



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO DE
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES MEDIANTE EL
MODELO ACTUAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE VROOM Y YETTON
PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE LOS DOCENTES
DE LA I.E. N°15275 DE ULLMAN, DEL DISTRITO DE LALAQUIZ, PROVINCIA
DE HUANCABAMBA, REGIÓN PIURA, 2014.**

TESIS

**Para optar el Grado Académico en Ciencias de la Educación con mención en
Administración de Instituciones Educativas y TICs**

AUTORA:

Lic. YOVANA JANESA CUEVA GÓMEZ

**LAMBAYEQUE - PERÚ
2017**

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES MEDIANTE EL MODELO ACTUAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE VROOM Y YETTON PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N°15275 DE ULLMAN, DEL DISTRITO DE LALAQUIZ, PROVINCIA DE HUANCABAMBA, REGIÓN PIURA, 2014.

Yovana Janesa Cueva Gómez

Autora

Dr. Rafael C. García Caballero

Asesor

Tesis presentada a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, Unidad de Maestría de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y TICS.

APROBADO POR:

Dra. Rosa E. Sánchez Ramírez

Presidente del Jurado

Dra. María E. Segura Solano

Secretario del Jurado

M.Sc. Carlos Reyes Aponte

Vocal del Jurado

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico con mucho cariño a mis padres, hijos y esposo por apoyarme con sus consejos y darme la fortaleza de dar lo mejor de mí.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios sobre todo por lograr mi objetivo y por la vida que me da para poder seguir aportando al sector de educación.

INDICE

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I.....	12
1.1. Ubicación contextual de la I.E. N° 15275.	13
1.1.1. Provincia de Huancabamba.	13
1.1.2. Distrito de Lalaquiz.	15
1.2. Origen y evolución histórica del problema objeto de estudio.	16
1.3. Características y manifestaciones del problema objeto de estudio.	21
1.4. Metodología utilizada en la investigación.	22
1.4.1. Diseño analítico.	23
1.4.2. Métodos.	23
CAPITULO II	24
2.1. Antecedentes de la investigación.	25
2.2. Base teórica.	30
2.2.2. Liderazgo desde el enfoque Conductual.	32
2.2.3. Liderazgo Autocrático Vs. Liderazgo Democrático.	32
2.2.4. Escuelas:.....	34
2.2.4.1. Universidad del Estado de Ohio.....	34
2.2.5. Modelos de liderazgo.....	38
2.2.5.1. Modelo de Likert.	38
2.2.5.2. Teoría X Teoría Y: Douglas McGregor.	40
2.2.5.3. Modelo Managerial Grid. Robert Blake & Jane Mouton.	41
2.2.5.4. Enfoque Contingencial.....	43
2.3. El Liderazgo Participativo.....	71

2.3.1. El Líder Participativo.....	73
2.3.2. Liderazgo Participativo.....	74
2.4. Gestión.....	75
2.4.1. Gestión Institucional.....	76
2.5. Enfoque de gestión Administrativa según Vroom.....	77
2.6. La Gestión administrativa.....	78
2.7. Marco conceptual.....	79
2.8. Esquema teórico.....	83
CAPITULO III	84
3.1. Análisis e interpretación de los datos.....	85
3.2. Propuesta teórica.....	90
3.2.1. PRESENTACIÓN	90
3.2.2. FUNDAMENTACIÓN.....	91
3.2.3. OBJETIVO GENERAL.....	92
3.2.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	92
3.3. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA	92
3.4. MATRIZ DE CONTENIDOS, ESTRATEGIAS DIDACTICAS, RECURSOS Y HORAS LECTIVAS	94
3.5. METODOLOGIA	100
3.6. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES	100
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	102
ANEXOS	105

RESUMEN

Las formas de gestionar una organización han cambiado mucho desde un modelo de gestión y liderazgo autoritario, autocrático hacia un modelo de gestión y liderazgo democrático y participativo; es decir, hoy en día se busca que todos los actores colaboren en la consecución de los objetivos trazados. Sin embargo, el establecimiento de una correcta cultura organizacional va a delimitar y definir las formas de actuar, de interactuar, de comunicar, de liderar, de estructurar a la organización o resolver los conflictos. Muchos de los problemas que afectan la convivencia de los docentes y miembros de una comunidad educativa se relaciona con la gestión institucional; y en este caso, el deficiente desarrollo de capacidades de liderazgo. Un Programa de Fortalecimiento de Capacidades mediante el modelo de gestión institucional, contribuiría a desarrollar capacidades de liderazgo en los docentes de la I.E. N°15275 de Ullman, Huancabamba, región Piura.

