquia durante el año 2000 según los datos del censo del mismo año ha registrado una población de 21,636 habitantes; de los cuales 10,748 son hombres y 10,888 son mujeres, presentando un índice de masculinidad de 98.71%.

(Hidalgo A. , 2002)

Religión:

Al año 2000 de acuerdo al XII Censo General de Población y Vivienda del INEGI, el porcentaje de población de 5 años y más que practica la religión católica es del 96 % y el 4 % practica otras como se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 1. Tabla de aspecto demográfico-religión.

Total, municipal	12,994
Católica	18,353
Protestantes y evangélicas	266
Históricas	6
Pentecostales y neopentecostales	56
Otras evangélicas	204
Bíblicas no evangélicas	211
Adventistas del séptimo día	13
Iglesia de Jesucristo de los santos de los últimos días (mormones)	44
Testigos de Jehová	154
Otras religiones	113
Sin religión	187
No especificado	94

Nota. Religiones que conforma el municipio de Atitalaquia Hidalgo.

1.1.6 Contexto Institucional

Infraestructura de la escuela

Centro de Estudios Tecnológicos, industrial y de servicios No. 26, ubicada en Atitalaquia Hidalgo, es una Institución Educativa dependiente de la Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios (UEMSTIS) adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que ofrece bachillerato y preparación tecnológica en las siguientes carreras:

- Electricidad
- Mecánica Industrial
- Mecatrónica
- Programación
- Ofimática
- Administración de Recursos Humanos

La Institución CETIS No.26 cuenta con una infraestructura compuesta por:

- 28 aulas didácticas, 25 construidas y 3 adaptadas.
- 4 laboratorios: laboratorio de usos múltiples, laboratorio de física, de cómputo tipo mariposa con tres aulas y el laboratorio de inglés.
- 7 talleres: eléctrico, mecánica, mecanografía, dibujo técnico, soporte y mantenimiento a equipo de cómputo, dibujo asistido por computadoras y mecatrónica.

1.2 Planteamiento del Problema

El liderazgo directivo, se basa en las habilidades que permiten al individuo dirigir a un grupo determinado para fomentar el rendimiento en equipo y un ambiente de trabajo eficiente para alcanzar objetivos comunes.

El liderazgo es de gran importancia, por las habilidades que tiene el directivo, para intervenir en una organización, en el que llevan a cabo diversas acciones, como gestionar, promover, incentivar y tomar decisiones, dentro de una organización y se tiene una gran responsabilidad para poder llevar a cabo acciones correctamente.

Así mismo, influye en la función directiva, para los resultados escolares, basada en diversos procesos educativos, con relación en la toma de decisiones y acciones, para poder generar cambios.

El liderazgo directivo es el conjunto de cualidades y habilidades que permite delegar funciones dentro de la organización lo cual es importante reconocer en la labor de un director, no es fácil dirigir, ya que implica tomar decisiones asertivas, surge la incógnita poder conocer sobre la función del líder y como llega a resolver las distintas problemáticas que se presentan, asumiendo los comportamientos que implica reconocerse en los distintos tipos de liderazgo.

La organización es esencial, ya que posee un cargo fundamental, de llevar un mejor control de la institución, sea pública o privada y como tomar juntos con su organización las soluciones y mejores decisiones que beneficie a la institución y al personal que labora y la gestión que se cumple con los objetivos como director, ante una institución, con una matrícula extensa con tres turnos que se maneja en el nivel medio superior.

1.3 Justificación

Se considera fundamental conocer e identificar el proceso de liderazgo que se lleva a cabo dentro de la institución educativa, el cual fue de gran utilidad conocer la función, basada en los estilos de liderazgo de nivel medio superior.

De esta forma el liderazgo se considera de gran importancia, debido a que permite desarrollar las habilidades que adquiere un director para intervenir en una organización, en el que ejecutan acciones tales como, gestionar, promover, incentivar y toma de decisiones en una organización.

Sin embargo, el liderazgo de igual manera se caracteriza como el conjunto de diversas funciones y habilidades que son necesarias en función directiva, en el que una persona debe llevarlas a cabo, dentro de una institución educativa u otra organización con una finalidad en lograr metas y objetivos.

Es por ello, que también se desarrolla en el ámbito educativo y por lo tanto el director que es líder, debe desempeñar diversas funciones que son de gran importancia para toda institución y en la función de ejercer los tipos de liderazgo y la distribución de trabajo, dentro de una organización educativa.

De esta forma, los estilos de liderazgo se consideran fundamentales en toda institución, pues permiten conocer el estilo y personalidad de los líderes, enfocándose en el cumplimiento de objetivos y metas planteadas en el Plan Estratégico Transformacional.

La formación de directivos inmersa en el nivel medio superior tiene un perfil profesional que se convierten en líderes, basadas en competencias que permitan la responsabilidad de centros escolares dirigidas a diversas acciones y estrategias adaptadas con distintos enfoques en el contexto de su aplicación.

El liderazgo se basa en la capacidad de desempeñar la influencia en instituciones, con la capacidad de ejercer acciones en distintas organizaciones, en torno a metas comunes, para la mejora de aprendizajes de los estudiantes.

Sin embargo, el liderazgo es basado y dirigido por eficacia y efectividad, que implica el trabajo en equipo, para alcanzar objetivos comunes y se lleven a cabo correctamente dentro de una organización. Las necesidades de formación directiva se constituyen en la transformación escolar del sistema educativo de funciones directivas, en relación con el liderazgo, en el que se basa con los procesos de evaluación del desempeño en el servicio educativo, asimismo, la formación para el desarrollo educativo, que permiten un desempeño apto para que los alumnos logren los propósitos de la educación establecida en orientar las acciones de formación continua para fortalecer el desarrollo profesional.

La formación de directivos en el nivel medio superior tiene un perfil profesional que los convierte en líderes, basada en la función directiva y adquieren la responsabilidad de centro escolar, en función dirigida diversas acciones y estrategias adaptadas para los directivos, que son requeridas en el contexto de un cambio educativo relevante para así mejorar los resultados escolares.

Las mejoras de la organización se basan en la eficacia, equidad, que contribuyen a las mejoras del aprendizaje y enseñanza, de esta forma se ve reflejado en las funciones que son desempeñadas por el director a cargo de la organización, basada en la toma de decisiones y en el funcionamiento de la institución.

Sin embargo, un líder se caracteriza por la autoridad, de delegar funciones dentro de una organización y permite el crecimiento con los actores que se desempeñan, para mejorar dentro de la organización.

Es por ello, que el liderazgo permite a la organización compromiso en la visión, toma de decisiones, innovación y estrategias apropiadas, que se caracterizan importantes, con la finalidad de alcanzar el éxito en toda institución.

El poder ejercer el liderazgo es de gran importancia, ya que es una función relevante, para dar soluciones a diversas problemáticas que existan dentro de la institución, basada en la toma de decisiones, que corresponden al líder, por su autoridad.

El liderazgo se basa en las funciones que realiza el director, para llevarlas a cabo correctamente dentro de la institución, donde se presentan diversas problemáticas, y brinda soluciones. Se fundamenta en diferentes modalidades y tipos, que corresponde en cualquier organización, cómo se implementa desde diferentes puntos de vista del líder.

El propósito esencial que tiene esta investigación, es el de reconocer los distintos estilos de liderazgo que ejerce el director dentro de la organización.

1.4 Objetivo general

Conocer el estilo de liderazgo de la directora, para determinar si cumple con las características de un director de nivel medio superior, según los requerimientos de la SEP, en específico para el Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No.26 “Fray Diego de Rodríguez” en el municipio de Atitalaquia Hidalgo.

1.4.1 Objetivos específicos:

- Conocer el proceso de liderazgo que lleva a cabo la directora en el Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No.26.
- Aplicar cuestionario estilos de liderazgo, tomando como instrumento de medición CELID en forma (A y S) dirigido a la directora y tres personas del área administrativa.

- Describir las características que se establecen entre los tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire), de acuerdo al cuestionario estilos de liderazgo CELID en forma (A y S).
- Interpretar las puntuaciones del dominio de liderazgo conforme al cuestionario estilos de liderazgo CELID.
- Analizar los resultados del estilo de liderazgo obtenidos de acuerdo al cuestionario CELID en forma (A y S) para determinar si corresponden con las características directivas que solicita la SEP.

1.5 Pregunta de investigación

¿El estilo de liderazgo de la directora (o) en la institución de nivel medio superior CETIS No°26 “Fray Diego de Rodríguez” en el municipio de Atitalaquia Hidalgo cumple con las características de la función directiva solicitadas por la SEP?

1.6 Hipótesis de la investigación

Las hipótesis funcionan como orientaciones dentro de una investigación, ya que plantean explicaciones provisionales sobre los fenómenos estudiados. Se formulan como proposiciones y permiten dar una primera respuesta tentativa a las preguntas de investigación (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2006).

1.6.1 Características de la hipótesis

- La hipótesis debe referirse a una situación “real” (a la realidad).

- Las variables o términos de la hipótesis deben ser comprensibles, precisos y lo más concretos posibles.
- La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y lógica.
- Los términos o variables de la hipótesis deben de ser observables y mediables, así como la relación planteada entre ellos, o sea tener referentes en la realidad.
- Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.

1.6.2 Tipo de hipótesis

Existen diversas formas de clasificar las hipótesis:

- Hipótesis de investigación: Se definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables.
- Hipótesis nula: Son el reverso de las hipótesis de investigación.
- Hipótesis alternativa: Son posibilidades alternas antes las hipótesis de investigación y nula.
- Hipótesis estadística: Son exclusivas del enfoque cuantitativo y representan la transformación de la hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos.

1.6.3 Hipótesis

H. El estilo de liderazgo de la directora en la institución de nivel medio superior CETIS No.26 “Fray Diego de Rodríguez” en el municipio de Atitalaquia Hidalgo cumple con las características de la función directiva solicitadas por la SEP.

H0. El estilo de liderazgo de la directora en la institución de nivel medio superior CETIS No.26 “Fray Diego de Rodríguez” en el municipio de Atitalaquia Hidalgo no cumple con las características de la función directiva solicitadas por la SEP.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Es un escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio; nos ayuda a documentar la investigación. Es un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con el planteamiento del problema. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

2.1 Concepto de liderazgo

Para John Kotter (1999) El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Chiavenato, Idalberto (2015), destaca lo siguiente:

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

Bass (1985) propone tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire), para la construcción, se basó acerca del liderazgo carismático y transformacional, correspondientes a House (1977) y Burns (1978).

2.2 Cuestionario estilos de liderazgo

El cuestionario CELID consiste en una operacionalización de la teoría del liderazgo de Bass (1985). Deriva de la prueba MLQ. El liderazgo es especialmente útil en tareas de investigación o en evaluaciones psicológicas donde resulta necesario evaluar en gran cantidad de personas en poco tiempo.

El cuestionario consta con 34 ítems, en la forma A (Autopercepción) es decir debe contestar sobre sí mismo y la forma S (Superior), consiste en el sujeto evaluado indique cuales de las

características listadas acerca del acto del líder percibe en su superior, es decir debe responder en relación con un tercero superior a el jefe. El instrumento se basa en las consideraciones teóricas de Bass (1985) acerca de los tres estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire.

2.3 Liderazgo transformacional

Es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfecha sus necesidades vitales.

Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización tienen potencial para convertirse en líderes autodirigidos y autorregulados y es por ello que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos.

El liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la función; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un

clima laboral sano, laborando con entusiasmo, responsabilidad, productividad y compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales.

Para Bass (1985), el liderazgo transformacional consiste en motivar a los seguidores para que realicen más de lo que esperaban cumplir, para lograr llevar a cabo correctamente la transformación, en el que existen diversos métodos;

- Incrementar el nivel de conciencia sobre la importancia y el valor de los resultados y la forma en que deben ser logrados.
- Motivar para que trascienda el interés propio del grupo u organización.
- Alterar el nivel de necesidades.

Bass (1985) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes como características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

Desde el enfoque de Bass (1985) se considera que el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de dimensión carisma. Por lo tanto, este último solo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Los cuatro componentes del liderazgo transformacional son: carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada.

2.3.1 Dimensiones de Liderazgo Transformacional

2.3.2 Carisma

La dimensión carisma es una de las dimensiones más importantes del liderazgo, consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto de metas individuales del líder.

Bass y Avolio (2006), indican que los seguidores pueden identificarse con un líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporte como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permita ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral. (p.132)

Según Conger y Riggio (2007), señalan que un líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada que, a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentado el alcance de una visión compartida. (p.169)

(Bass 1985), menciona que la dimensión carisma e influencia idealizada, como parte importante, del liderazgo transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, así puede demostrar, consideración, por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartir riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen; el modelo de identificación e imitación. Pero por sí mismo, este factor, no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional.

(Bass 1985), distingue el liderazgo transformacional, de la dimensión carisma en los siguientes aspectos:

- Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales.

- Los líderes transformacionales buscan consolidar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en unión para establecer una lealtad en el personal, y generar un compromiso.
- Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger, cuando una organización presenta dificultades.
- La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas.
- Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

Características de dimensión carisma

Bass (1985) menciona las siguientes características de la dimensión carisma del liderazgo transformacional.

- Tienen alta autoestima; despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante; mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y

utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.

- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para - a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas – articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- Dan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

Efectos de dimensión carisma.

- Los miembros del equipo confían con exactitud en las creencias del líder.
- Similitud entre las creencias de los miembros del equipo con las del líder.
- Aceptar al líder incondicionalmente.
- Afecto por el líder.
- Obediencia al líder.
- Identificación y emulación con el líder.
- Involucramiento emocional de los miembros del grupo con la misión.
- Aumento de objetivos de los miembros del equipo.
- Los miembros del equipo tienen el sentimiento de que son capaces de contribuir a lograr la misión de la empresa.