Palabras claves: Gestión, liderazgo, capacidades.

ABSTRACT

Ways to manage an organization have changed since a management model and authoritarian, autocratic leadership towards a model of democratic and participative management and leadership; today is intended that all actors cooperate in achieving the objectives. However, the establishment of proper organizational culture will delineate and define ways to act, to interact, to communicate, to lead, to structure the organization or resolve conflicts. Many of the problems affecting the coexistence of teachers and members of an educational community relates to institutional management; and in this case, poor development of leadership skills. A Capacity Building Program by institutional management model, help to develop leadership capabilities in teachers of the S.I. N ° 15275 Ullman, Huancabamba, Piura region.

Keywords: management, leadership capabilities.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación nace a raíz del problema en que se observa que en la institución educativa N°15275 del centro poblado de Ullman, del distrito de Lalaquiz, provincia de Huancabamba en la región Piura, existe un desfavorable liderazgo participativo, que impide una convivencia armoniosa, una comunicación asertiva, una favorable estructura organizativa, la resolución de problemas laborales entre sus miembros.

En este sentido nuestro objeto de estudio lo constituye el proceso de gestión administrativa en la institución educativa N°15275 del centro poblado de Ullman y el objetivo general es: Diseñar y proponer un Programa de fortalecimiento de capacidades mediante el modelo de gestión institucional de Vroom Yetton para desarrollar el liderazgo participativo.

Los objetivos específicos son: a) Diagnosticar los niveles de liderazgo participativo de los docentes de la I.E. N° N°15275 del centro poblado de Ullman. b) Teorizar respecto de las variables en estudio. c) Diseñar un programa de fortalecimiento de capacidades para mejorar el liderazgo participativo en los docentes.

La hipótesis a defender es la siguiente: Si se diseña y propone un Programa de fortalecimiento de capacidades mediante el modelo de gestión institucional de Vroom y Yetton; entonces, se contribuirá a mejorar el liderazgo participativo de los docentes de la institución educativa N°15275 del centro poblado de Ullman, distrito de Lalaquiz, provincia de Huancabamba en la región Piura.

El campo de acción lo constituye el Programa de fortalecimiento de capacidades mediante el modelo de gestión institucional de Vroom y Yetton

Lalaquiz, es un pequeño distrito de la provincia de Huancabamba, ubicada en la zona rural; sus habitantes se dedican mayormente a las labores agrícolas, alcanzan solamente educación primaria, y, sus recursos económicos son escasos.

La Institución educativa es pública y su infraestructura no es apropiada y no cuenta con los avances tecnológicos y materiales educativos para un adecuado proceso formativo. Nuestros estudiantes no reciben apoyo por parte de los padres de familia, los docentes no se encuentran adecuadamente motivados económica ni laboralmente.

Las teorías que sustentan el trabajo de investigación, están relacionadas con el liderazgo, los tipos de liderazgo, modelos de liderazgo y dentro de ellos el liderazgo participativo; así mismo sobre gestión, gestión administrativa y educativa.

Cuando nos referimos a un liderazgo participativo, proponemos que éste es el más adecuado por las circunstancias externas e internas que rodea al centro educativo y que permitiría desarrollar habilidades de cooperación, mejorar la comunicación organizacional, la resolución de los problemas laborales, mejorar la estructura organizativa y funcional, que redunde en una adecuada cultura organizacional.

La gestión institucional es fundamental cuando el líder educativo, conduce adecuadamente a los miembros de su organización en el logro de sus objetivos; para ello, debe trabajar coordinadamente en la elaboración de los instrumentos de gestión, especialmente el Proyecto Educativo Institucional donde recogerá la visión, la misión, los valores estratégicos y los objetivos estratégicos: Del PEI se derivarán otros documentos importantes en la dirección educativa.

Cuando la gestión educativa, es conducida con la participación de los docentes liderado por el director, entonces los diferentes procesos pedagógicos, administrativos e institucionales podrán ser resueltos de manera eficiente y eficaz, favoreciendo el objetivo final, la formación de los estudiantes.

El presente informe está estructurado en 3 capítulos:

En el primer capítulo se aborda la situación contextual donde se ubica la institución educativa, la evolución tendencial sobre el liderazgo, cómo se manifiesta el problema en estudio y la metodología utilizada en el presente estudio.

En el segundo capítulo, se da cuenta de las principales teorías respecto a liderazgo y gestión.

El tercer capítulo analiza los resultados obtenidos en la investigación, así como la propuesta teórica.

La autora.

CAPITULO I

ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA SOBRE EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N°15275 DE ULLMAN, DEL DISTRITO DE LALAQUIZ, PROVINCIA DE HUANCABAMBA, REGIÓN PIURA, 2014.

En este capítulo se aborda la situación contextual de la I.E. 15275 ubicada en el caserío de Ullman, del distrito de Laliquiz de la provincia de Huambabamba. El centro educativo se encuentra en zona rural y no cuenta con recursos económicos considerable. Se revisa los antecedentes históricos tendenciales y situacional sobre el liderazgo y la metodología utilizada.

1.1.Ubicación contextual de la I.E. N° 15275.

La Institución Educativa N° 15275, se encuentra ubicada en el distrito de Lalaquiz Provincia de Huancabamba, departamento de Piura

Infraestructura:

Área de terreno: 1,100 m²

Área construida: 168 m²

Número de aulas: 10

Numero de losas deportivas: 01

Numero de servicios higiénicos: 02

Numero de laboratorios: 01

Numero de bibliotecas: 01

1.1.1. Provincia de Huancabamba.

La **provincia de Huancabamba** es una de las ocho que conforman el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura al norte del Perú. Limita por el norte con la República del Ecuador; por el este con el departamento de Cajamarca; por el sur con el departamento de Lambayeque; y, por el oeste con la provincia de Morropón y la provincia de Ayabaca.

Desde el punto de vista de la jerarquía de la Iglesia Católica, forma parte de la Diócesis de Chulucanas.¹

La cultura Huancabamba es muy linda (planicie o valle de las grandes piedras sagradas) se desarrolló principalmente a lo largo y ancho del valle interandino formado por el río Huancabamba, como lo demuestran los restos y vestigios arqueológicos diseminados en este territorio. El templo de los jaguares en Mitupampa, el cementerio pre-inca de Maray-pampa y la ciudad de huarmichina en los límites de Jaén, últimamente descubiertos por el arqueólogo italiano Mario Polia, confirman la tesis de Julio C. Tello acerca del origen amazónico de esta cultura. Tanto la industria lítica como la

metalúrgica, arquitectura y alfarería fueron de conocimiento de los más antiguos pobladores de este valle, que, ya en el Horizonte Intermedio Temprano, alrededor del año 800 d.c. tenían un activo templo de culto a los jaguares, pequeño centro de poder en Mitupampa, distrito de Sondorillo, y casi por aquella Época en Maraypampa, distrito de Sándor, los alfareros trabajaban el barro construyendo grandes vasijas o urnas funerarias donde despistaban los restos incinerados de sus muertos y después de haberlos sepultados siguiendo una costumbre amazónica.

Alrededor de 1480 el inca Túpac Yupanqui conquista la provincia y borra el culto a los jaguares, y las costumbres de los huancapampas son reemplazadas por nuevas formas de vida que implantan los mitimaes o colonizadores incaicos, fundando Caxas y Huancabamba y haciendo de esta provincia una de las más grandes y mejores que hubo en el incanato.