2..3.3 Estimulación intelectual

La dimensión estimulación intelectual, se basa en solucionar problemas habituales en un componente fundamental del liderazgo en situaciones críticas.

La estimulación intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales incentivan al personal, para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y la delimitación del problema, también solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994)).

Según Bass y Avolio (2006), indican que un líder transformacional en poder a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional.

Bass y Riggio (2006), agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, para replantear conceptos y formas de actuación.

En la dimensión estimulación intelectual, el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales en un componente fundamental del liderazgo en situaciones críticas, argumentadas y fundamentadas considerando las variables que se encuentran inmersas.

El líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes.

Según Bass (1985) y Burns (1978) los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a sus análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

Características de estimulación intelectual

Bass (1990) identifica las siguientes características de la estimulación intelectual:

- Reformulaciones, puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos.
- Inteligencia, para ser eficiente en la estimulación intelectual de sus subordinados, el líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros del grupo, pero hay factores que moderan su efecto. Por una parte, el nivel intelectual debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento, de tal forma que lleve a una conducta experimental y explorada, no solo intelectualización.
- Símbolos e imágenes, los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente con la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes.

2.3.4 Motivación inspiracional

Bass y Avolio (2006) definen a la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por parte del líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, ello motiva e inspira a quienes les rodean, logrando seguidores involucrados y comprometidos con una idea compartida.

Según Bass y Avolio (2006), plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de interés y se interesa en iniciar objetivos comunes.

Bass y Riggio (2006), definen que el líder transformador e inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta en un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así con la visión, la cual es compartida.

El líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la visión. En la dimensión inspiración el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en los proyectos de cambio.

Características de motivación inspiracional

Bass (1985), menciona los componentes de los líderes inspiracionales

- El líder inspiracional otorga un patrón específico a lo que puede ser complejo o ambiguo; a través del lenguaje, rituales y otros discursos simbólicos da a conocer a su personal el significado de la organización, su lugar en el ambiente y su propósito colectivo.
- Los líderes utilizan historias, ceremonias, formalidades, insignias, conferencias, slogans y accesorios, para justificar su existencia y las acciones que llevan a cabo.
- Los líderes inspiracionales realizan acciones tendientes a crear y a mantener impresiones deseadas de ellos. Esas impresiones pueden afectar cuando son estimados por los demás y el éxito que puede tener al influenciarlos.

Efectos de motivación inspiracional

Según Bass (1985) se observan correlaciones directas con mayor nivel de optimismo cooperación de los seguidores:

- Altos niveles de actividad
- Fuerte autoconfianza
- Determinación
- Sentido y pasión por la misión
- Mensajes positivos de metas alcanzables

2.3.5 Consideración individualizada

La dimensión consideración individualizada el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado a los demás.

Según Velásquez (2006), agrega que un líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.

Lerma (2007), afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro, así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.

2.4 Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional, se basa en el intercambio de promesas y favores entre el líder y seguidor. El líder transaccional negocia transacciones para conseguir los objetivos de la organización.

El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explican como podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder (Varela, J. 2010)

Es importante referir que existen dos dimensiones en este estilo de liderazgo, recompensa contingente la cual se realiza mediante intercambios recíprocos entre líder y seguidores de recompensas o sanciones en función del cumplimiento de los objetivos y dirección por excepción, se da cuando el líder interviene, únicamente para hacer correcciones en la conducta de los seguidores, que por lo regular se da mediante críticas negativas.

2.4.1 Recompensa contingente

La dimensión recompensa contingente, el líder recompensa a su seguidor si este cumple ampliamente con los objetivos determinados con respecto a las funciones que debe cumplir dentro de su competencia de acción en el área donde realiza sus labores.

Remite a una interacción entre líder y seguidor e identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre los requisitos del grupo y las de cada persona, recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

2.4.2 Dirección por excepción

La dimensión dirección por excepción, tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva el líder actúa castigado o reforzado cuando el error o acierto ya ocurrieron.

El líder interviene solamente cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores, en general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

2.5 Laissez faire

El liderazgo laissez faire, es la ausencia de liderazgo y es por definición el estilo más ineficaz e inactivo.

El liderazgo laissez faire es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y otorga total libertad a sus miembros, además está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y como consecuencia se obtienen organizaciones menos efectivas.

2.7 Definición de un director de una institución educativa

El director escolar es encargado de dirigir, tomar decisiones, planificar, llevar el control y previsión del centro escolar con herramientas como la motivación, comunicación y negociación colectiva, en México el director de una institución educativa es visto como una persona autorizada para llevar la organización de la misma, siguiendo normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, y es responsable de su buena administración, que incluye la organización, operación y administración de los actores que la conforman (Secretaría de Educación Pública (SEP, 2018).

Acuerdo número 449 por el que se establecen las competencias que definen el perfil del director en los planteles que imparten educación media superior.

Artículo 4.- Las competencias que debe reunir el director del tipo medio superior y consecuentemente que define su perfil son las que formulan sus cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social.

Artículo 5.- Las competencias y sus principales atributos que han de contribuir a definir el perfil del director del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), son las que se establecen a continuación:

1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.

- Reflexiona e investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza.
- Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traducen en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela.
- Se evalúa para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y adquisición de competencias, y cuenta con una disposición favorable para la evaluación externa y de pares.
- Aprende de las experiencias de otros directores y escuelas, y participa en la formación y mejoramiento de su comunidad académica.
- Promueve entre los maestros de su plantel procesos de formación para el desarrollo de las competencias docentes.
- Retroalimenta a los maestros y el personal administrativo de su plantel y promueve entre ellos la autoevaluación y la coevaluación.

2. Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del SNB.

- Identifica áreas de oportunidad de la escuela y establece metas con respecto a ellas.
- Diseña e implementa estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela.

- Integra a los maestros, personal administrativo, estudiantes y padres de familia a la toma de decisiones para la mejora de la escuela.
- Establece e implementa criterios y métodos de evaluación integral de la escuela.
- Difunde los avances en las metas planteadas y reconoce públicamente los aportes de docentes y estudiantes.
- Rediseña estrategias para la mejora de la escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos.

3. Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.

- Coordina la construcción de un proyecto de formación integral dirigida a los estudiantes en forma colegiada con los docentes de la escuela, así con el personal de apoyo técnico, pedagógico.
- Explica con claridad a su comunidad educativa el enfoque por competencias y las características y objetivos del SNB.
- Supervisa que los distintos actores de la escuela cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva, en el marco de la reforma integral de la educación media superior.
- Describe con precisión las características del modelo académico del subsistema al que pertenece el plantel y su inserción del SNB.
- Sugiere estrategias para que los alumnos aprendan por el enfoque en competencias y asesora a los docentes en el diseño de actividades para el aprendizaje.
- Sugiere estrategias a los docentes en la metodología de evaluación de los aprendizajes acorde al enfoque educativo por competencias.

4. Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.

- Integra una comunidad escolar participativa que responde a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia.
- Organiza y supervisa estrategias para atender a las necesidades individuales de formación de los estudiantes.
- Fomenta estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo humano, como el deporte, el arte y diversas actividades complementarias entre los integrantes de la comunidad escolar.
- Práctica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas, entre los estudiantes.
- Actúa en la resolución de conflictos entre docentes, estudiantes ya padres de familia.
- Garantiza que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.

5. Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.

- Aplica el marco normativo para el logro de los propósitos de los planteles y programas de estudio de la institución.
- Lleva registros sobre los procesos de la escuela y los utiliza para la toma de decisiones.
- Gestiona la obtención de recursos financieros para el adecuado funcionamiento del plantel.

- Implementa estrategias para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela.
- Integra y coordina equipos de trabajo para alcanzar las metas del plantel.
- Delega funciones en el personal a su cargo y lo faculta para el logro de los propósitos educativos del plantel.

6. Establece vínculos entre la escuela y su entorno.

- Representa a la institución que dirige ante la comunidad y autoridades.
- Establece relaciones de trabajo con los sectores productivos y sociales para la formación integral de los estudiantes.
- Ajusta las prácticas educativas de la escuela para responder a las características económicas, sociales, culturales y ambientales de su entorno.
- Promueve la participación de los estudiantes y maestros y personal administrativo en actividades formativas fuera de la escuela.
- Formula indicadores y prepara reportes para la comunicación con padres de familia, las autoridades, y la comunidad en general.

El director de un plantel educativo es responsable inmediato de administrar los servicios que, en él se desarrollan y se prestan, con base en el manual de perfil de director en la Educación Media Superior Secretaría de Educación Pública (SEP, 2018) los directores están llamados a ser líderes y gestores de transformación, guiando los planteles con base en competencias y mecanismos de gestión integrados en la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), las características que debe de cumplir son:

- Poseer un título de licenciatura
- Acreditar experiencia docente o administrativa de 5 años

- Dedicar su tiempo completo al plantel
- Acreditar experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación
- Conocer el modelo educativo del sistema al que pertenece el plantel que labora
- Contar con las competencias, habilidades, conocimientos, cualidades individuales, académico, profesional y social, que envuelven los ejes de coordinación, asistencia y motivación a los docentes, diseño, implementación y evaluación de los procesos de mejora continua y propiciar un ambiente escolar conducente al aprendizaje.

En el sistema educativo de nivel medio superior, las funciones de un director se rigen en el Diario Oficial de la Federación, a través de la reforma integral de la Educación Media Superior (RIEMS) y su acuerdo 449, artículo 5, donde se definen las competencias que el director de nivel medio superior debe de desarrollar.

Tabla 2. Función del director dimensión uno Desarrollo Profesional.

Parámetros			Indicadores
1.1 Reconocer los conceptos generales de la Reforma Educativa, Marco curricular común y Sistema Nacional de Bachillerato.	los	1.1.1	Reconocer los fines, propósitos y metas de la Educación Media Superior para la mejora continua de la función directiva.
		1.1.2	Identificar los aspectos básicos de la Reforma Educativa para la mejora continua de la función directiva.
		1.1.3	Identificar los aspectos básicos del Marco curricular común para la mejora continua de las funciones directivas.
		1.1.4	Identificar aspectos básicos del Patrón de Buena Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior para la mejora continua de la función directiva.

1.2 Incorporar nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta.	1.2.1 Participar en eventos de formación académica y administrativa en los últimos cuatro años con la finalidad de ampliar sus conocimientos y habilidades a partir de cursos, talleres, asistencia a eventos académicos, etc.
1.3 Reconocer la importancia de procesos de evaluación para la mejora de su desarrollo profesional.	1.3.1 Identificar la evaluación como instrumentos para mejorar su desarrollo profesional.
	1.3.2 Identificar los procesos de evaluación contenidos en la Ley General de Servicio Profesional Docente para definir su trayectoria en la función.
	1.3.3 Reconocer la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación como herramienta para el desarrollo profesional en la función.

Nota: Adaptada de perfil, parámetros e indicadores para la promoción a cargos con funciones de dirección en la educación media superior Secretaría de Educación Pública (SEP, 2018).

El instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) a través del manual de Perfil, Parámetros e Indicadores para la promoción a cargos con funciones de director se evalúan mejor las siguientes dimensiones:

Dimensión 1, aborda el conocimiento sobre los elementos que deberán guiar la práctica educativa, referentes a la Reforma Educativa, conocimientos y experiencias, así como los procesos de evaluación para un mejor desarrollo profesional.

Dimensión 2, propone áreas de oportunidad, diseño de estrategias, mecanismos para la integración escolar, social productivo y de gobierno.

Tabla 3. Función del director dimensión dos Planeación.

Parámetros	Indicadores
2.1 Proponer áreas de oportunidad considerando las características del plantel y del entorno.	<p>2.1.1 Proponer ejerciendo su liderazgo áreas de oportunidad del plantel a partir de un análisis de las características del mismo y de su entorno en el proyecto del plan de mejora.</p> <p>2.1.2 Proponer metas para el plantel con base en las áreas de oportunidad detectadas en el proyecto de plan de mejora.</p>
2.2 Diseñar estrategias para la mejora del plantel.	<p>2.2.1 Proponer estrategias a corto plazo en el proyecto de plan de mejora considerando las características del plan y del entorno.</p> <p>2.2.2 Proponer estrategias a mediano plazo en el proyecto de plan de mejora considerando las características del plantel y del entorno.</p> <p>2.2.3 Proponer estrategias a largo plazo en el proyecto de plan de mejora considerando las características del plantel y del entorno.</p>

<p>2.3 Establecer mecanismos para integrar a la comunidad escolar y a los sectores productivo, social y de gobierno en la toma de decisiones para la mejora del plantel.</p>	<p>2.3.1 Proponer actividades encaminadas a involucrar a la comunidad escolar (docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia) en la toma de decisiones para la mejora del plantel.</p> <p>2.3.2 Proponer estrategias para vincular al plantel con el sector productivo, social y de gobierno en el proyecto de plan de mejora.</p>
<p>2.4 Establecer criterios y métodos de evaluación para el seguimiento integral del plantel.</p>	<p>2.4.1 Proponer indicadores de evaluación para el seguimiento de las metas congruentes con el proyecto de plan de mejora.</p> <p>2.4.2 Proponer métodos para dar seguimiento al avance de las metas establecidas en el proyecto de plan de mejora.</p> <p>2.4.3 Proponer instrumentos para dar seguimiento al avance de las metas establecidas en el proyecto de plan de mejora.</p> <p>2.4.4 Proponer mecanismos para el seguimiento de egresados del plantel.</p> <p>2.4.5 Proponer mecanismos de difusión del logro de las metas establecidas en el proyecto de plan de mejora.</p>

Nota. Adaptada de perfil, parámetros e indicadores para la promoción a cargos con funciones de dirección en a educación media superior Secretaría de Educación Pública (SEP, 2018).

Dimensión 3, describe las funciones directivas respecto a la evaluación de la práctica.

Según Bass (1985) “Los estilos de liderazgo son las formas alternativas que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles los líderes, en las formas de estructurar la conducta del liderazgo.”

Se considera importante ya que se basa en una estructura que va de jerarquías dentro de la organización de igual manera se llevan a cabo los estilos de liderazgo que se basan en las emociones que presentan conforme pasa el proceso, siempre y cuando esas fortalezas ayuden a llevar un liderazgo en la organización.

Según Antúnez (1993) “La función directiva son el conjunto de componentes de una institución que se manejan los recursos humanos, materiales y financieros dentro de la organización que también depende de la cultura y creencias que cada individuo posee para la interacción y armonía dentro de la institución educativa.”

La función directiva es sumamente importante en el manejo de aquellos recursos que son fundamentales para llevar a cabo una organización adecuada y correcta en el funcionamiento del liderazgo.

Según Pozner (1997) “La función directiva forma parte del proceso que implica la toma de decisiones y la capacidad de intervenir en todas las dimensiones que conforma una organización.”

Dentro de la función directiva se consideran elementos importantes para poder llevar a cabo una función correcta, en el que se implica la toma de decisiones para coordinar y dirigir correctamente la organización o institución.

Según Ruiz (1999) “La función directiva es parte de lograr las metas y objetivos en llevar una organización dentro de la institución, planificación, gestión de los recursos conjunto con la evaluación de los aprendizajes.”

Se considera que la función directiva es fundamental para poder alcanzar objetivos dentro de una institución u organización, en el que se emplean diversas actividades que forman parte de la enseñanza y aprendizajes.

Según López (2000) “La función directiva es un elemento de construir la identidad de la institución para luchar por los aprendizajes de todos los alumnos de la institución educativa.”

La enseñanza y aprendizajes forman parte de una función directiva, ya que se emplea la participación de los alumnos que conforman la institución, para poseer una buena organización

Según Villa (2000) “La función directiva una transformación en las instituciones que son capaces de dar soluciones adecuadas con las distintas necesidades que lo necesitan la institución educativa tanto como laborales y en la sociedad que lo demanda.”

Es importante llevar a cabo correctamente la toma de decisiones directivas, para un buen funcionamiento de liderazgo en instituciones educativas, con la ayuda del personal directivo que lo conforma.

Según Sandoval (2007) “La función directiva es importante para ordenar para la organización escolar y la gran perspectiva de realizar las cosas en la escuela y trabajar en conjunto con toda la organización.”

Se considera primordial tener una organización adecuada, en conjunto con la participación de todo el personal que lo conforma, para una buena organización y buen funcionamiento.

Según Chiavenato (2005) “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida, en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. “

De esta forma el liderazgo se lleva a cabo en la función directiva que líder toma las decisiones y la cierta comunicación que debe tener la organización para que en conjunto logren las metas, de igual manera el líder debe dirigir a su organización y crear un ambiente armónico.

Según Cameron y Whetten (2005) “Un líder es fundamental dentro de las instituciones porque hay un cambio, una mejora en la calidad de los servicios educativos, es una responsabilidad académica y de gestión que está enfocada a los aprendizajes en conjunto de la difusión de la cultura y la vinculación es por eso que los directores requieren habilidades y competencias en operación de políticas públicas y evaluación.”

Sin embargo, las capacitaciones a un líder deben ser acordes con las actualizaciones de los planes y programas ya que supone el desarrollo de habilidades, para crear estrategias para una buena gestión educativa dentro de una institución, para brindar una educación de calidad y que los resultados sean satisfactorios para el líder en el cumplimiento de sus objetivos.

Según Daft (2006) “La relación de influencia que ocurre entre líderes y seguidores, mediante la cual pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten.”

Las distintas opiniones dentro de la organización, por lo cual se crean programas que cumplan con las necesidades de la institución educativa que permite generar innovación y los resultados sean favorables.

Según Sánchez (2010) “Los estilos de liderazgo en las instituciones son importantes dentro de la organización educativa y son fundamental para dirigir y llevar a cabo el cumplimiento con los objetivos de un líder.”

Posteriormente el líder debe ser capaz de dirigir y delegar funciones a su organización y saber escuchar las distintas opiniones y en conjunto crear una estrategia que impulse el crecimiento de la institución y generar grandes cambios que cumplan con los objetivos.

Según Cardona y Buelvas (2010) “Los estilos de liderazgo son dichos estudios al ambiente de un líder mediante tres estilos que son importantes dentro de una organización que conlleva mediante las necesidades que se van generando conforme el proceso de llevar a cabo los diferentes estilos de liderazgo que lo conforman en los distintos planes y programas para el líder educativo.”

Con la finalidad de poder encontrar y como llevar cabo en las distintas situaciones y respetando las opiniones de los miembros de la organización, cada estilo de liderazgo tiene una finalidad de poder cumplir con las metas.

Según Ayaub (2011) “Los estilos de liderazgo son desarrollados por los actos y comportamientos de los líderes quienes influyen en los miembros de la organización, que dependen de los conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana.”

Quien delega las distintas funciones conforme al trabajo de equipo y realiza un diagnóstico de fortalezas y debilidades que posee cada individuo, conlleva a repartir el trabajo y en conjunto logren crear una solución, que permita resolver las necesidades que presentan en la institución, bajo las distintas capacitaciones que se implementen en la organización.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

En la siguiente investigación, se toma en cuenta la metodología de la investigación, (Roberto Hernández Sampieri-Carlos Fernández Collado-Pilar Baptista Lucio), cuarta edición, en el que se considera de gran importancia llevar a cabo la investigación de acuerdo al autor ya mencionado.

3.1 Tipo de investigación

La investigación fue llevada a cabo con un enfoque de investigación mixta, ya que fue factible y de gran utilidad para realizar la investigación.

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativos y pueden involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa.

Cabe destacar que el enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno implica desde el planteamiento del problema, mezclar lógica inductiva y la deductiva.

El enfoque mixto ofrece varias ventajas para ser utilizado, se consideran razones suficientes con las cuales:

- Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno. Nuestra percepción de este es más integral y completa, son empleados dos métodos con fortalezas y debilidades propias, que llegan al mismo resultado.
- El enfoque mixto ayuda a clarificar y formular el planteamiento del problema, así con las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.

- La multiplicidad de observaciones produce datos más “ricos” y variados ya que se consideran diversas fuentes y tipo de datos, contexto o ambientes y análisis; se rompe con la investigación “uniforme”.
- En el enfoque mixto se potencia la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración.
- El mundo y los fenómenos son tan complejos que requerimos de un método para investigar relaciones dinámicas e implicadas, el enfoque mixto es la mejor herramienta para lograrlo.
- Al cambiar métodos, aumentamos no solo la posibilidad de implicar las dimensiones en nuestro proyecto de investigación, si no el entendimiento es mayor y más rápido.
- Los modelos mixtos logan que “exploremos”.
- Son útiles para presentar resultados a una audiencia hostil.

3.2 Instrumentos de investigación

Durante la investigación se utilizaron instrumentos que permitieron recolectar y obtener la información relevante más detallada en cuanto a lo que se investigó, bajo esta perspectiva sobre el concepto de liderazgo en función a la práctica directiva del nivel medio superior; en el que se convirtió en el instrumento base para definir la investigación.

Cuestionario

Para evaluar los estilos de liderazgo en la institución de nivel medio superior del municipio de Atitalaquia Hidalgo, se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo de la teoría de Bernard Bass (1985), cuestionario CELID en forma A (Autopercepción), en el que responde sobre sí mismo y en forma S (Superior), en el que indican las respuestas de (jefe) directivo, consta de responder 34 ítems, en el que son preguntas donde se mencionan los tres estilos de liderazgo.

3.3 Procedimiento de la aplicación del cuestionario

- Es un instrumento para evaluar los estilos de liderazgo, se basa en la teoría de Bass (1985), propone tres estilos de liderazgo; transformacional, transaccional y laissez faire.
- El cuestionario consta de 34 ítems, autoadministrable, de forma individual y colectiva y se responde en 15 minutos.
- El cuestionario cuenta con dos formas, en forma A (Autopercepción), en el que la directora debe responder de acuerdo a su autopercepción, es decir, debe responder sobre sí misma. En forma S (Superior), consiste en el que el personal administrativo, indica cuales de las características listadas acerca del acto de liderar percibe en su superior, es decir debe responder en relación a la directora.

Se consideró la participación de la directora que corresponde en forma A y de igual forma se consideró la participación de tres administrativos pertenecientes a la institución de nivel medio superior.

3.4 Procedimiento Instrumentos estilos de liderazgo CELID

Para la aplicación de la prueba se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Contestar las 34 afirmaciones y el evaluado responda con frecuente lo que percibe en sí mismo (Forma A) o en su superior (Forma S) la actitud de cada ítem.
2. Revisar si existen respuestas en blanco, si así fuese, regresar la forma para que sea contestado en caso contrario se reemplaza el valor el blanco por el valor
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión (Clave de corrección).

4. Dividir la suma por el número de los ítems de cada dimensión.
5. Transformar la puntuación obtenida en valores percentiles utilizando el baremo correspondiente a la forma A y a la forma S (baremos).
6. Para obtener la puntuación de cada estilo, se debe de obtener la puntuación bruta correspondiente de cada dimensión de un estilo.
7. Sumar las puntuaciones de cada dimensión y dividir por la cantidad de dimensiones que componen el estilo, transformar a percentiles usando el baremo correspondiente.
8. Graficar las puntuaciones percentiles del perfil.
9. Interpretar las puntuaciones transformadas en términos percentiles, tomando como corte los percentiles 25 y 75, para determinar si el sujeto registra pobres o alto dominio de la habilidad de liderar en la dimensión o estilo considerado.
10. La evaluación de la Forma S sigue el mismo procedimiento de evaluación usando los baremos correspondientes.

Cuestionario de Estilos de Liderazgo

CELID-A

(Autopercepción)

Baremos

(N=191)

Percentil	Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,94
95	4,75	4,86	5,00	5,00	4,70
90	4,55	4,71	4,67	5,00	4,48
75	4,25	4,43	4,33	4,67	4,20
50	4,00	4,00	3,67	4,00	3,96
25	3,75	3,43	3,33	3,67	3,65
10	3,25	3,14	3,00	3,33	3,28
5	3,00	2,94	2,67	3,00	3,20

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo transaccional
99	4,80	4,83	4,38
95	4,60	4,50	4,25
90	4,40	4,30	4,07
75	3,80	3,83	3,72
50	3,40	3,33	3,33
25	2,80	3,00	3,00
10	2,40	2,50	2,66
5	2,00	2,33	2,34

Percentil	Laissez faire
99	4,20
95	3,83
90	3,33
75	2,83
50	2,33
25	1,83
10	1,67
5	1,33

Nota. Cuestionario CELID A (Autoevaluación de la directora), fuente: Bass (1985).

Cuestionario de Estilos de Liderazgo

CELID-S

(Superior)

Baremos

Percentil	Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración Individualizada	Liderazgo transformacional
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,75
95	5,00	4,57	4,67	4,67	4,44
90	4,75	4,43	4,33	4,33	4,32
75	4,50	4,00	4,00	4,00	3,92
50	3,75	3,43	3,00	3,33	3,43
25	3,25	2,90	2,33	2,67	2,91
10	2,75	2,43	1,90	2,00	2,44
5	2,00	2,00	1,33	1,67	2,05

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo transaccional
99	4,69	5,00	4,52
95	4,20	4,67	4,17
90	4,20	4,38	4,02
75	3,60	4,00	3,67
50	3,20	3,67	3,33
25	2,60	3,17	3,02
10	2,14	2,50	2,71
5	1,80	2,31	2,34

Percentil	Laissez faire
99	4,67
95	4,03
90	3,83
75	3,50
50	2,92
25	2,17
10	1,67
5	1,50

Nota. Cuestionario CELID S (Coevaluación del personal administrativo a la directora), fuente: Bass (1985).

Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID

(Forma A y Forma S)

Clave de corrección

Liderazgo Transformacional

Dimensión	Ítems
Carisma (4 ítems)	3-21-33-34
Estimulación intelectual (7 ítems)	4-15-23-25-28-28-30
Inspiración (3 ítems)	19-22-24
Consideración (3 ítems)	13-14-17

Liderazgo Transaccional

Dimensión	Ítems
Recompensa contingente (5 ítems)	8-10-11-12-16
Dirección por excepción (6 ítems)	2-5-7-9-18-26

Laissez Faire (6 ítems)

1-6-20-27-31-32

Fuente: Bass (1985).

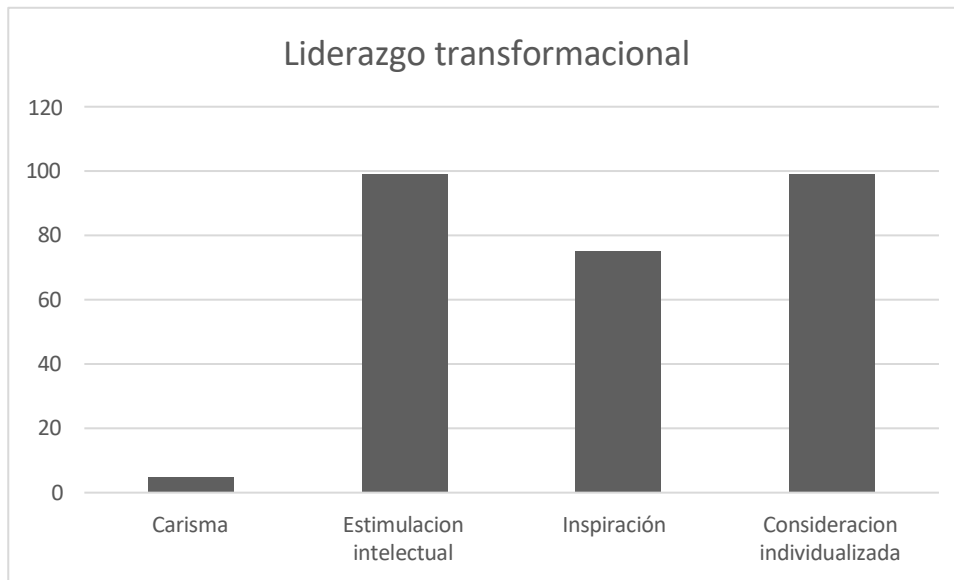
CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Tabla 1. Resultados de liderazgo transformacional perfil CELID Forma A

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada
		percentiles
Carisma	3	5
Estimulación intelectual	5	99
Inspiración	4.6	75
Consideración individualizada	5	99
Suma de dimensiones	17.6	
Liderazgo transformacional	4.4	50

Nota. En esta tabla se muestra los resultados que se obtuvieron mediante el cuestionario de estilos de liderazgo transformacional, en forma A, que pertenece a la directora de la institución, fuente: elaboración propia.

Figura 1. Resultado liderazgo transformacional



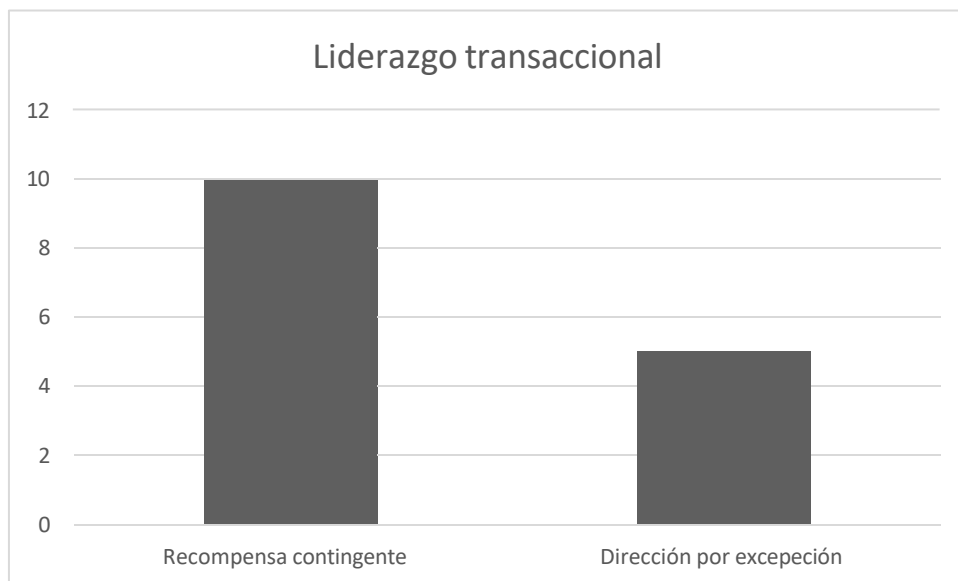
Nota. En la gráfica se muestra la dimensión estimulación intelectual y consideración individualizada, fue la puntuación más alta, ya que representa de cómo ser un buen líder en el liderazgo transformacional, fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Resultados de liderazgo transaccional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada percentiles
Recompensa contingente	2.6	10
Dirección por excepción	2.3	5
Suma de dimensiones	4.9	
Liderazgo transaccional	2.45	5

Nota. En esta tabla se muestra los resultados de liderazgo transaccional, que se obtuvieron mediante el cuestionario, fuente: elaboración propia.

Figura 2. Resultados liderazgo transaccional



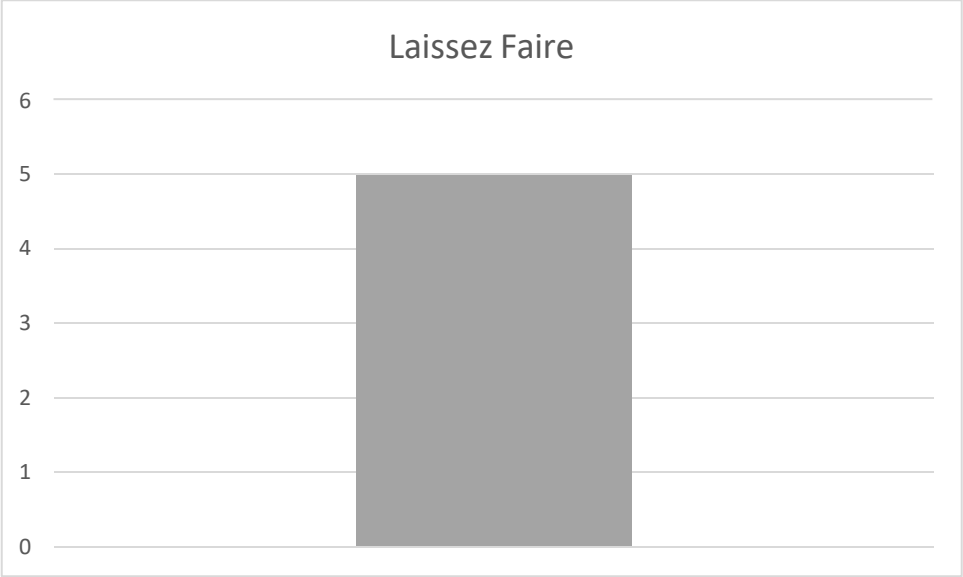
Nota. En la gráfica se muestra la dimensión recompensa contingente, fue la puntuación más alta, ya que representa de cómo ser un buen líder en el liderazgo transaccional, fuente: elaboración propia, fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Resultados de liderazgo laissez faire

LAISSEZ FAIRE		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada percentiles
Laissez faire	1.33	5
Suma de dimensiones	1.33	
Laissez Faire	1.33	5

Nota. En esta tabla se muestran los resultados que se obtuvieron del liderazgo laissez faire, mediante el cuestionario, fuente: elaboración propia.

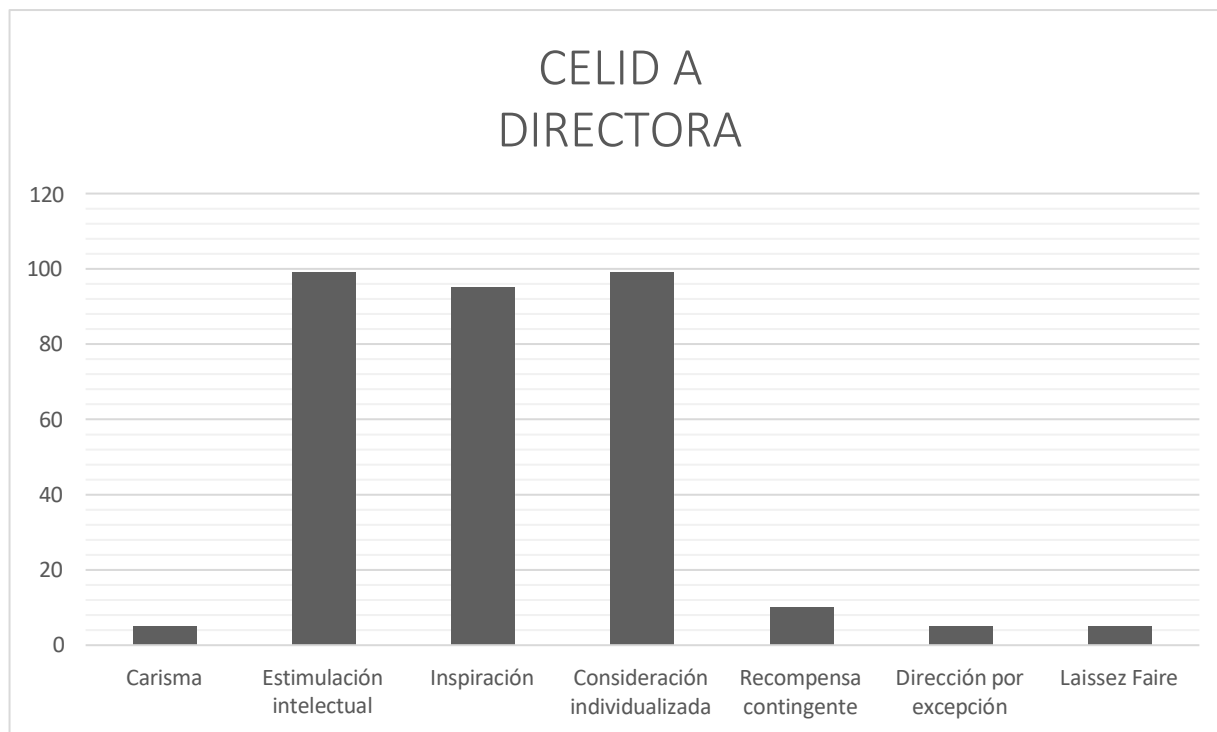
Figura 3. Resultados liderazgo laissez faire



Nota. Elaboración propia, se muestra en la gráfica que el liderazgo laissez faire, no hubo resultado, fuente: elaboración propia.

Figura 4

Resultados de dimensiones de los estilos de liderazgo CELID A.



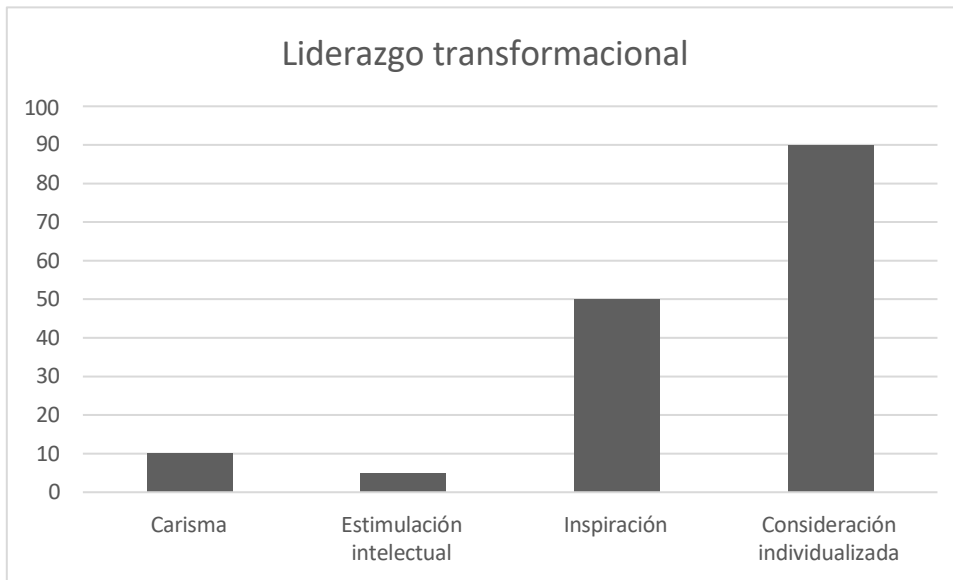
Nota. Se muestran los resultados obtenidos de las dimensiones de los estilos de liderazgo CELID A, que pertenece a los resultados de la directora de la institución educativa, por medio del cuestionario y los resultados se observa que la dimensión más alta que se obtuvo es estimulación intelectual y consideración individualizada, por lo que quiere decir que la directora se considera con un buen liderazgo, capaz de resolver cualquier situación y proponer nuevas soluciones en conjunto con su equipo de trabajo, para ser un buen componente y seguir llevando a cabo un buen liderazgo, fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Resultados de liderazgo transformacional perfil CELID Forma S

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada percentiles
Carisma	3.5	10
Estimulación intelectual	2.5	5
Inspiración	3.3	50
Consideración individualizada	4.33	90
Suma de dimensiones	13.66	
Liderazgo transformacional	3.4	25

Nota. En esta tabla se muestra los resultados que se obtuvieron mediante cuestionario de estilos de liderazgo transformacional, de forma S, que pertenece al personal administrativo 1, fuente: elaboración propia.

Figura 4. Resultados liderazgo transformacional



Nota: En la gráfica se muestra la dimensión de consideración individualizada, que fue la puntuación más alta ya que representa un buen liderazgo transformacional, fuente: elaboración propia.

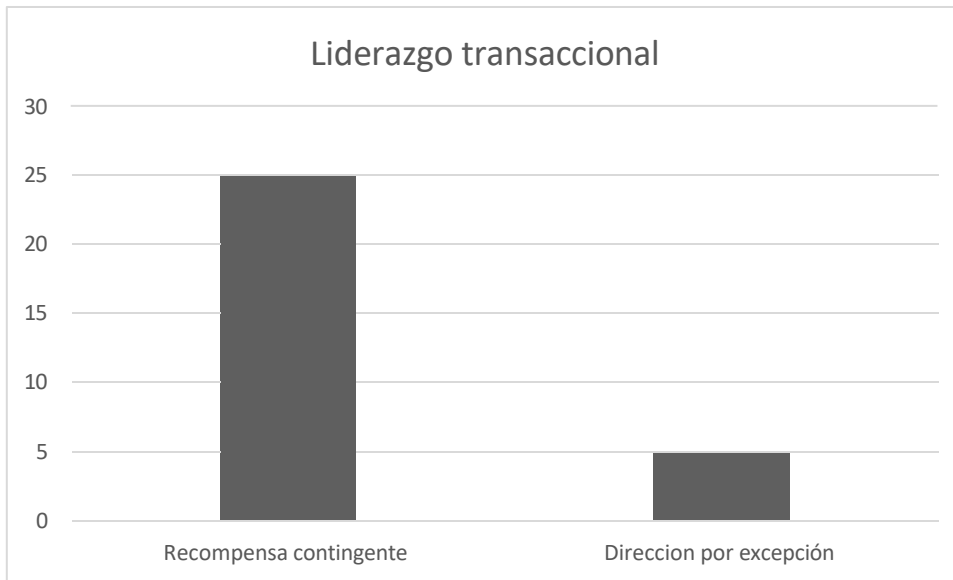
Tabla 5.Resultados de liderazgo transaccional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada
		percentiles
Recompensa contingente	3.4	25
Dirección por excepción	2.3	5
Suma de dimensiones	5.7	
Liderazgo transaccional	2.8	5

Nota: En esta tabla se muestran los resultados de liderazgo transaccional, que se obtuvieron mediante el cuestionario, fuente: elaboración propia.

Figura 5. Resultados liderazgo transaccional



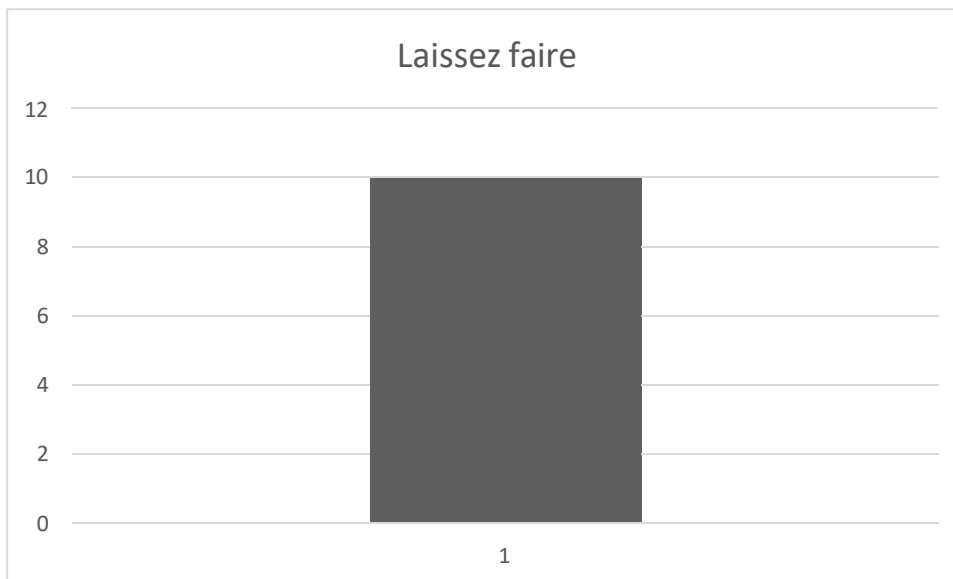
Nota. En la gráfica se muestra la dimensión recompensa contingente, que fue la puntuación más alta, ya que representa de cómo ser un buen líder en el liderazgo transaccional, fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Resultados de liderazgo laissez faire

LAISSEZ FAIRE		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada percentiles
Laissez faire	2.6	10
Suma de dimensiones	2.6	
Laissez Faire	2.6	25

Nota. En esta tabla se muestran los resultados que se obtuvieron del liderazgo laissez faire, mediante el cuestionario, fuente: elaboración propia.

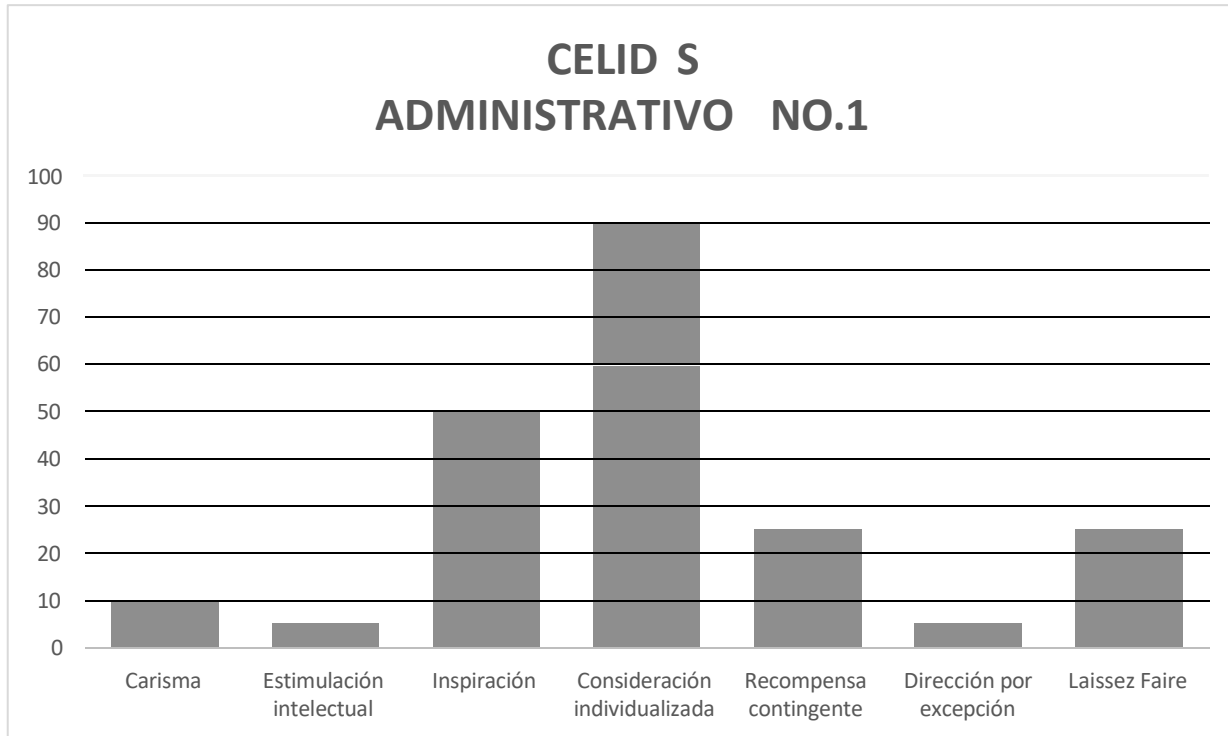
Figura 6. Resultados liderazgo laissez faire



Nota. Elaboración propia, se muestra en la gráfica que el liderazgo laissez faire, no hubo resultado, fuente: elaboración propia.

Figura 7. Resultados de dimensiones de los estilos de liderazgo

CELID S (Administrativo No. 1)



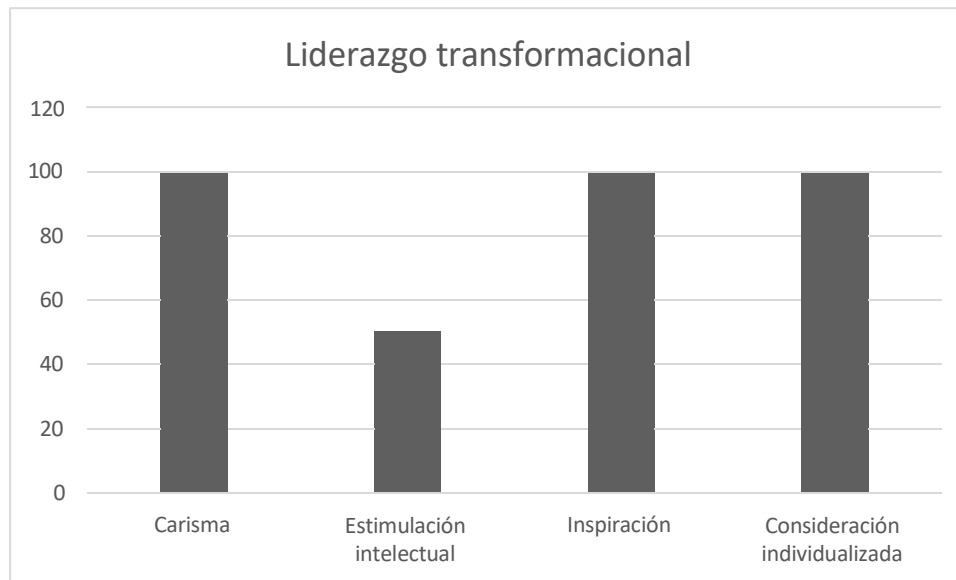
Nota. Se muestran los resultados obtenidos de las dimensiones de los estilos de liderazgo CELID S, que pertenecen a los resultados del personal administrativo 1, por medio del cuestionario y los resultados se observa que la dimensión más alta que se obtuvo es consideración individualizada, por lo que quiere decir que el personal administrativo No. 1 confirma que la directora ejerce un buen liderazgo ya que se preocupa por los miembros de su equipo administrativo y en conjunto con la institución educativa, fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Resultados de liderazgo transformacional perfil CELID Forma S

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada percentiles
Carisma	5	99
Estimulación intelectual	3.8	50
Inspiración	5	99
Consideración individualizada	5	99
Suma de dimensiones	18.85	
Liderazgo transformacional	4.71	95

Nota. En esta tabla se muestran los resultados que se obtuvieron mediante el cuestionario de estilos de liderazgo transformacional, de forma S, que pertenecen al personal administrativo No. 2, fuente: elaboración propia.

Figura 8. Resultados liderazgo transformacional



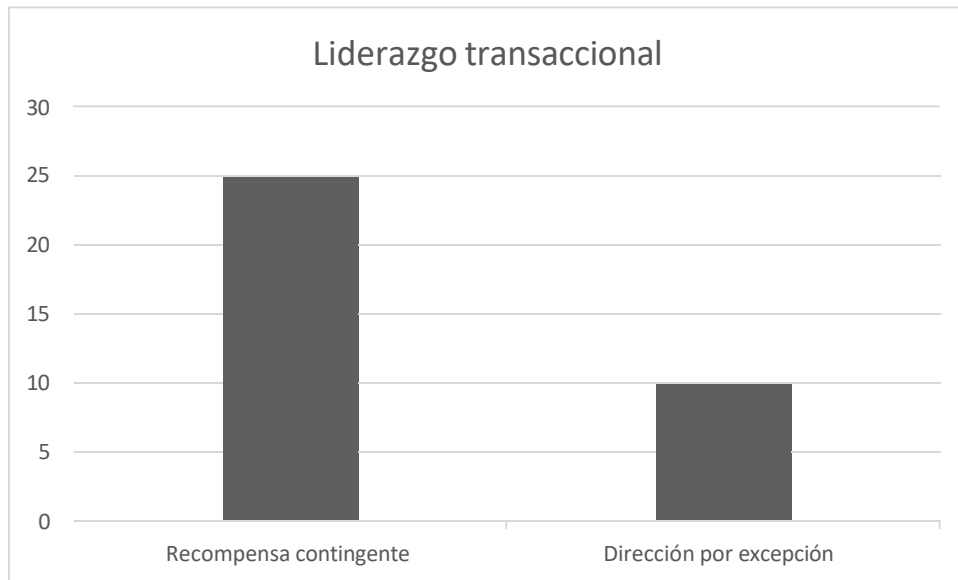
Nota. En la gráfica se muestran las dimensiones más altas que es carisma, inspiración y consideración individualizada, en el que representa que son las dimensiones con mejor puntuación en el que se ve reflejada que la directora representa un buen liderazgo, fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Resultados de liderazgo transaccional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada percentiles
Recompensa contingente	2.6	25
Dirección por excepción	3.5	10
Suma de dimensiones	6.1	
Liderazgo transaccional	3.05	25

Nota. En esta tabla se muestran los resultados del liderazgo transaccional que se obtuvieron mediante el cuestionario, fuente: elaboración propia.

Figura 9. Resultados liderazgo transaccional



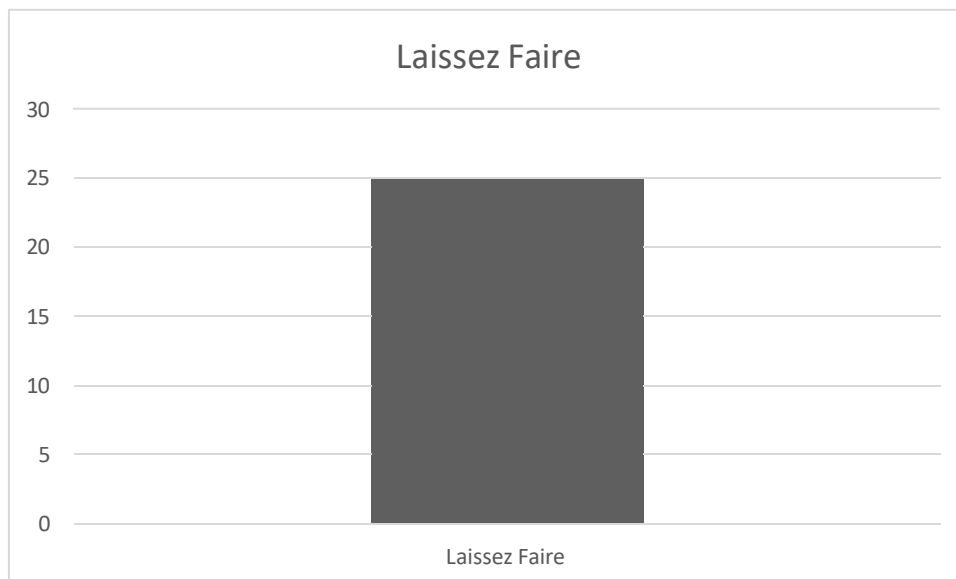
Nota. En la gráfica se muestra la dimensión recompensa contingente que fue la puntuación más alta, ya que representa cómo ser un buen líder en el liderazgo transaccional, fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Resultados de liderazgo Laissez faire

LAISSEZ FAIRE		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada percentiles
Laissez faire	2.33	25
Suma de dimensiones	2.33	
Laissez Faire	2.33	25

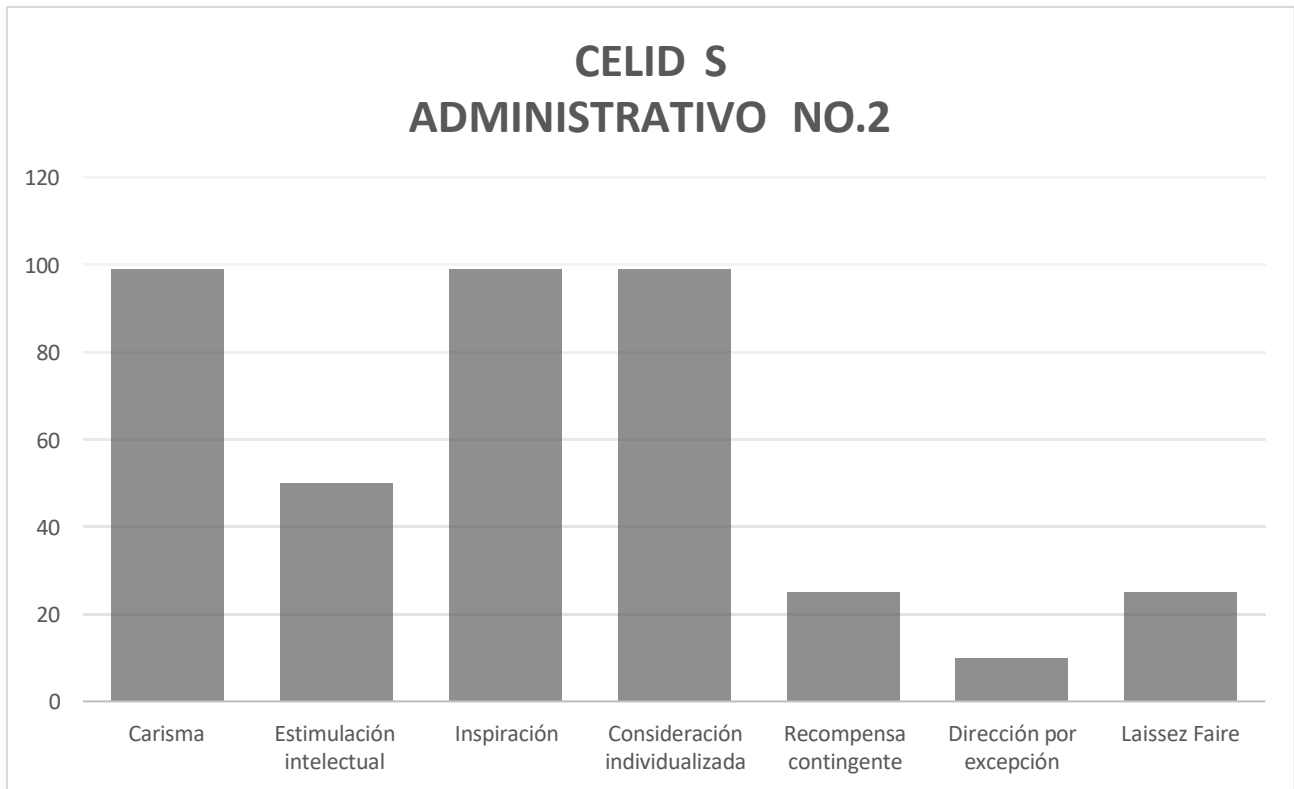
Nota. En esta se muestran los resultados que se obtuvieron del liderazgo laissez faire, mediante el cuestionario, fuente: elaboración propia

Figura 10. Resultados liderazgo laissez faire



Nota. Se muestra en la gráfica que el liderazgo laissez faire, no hubo resultado, fuente: elaboración propia.

Figura 11. Resultados de dimensiones de los estilos de liderazgo CELID S (Administrativo No. 2)



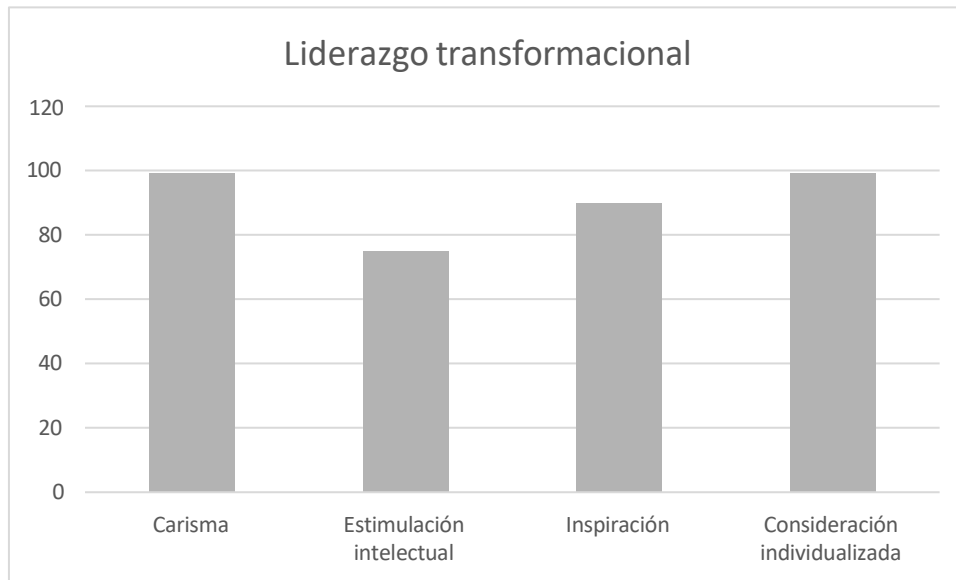
Nota. Se muestran los resultados obtenidos de las dimensiones de los estilos de liderazgo CELID S, que pertenecen a los resultados del personal administrativo No. 2, por medio del cuestionario y los resultados. Se observa que las dimensiones más altas que se obtuvieron fueron: carisma, inspiración y consideración individualizada, por lo que quiere decir que el personal administrativo 2, confirma que la directora ejerce una de las dimensiones más importantes del liderazgo, así como los comportamientos, con base en la motivación y el optimismo que les transmite para la solución de problemas en conjunto con su equipo de trabajo dentro de la institución educativa, fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Resultados de liderazgo transformacional perfil CELID Forma S

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada percentiles
Carisma	5	99
Estimulación intelectual	4.14	75
Inspiración	4.66	90
Consideración individualizada	5	99
Suma de dimensiones	18.8	
Liderazgo transformacional	4.7	95

Nota. En esta tabla se muestran los resultados que se obtuvieron mediante cuestionario de estilos de liderazgo transformacional de forma S, que pertenece al personal administrativo 3, fuente: elaboración propia.

Figura 12. Resultados liderazgo transformacional



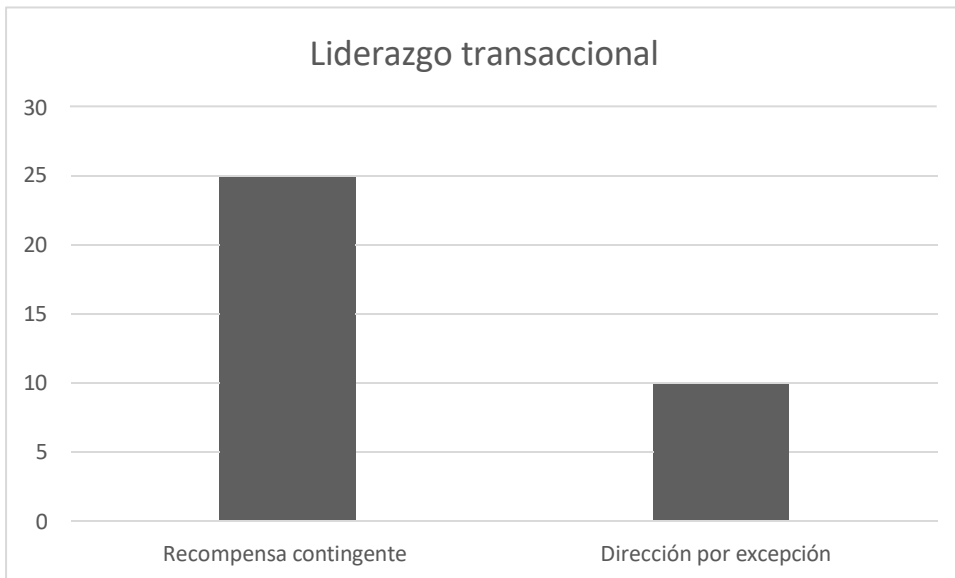
Nota. En la gráfica se muestran las dimensiones de carisma y consideración individualizada, que fue la puntuación más alta ya que representa un buen liderazgo transformacional, fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Resultados de liderazgo transaccional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada percentiles
Recompensa contingente	2.6	25
Dirección por excepción	3.16	10
Suma de dimensiones	5.76	
Liderazgo transaccional	2.88	25

Nota. En esta tabla se muestran los resultados de liderazgo transaccional que se obtuvieron mediante el cuestionario, fuente: elaboración propia, fuente: elaboración propia.

Figura 13. Resultados liderazgo transaccional



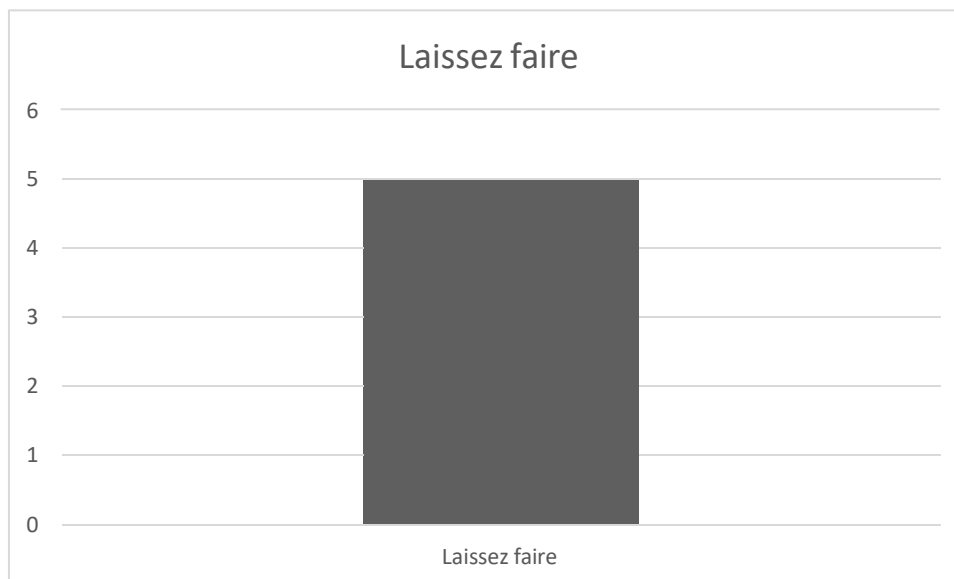
Nota. En la gráfica se muestra la dimensión recompensa contingente, que fue la puntuación más alta, ya que representa cómo ser un buen líder en el liderazgo transaccional, fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Resultados de liderazgo Laissez faire

LAISSEZ FAIRE		
Dimensiones de liderazgo	Puntuación promedio bruta	Puntuación transformada percentiles
Laissez faire	1.33	5
Suma de dimensiones	1.33	
Laissez Faire	1.33	5

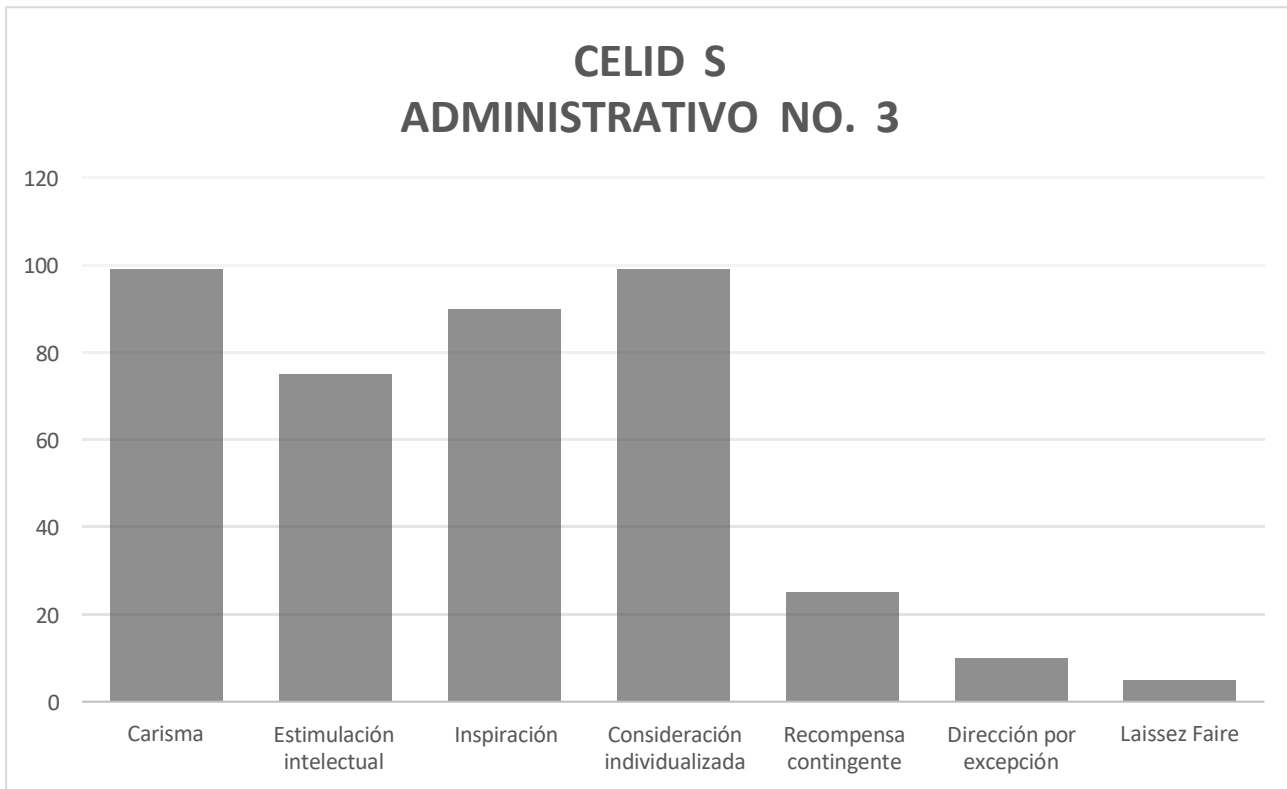
Nota. En esta tabla se muestran los resultados que se obtuvieron del liderazgo laissez faire, mediante el cuestionario, fuente: elaboración propia.

Figura 14. Resultados liderazgo laissez faire



Nota. Se muestra en la gráfica que el liderazgo laissez faire, no hubo resultado, fuente: elaboración propia.

Figura 15. Resultados de dimensiones de los estilos de liderazgo CELID S (Administrativo No. 3)



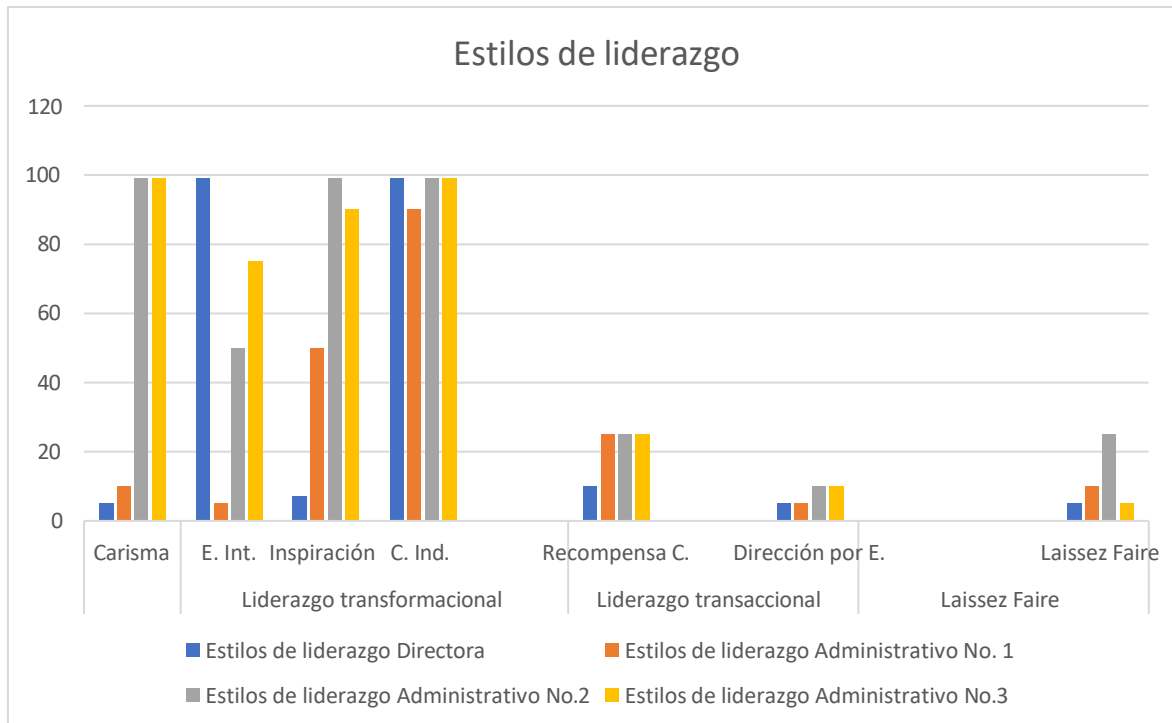
Nota. Se muestran los resultados obtenidos de las dimensiones de los estilos de liderazgo CELID S, que pertenecen a los resultados del personal administrativo 3, por medio del cuestionario y los resultados se observa que la dimensión más alta que se obtuvo es carisma y consideración individualizada, por lo que quiere decir que el personal administrativo No. 3 confirma que la directora ejerce un buen liderazgo, basado en las dimensiones más importantes que deben ser aplicadas, así como parte del trabajo que conforma su equipo y que son capaces de lograr sus objetivos en conjunto dentro de la institución educativa, fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Resultados de cuestionarios de estilos de liderazgo de forma A (directora) y forma S, aplicados a personal administrativo.

Estilos de liderazgo					
	Dimensiones	Directora	Administrativo No. 1	Administrativo No.2	Administrativo No.3
Liderazgo transformacional	Carisma	5	10	99	99
	Estimulación intelectual	99	5	50	75
	Inspiración	7	50	99	90
	Consideración Individualizada	99	90	99	99
	Recompensa Contingente	10	25	25	25
Liderazgo transaccional	Dirección por excepción	5	5	10	10
Laissez Faire	Laissez Faire	5	10	25	5

Nota. En esta tabla se muestran los resultados finales que se obtuvieron mediante el cuestionario de estilos de liderazgo, de forma A y S, aplicados a la directora y personal administrativo, fuente: elaboración propia.

Figura 16. Gráfica de resultados finales de estilos de liderazgo



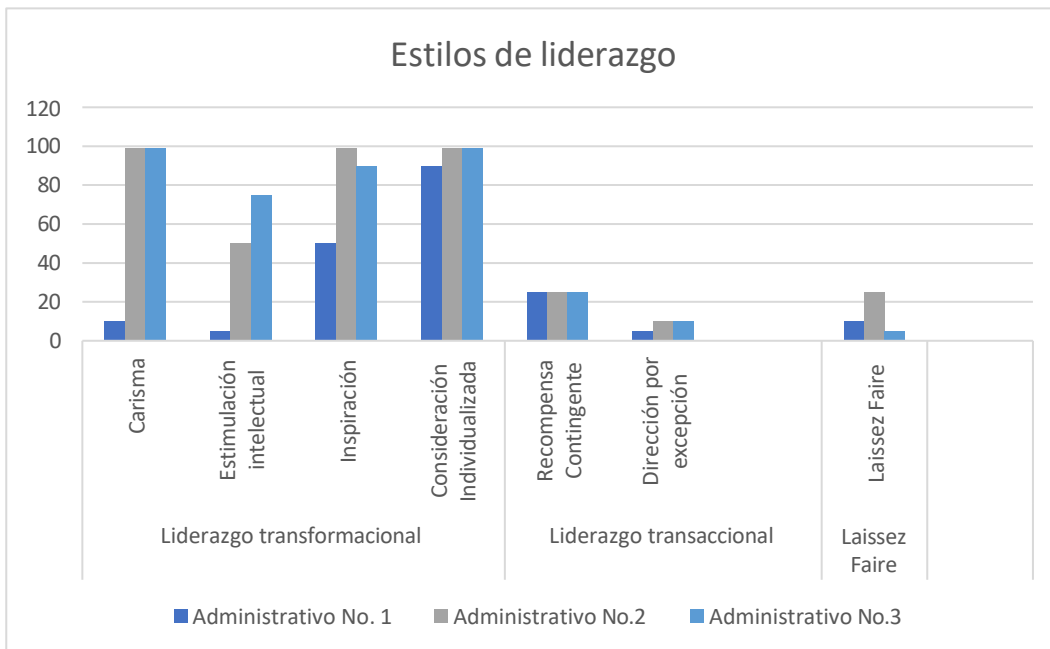
Nota. Se muestran los resultados finales obtenidos de los cuestionarios de liderazgo CELID de forma (A y S), donde se observa que el liderazgo transformacional fue la puntuación más alta, donde una de las dimensiones que lo conforman es la consideración individualizada, así mismo la puntuación más baja que corresponde al liderazgo laissez faire, se muestra que no hay respuesta alguna que pertenezca, quiere decir que el liderazgo transformacional, es el correcto para poder llevar a cabo un buen liderazgo por el personal administrativo y la directora que conforman la institución educativa, fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Resultados de cuestionarios de estilos de liderazgo de forma S, aplicados a personal administrativo.

		Administrativo	Administrativo	Administrativo
Dimensiones		No. 1	No.2	No.3
Liderazgo transformacional	Carisma	10	99	99
	Estimulación intelectual	5	50	75
	Inspiración	50	99	90
	Consideración Individualizada	90	99	99
	Recompensa			
	Contingente	25	25	25
Liderazgo transaccional	Dirección por excepción	5	10	10
Laissez Faire	Laissez Faire	10	25	5

Nota. En esta tabla se muestran los resultados finales que se obtuvieron mediante el cuestionario de estilos de liderazgo, de forma S, que fueron aplicados al personal administrativo, fuente: elaboración propia.

Figura 17. Resultados finales de estilos de liderazgo



Nota. Se muestran los resultados finales obtenidos de los cuestionarios de liderazgo CELID de forma (S), que fueron aplicados a tres personales administrativos, donde se observa que el liderazgo transformacional fue la puntuación más alta que se obtuvo, donde una de sus dimensiones que lo conforman es consideración individualizada, así como la puntuación más baja es el liderazgo laissez faire, donde se muestra que no hay respuesta alguna que pertenezca, es por ello que quiere decir que el liderazgo transformacional es el correcto y adecuado para ejercer un buen liderazgo y llevarlo a cabo correctamente en conjunto con su equipo de trabajo que lo conforma, asimismo como conclusión con base en los resultados obtenidos, quiere decir que un líder transformacional es aquella persona quien motiva con un desarrollo positivo, donde fomenta un ambiente de trabajo apropiado con valores y objetivos claros con el compromiso de su labor con eficiencia, donde existe un apoyo mutuo para alcanzar un nivel más alto y con el fin de promover una educación de calidad en conjunto con su equipo de trabajo que lo conforman dentro de la institución educativa, fuente: elaboración propia.

Características según la SEP y características directivas.

Tabla 15. Características según la SEP y características directivas

Características SEP	Características Directivas
1. Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela.	Se relaciona en conjunto con la directora y el personal administrativo con base en diversas estrategias para la institución educativa.
2. Integra y coordina equipos de trabajo para alcanzar las metas del plantel.	Se basa en la capacidad de la directora y se tiene un ambiente favorable en conjunto con el personal administrativo para el logro de objetivos.
3. Se evalúa para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y adquisición de competencias, y cuenta con una disposición favorable para la evaluación externa y de pares.	Se tiene un vínculo para la resolución de problemas y cumplir con las competencias internas y externas dentro de la institución.
4. Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.	Se basa en el razonamiento y evidencias para la resolución de los problemas que surjan.
5. Integra una comunidad escolar participativa que corresponda a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia.	Se tiene una relación con los padres de familia en la participación de la enseñanza de los estudiantes con base en los docentes para las posibles soluciones.

6. Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.	Es basada con la participación del personal administrativo que en conjunto logre un buen liderazgo.
7. Aplica el marco normativo para el logro de los propósitos de los planes y programas de estudio de la institución.	Fomenta nuevas formas de enfocar los problemas que surgen en la institución, con base en cumplir los objetivos de acuerdo a la SEP.
8. Describe con precisión las características del modelo académico del subsistema al que pertenece el plantel y su inserción en el SNB.	En función en los modelos educativos, se muestran sus puntos de vista y opiniones de la directora de acuerdo a la SEP.
9. Propicia un ambiente escolar con docente al aprendizaje y desarrollo sano e integral de los estudiantes.	Se basa en el aprendizaje de los estudiantes para generar un ambiente de calidad entre docente y alumno.
10. Organiza y supervisa estrategias para atender a las necesidades individuales de formación de los estudiantes.	De acuerdo a las necesidades de cada estudiante se planean nuevas estrategias para ejecutarlas según los requisitos.
11. Rediseña estrategias para la mejora de la escuela a partir del análisis de los resultados obtenidos	Se fundamenta con base en las estrategias de la institución, en donde se obtienen las metas esperadas que posee la directora.
12. Explica con claridad a su comunidad educativa por competencias y las características y objetivos del SNB.	Es basada en las necesidades de la institución con base en las capacidades y características del SNB, con apoyo del personal directivo.

13. Diseña e implementa estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela.	Se establecen diversas estrategias y habilidades en un periodo determinado, para ejecutarlas en la institución.
14. Integra a los maestros, personal administrativo, estudiantes y padres de familia a la toma de decisiones para la mejora de la escuela.	Se crean nuevas formas y métodos, donde se hace la participación de los miembros que conforman la escuela, para un mejoramiento educativo.
15. Reflexiona e investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza.	Se muestra la participación directiva, mediante la formación y educación de los estudiantes. Se implementan diversos métodos de evaluación
16. Retroalimenta a los maestros y el personal administrativo de su plantel y promueve entre ellos la autoevaluación y coevaluación.	al personal administrativo docentes para lograr una mejora educativa en conjunto con la directora. Se crean diferentes programas de acuerdo a las necesidades de la institución conforme al marco de la reforma integral.
17. Supervisa que los distintos actores de la escuela cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva, en el marco de la reforma integral de la educación media superior.	Se emplean diversas acciones que son fundamentales e importantes llevarlas a cabo mediante los estudiantes para la institución.
18. Práctica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes.	Se tiene la participación del personal directivo para la solución de diversas problemáticas que surjan entre estudiantes y padres de familia.
19. Actúa en la resolución de conflictos entre docentes, estudiantes y padres de familia.	

<p>20. Lleva registros sobre los procesos de la escuela y los utiliza para la toma de decisiones.</p>	<p>Se emplean diferentes métodos para la resolución de problemas que surjan, con la ayuda de la participación del personal directivo.</p>
---	---

Nota. Se muestran las características de la SEP y características de la directora, mediante la investigación que se realizó y como resultado, la directora si cumple con las características que se requieren según la SEP, el cual muestra un liderazgo transformacional en la institución, fuente: elaboración propia.

Conclusiones

De acuerdo con las hipótesis desarrolladas, se confirma la hipótesis principal, en la que se afirma que si cumple con las características de la función directiva solicitadas por la SEP en la institución de nivel medio superior Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No.26 “Fray Diego de Rodríguez” en el municipio de Atitalaquia Hidalgo, institución de nivel medio superior, por lo tanto, se desecha la hipótesis alternativa.

Cabe mencionar que el liderazgo transformacional es de gran importancia, es por ello que debe ser empleado correctamente en toda organización e instituciones educativas, se basa en mejorar el desempeño directivo y docente, así como la gestión escolar y el clima institucional, incorporando los miembros que lo conforman, demostrando compromiso con metas y objetivos para obtener una educación de calidad.

De esta forma, los tres tipos de liderazgo, transformacional, transaccional y laissez faire, que se implementaron mediante un instrumento para evaluar el liderazgo CELID en forma A (directora) y en forma S (personal administrativo), como resultado se dio a conocer que el personal administrativo, afirma que el liderazgo transformacional es el que lleva a cabo la directora y de esta forma las dimensiones con puntuación más alta fueron: carisma, inspiración y consideración individualizada, es por ello, que el liderazgo transformacional es el adecuado para llevar a cabo una buena organización dentro de la institución educativa de acuerdo a la SEP.

Cabe mencionar, que el liderazgo transaccional, se determina que fue la puntuación media de acuerdo al instrumento que se implementó, donde se dio a conocer que las dimensiones bajas fueron recompensa contingente y dirección por excepción. Asimismo, de esta forma el liderazgo laissez faire se dio a conocer que fue la puntuación más baja que se obtuvo mediante el

instrumento de evaluación, es por ello que es definido como un no liderazgo, ya que se basa por la falta de compromiso y responsabilidad para dirigir una organización educativa.

Como parte de la línea de investigación, se propone a futuras generaciones retomar la investigación y obtener un enfoque principalmente en el liderazgo directivo escolar y específicamente sobre cuáles son los estilos de liderazgo, retomando a las diferentes instituciones puedan ser investigadas de acuerdo a que se adquiriera una comparación con diferentes municipios, basada mediante una educación integral y humanista, establecidos por la Ley General de Educación.

Así mismo es importante reconocer que debe existir calidad educativa en las instituciones de acuerdo en adquirir las competencias y conocimientos necesarios, en el que se caracteriza y es fundamental el derecho a la educación, con base en el proceso de enseñanza y aprendizaje, para satisfacer las necesidades según las instituciones educativas.

De acuerdo a los planes y programas, así como los lineamientos requeridos según la SEP, debe existir una constante actualización y capacitación de conocimientos y habilidades para tener un crecimiento laboral, dirigido hacia el personal directivo, para así obtener un buen liderazgo ejercido en las instituciones educativas.

Bibliografía

- Ayoub Pérez, J. (2010). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Lulu Enterprises, Inc.
- Atitalaquia Hidalgo: <http://intranet.e-hidalgo.gob.mx/enciclomuni/municipios/13010a.htm>
- Bass, B. (1985) Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (Eds.). (1994). Mejorar la eficacia organizacional a través del liderazgo transformacional Sabio.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., y Goodheim, L. (1987). Biografía y evaluación del liderazgo transformacional a nivel mundial. *Revista de administración*.
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006a). Manual para el cuestionario de liderazgo multifactorial. Prensa de psicólogos consultores. Palo Alto. California Estados Unidos.
- Cetis #26. (s.f.). Obtenido de Cetis #26: <https://www.cetis26.edu.mx/>
- Chiavenato, I (2005). Teoría general de la administración.
- Conger, Jay y Riggio, Ronald (2007). La práctica del liderazgo. Desarrollar la próxima generación de líderes. Editores de Jossey-Bass, Inc. Estados Unidos.
- Covas, J. M. (2014). Liderazgo. Estilos de liderazgo. *Estilos de liderazgo*, 1-36.
- DAFT, Richard (2006). La experiencia del liderazgo. Management en liderazgo. Diario Financiero. N°05.
- Hernández Sampieri, F. B. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hidalgo, A. (s.f.). *Atitalaquia Hidalgo*.

INEGI. (2020). *INEGI*. Obtenido de INEGI: <https://inegi.org.mx/>

Kotter, John P.. (1999). La verdadera labor de un líder., Harvard Bussines School Press/Ed.Bogotá.

Lerma, Alejandro (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Editorial Thompson. México.

Maxwell, John (2007). Liderazgo. Principios de Oro. Editorial Grupo Nelson. Estados Unidos de América.

Riggio, Ronald y Lee, Joshep (2007). Competencias emocionales e interpersonales y desarrollo de líderes. Revisión de la gestión de recursos humanos, vol., 17, n°.4. EEUU. (Págs. 418-426).

SEP. (2016). Lineamientos para la elaboración del Plan de Mejora Continua. México: DGB/DCA/SPyE/2016.

SEP. (6 de MARZO de 2017. *SEMS*. Obtenido de http://sems.gob.mx/en_mx/sems/ems_sistema_educativo_nacional

SEP. (2018). *Indicadores de desempeño y gestión. Educación Media Superior*.

SEP. (2018). Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación básica. Obtenido de http://servicioprofesionaldocente.seph-gob-mx/archivos/PPI_PROMOCION_EB_2018_19012018.pdf

SEP.(2019). Obtenido de http://fs.planeacion.sep.gob.mx/estadistica_e_indicadores/lineamientos_formulacion_de_indicadores.pdf

Varela, H. (2010) Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. Blog: Pensamiento imaginativo. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativa-Liderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.htm>

Anexos

ANEXO 1. CELID A

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-A)

Apellido_____Nombre_____

Edad_____Sexo_____Fecha_____

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

		1	2	3	4	5
1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento					
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien					
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo					
4	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar					
5	Evito involucrarme en su trabajo					
6	No les digo donde me situó en algunas ocasiones					
7	Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona no lo arregles”					
8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					

10	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre los que se espera que hagan y lo que se puede obtener de mi por su esfuerzo					
11	Siempre que lo crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo					
12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo					
13	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan					
14	Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas					
15	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
16	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación					
17	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten					
18	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
19	Les doy charlas para motivarlos					
20	Evito tomar decisiones					
21	Cuento con su respeto					
22	Potencio su motivación de éxito					

23	Trato de que vean los problemas con una oportunidad para aprender					
24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos					
25	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva					
26	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir un cambio					
27	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema					
28	Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos					
29	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos					
30	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes					
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas					
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita					
33	Tienen plena confianza en mí					
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo					

ANEXO 2. CELID S

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S)

Apellido_____Nombre_____

Edad_____Sexo_____Fecha_____

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

		1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco afecto en nuestros rendimientos.					
2	No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6	No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.					
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho” si funciona, no lo arregles”					
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo					

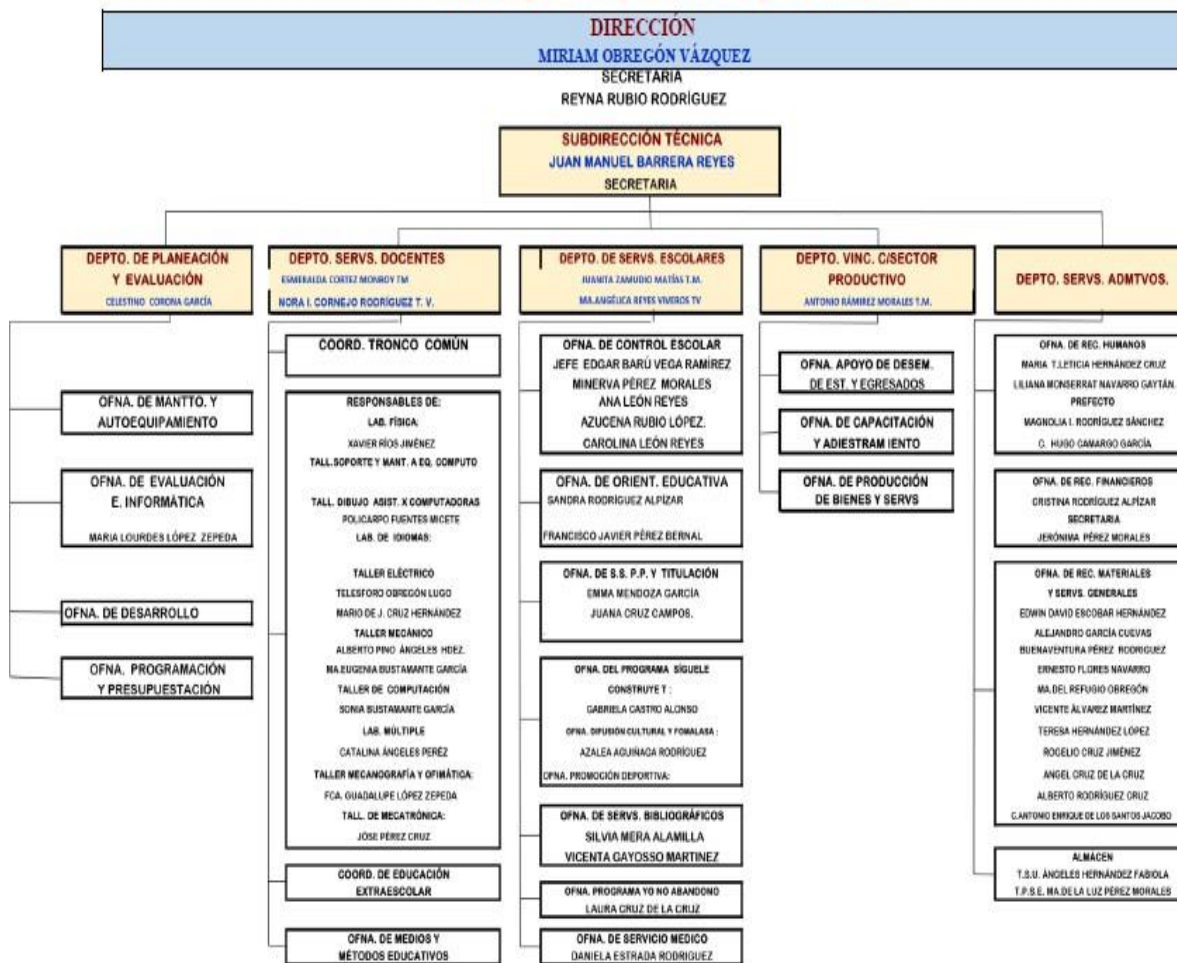
9	Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado.					
13	Se preocupa de formar aquellos que lo necesitan					
14	Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15	Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					
16	Trata de que obtengamos lo que seamos a cambio de nuestra cooperación.					
17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitamos.					
18	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19	Nos da charlas para motivarlos.					
20	Evita tomar decisiones.					
21	Cuenta con nuestro respetó.					

22	Potencia nuestra motivación de éxito.					
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25	Nos hace pensar sobre viejos.					
26	Nos deja que salgamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hacemos hecho menos de que sea necesario.					
27	Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					
28	Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos					
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas antes nos resulta desconcertantes					
31	Evita decirnos como se tiene que hacer las cosas					
32	Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33	Tenemos plena confianza en él.					
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo					

ANEXO 3. Organigrama CETIS No.26



CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS
Industrial y de servicios No. 26
"Fray Diego de Rodríguez" ATITALAQUILA, HIDALGO



ANEXO 4. ENTRADA PRINCIPAL DE LA INSTITUCIÓN.



ANEXO 5. CETIS NO.26



ANEXO 6. CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR (VIDEOLLAMADA)



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN
TECNOLÓGICA INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS

Subsecretaría de Educación Media Superior
Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios
Oficina Estatal de la DGETI en el estado de Hidalgo
Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 26
C.T. 130CT00080

Circular número 220(CE-26)417/2021.

Asunto: CTEMS

Atitalaquia, Hidalgo, a 17 de mayo de 2021.

PERSONAL DOCENTE

Presentes

A través del presente, me permito enviarles un cordial y afectuoso saludo, y a la vez les solicito su presencia en la Segunda Sesión Conjunta de Trabajo Colegiado y Consejo Técnico Escolar de Educación Media Superior 2021, la cual se llevará a cabo el día **viernes 21 de mayo**, a través de la plataforma de Videoconferencias Telmex, bajo el siguiente:


Orden del día					
Segunda Sesión Conjunta de Trabajo Colegiado y Consejo Técnico Escolar					
TURNOS	ACADEMIA	TEMÁTICA	FECHA	HORARIO	OBSERVACIONES
Matutino	2ra. academia Grupal	Problemática grupal Permanencia	21 de mayo	10:20 – 13:00	10:20-11:00 / 11:00-11:40 11:40- 12:20 / 12:20-13:00
Ambos turnos	Sesión Consejo Técnico Escolar	Actividad de inicio, Normalidad mínima, Mejora de los aprendizajes, Abandono escolar y Convivencia sana y pacífica.		13:00 – 15:00	Participa todo el personal del plantel
	2ra. Academia Generacional	Organización de las actividades académicas, Transversalidad e interdisciplinariedad		15:00 - 17:00	15:00-15:40 2do. Semestre 15:40-16:20 4to. Semestre 16:20-17:00 6to. Semestre
Vespertino	2ra. Academia Grupal	Problemática grupal Permanencia		17:00-19:00	17:00-17:40 17:40-18:20 18:20-19:00

La liga para unirse a la reunión es: <https://videoconferencia.telmex.com/j/1245273430>

Se les recuerda que será la única actividad para desarrollar durante todo el día, por lo que no habrá sesiones de clases virtuales para los alumnos.

Sin otro particular por el momento, agradezco de antemano su puntual asistencia y su compromiso con la educación.

ATENTAMENTE


Miriam Obregón Vázquez
Directora



S.E.P.
CENTRO DE ESTUDIOS
TECNOLÓGICOS
INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS No. 26
ATITALAQUA, HGO.

ANEXO 7. EVIDENCIAS DE CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.