A mediados de Octubre de 1532 se produce el primer encuentro de los conquistadores españoles con las dos primeras ciudades andinas: Caxas y Huancabamba, a través de la avanzada de Hernando de Soto, la misma que encuentra el gran camino del inca que pasando por estas poblaciones unía Quito a Cusco, grandes edificios de la piedra labrada, caños y acequias de agua, depósitos para las huestes de Atahualpa, y un Ajllahuasi o casa de Vírgenes del sol con 5000 doncellas.

Producida por la conquista española los indios huancabambinos fueron repartidos en encomiendas y parcialidades las mismas que dieron origen a las comunidades de indígenas: Cabeza, segunda, Quispampa, Huarmaca y forasteros.

En la colonia, Huancabamba con sus estancias, anexos, parcialidades y comunidades de indígenas mantuvo hasta cierto punto su unidad territorial y étnica. Esto no ocurrió con la provincia incaica de Caxas que concluyó desintegrándose debido a las composiciones de tierras efectuadas por los españoles.

Se divide en ocho distritos.

Huancabamba, Canchaque, El Carmen de la Frontera, Huarmaca, Lalaquiz, San Miguel de El Faique, Sondor, Sondorillo.

1.1.2. Distrito de Lalaquiz.

El **distrito peruano de Lalaquiz** es uno de los ocho que integran la provincia de Huancabamba, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno regional de Piura, en el norte del Perú.

Lalaquiz, hoy distrito, antiguamente perteneció a la comarca de los Chuquizaras, formando parte de los Caxas y Huacapampas; posteriormente fueron sometidos por las tropas del Inca Túpac Yupanqui - pasando a formar parte del Chinchaysuyo (región norte del Imperio Incaico)

En la época de la conquista la comarca de las Chuquizaras y Caxas, fue visitada por el capitán Hernando de Soto, cumpliendo órdenes de Francisco Pizarro, buscando información de la situación del Imperio Incaico. Hernando de Soto, se encuentra con una gran sorpresa, en estas dos Comarcas: los Chuquizaras con una producción variada en andenería y los Caxas con un pueblo organizado y altamente desarrollado, un edén de 500 mujeres vírgenes al servicio del Inca; tambos de abastecimiento, alpacas y llamas.

El distrito fue creado mediante Ley del 30 de diciembre de 1983, en el segundo gobierno del Presidente Fernando Belaúnde Terry.

Festividades:

Mayo: Las cruces

Junio: San Juan

Julio: Virgen del Carmen.

Agosto: Santa Rosa.

Septiembre: Santísima Cruz

1.2. Origen y evolución histórica del problema objeto de estudio.

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros.

Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial. Los historiadores han mostrado diferentes etapas de la evolución humana, sin embargo se tomaron estas por su importancia en el bienestar y desarrollo de los pueblos, además su impacto en las organizaciones formales e informales y su influencia en el desarrollo de la administración actual.

Con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción de instrumentos de trabajo, el descubrimiento del fuego, la invención del arco y la flecha, entre otros; permitieron inicialmente que los inventores no fueran tenidos en cuenta y en muchos casos tachados como “locos”, sin embargo, cuando se alcanzaba el resultado se convirtieron en modelo a seguir por toda la comunidad, siendo los líderes los que coordinaban esfuerzos y ayudaban a la división natural de trabajo acordes con el sexo y edad entre hombre y mujeres; adultos, niños y ancianos.

Algunos documentos de la civilización Sumeria que datan entre el siglo L y XLIX a.C., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote.

En Egipto, la construcción de la pirámide de Keops que finalizó en el siglo XXV a.C., se llevó a cabo con trabajadores altamente cualificados, comandados por capataces de considerables conocimientos en geometría,

estereotomía (arte de cortar la piedra), astronomía, entre otros. En el siglo XX a.C., Ptah-hopet escribió el libro de instrucciones donde orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder, pero que cinco siglos después aún era utilizado en las escuelas, rezaba así: “si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos”.

En el siglo XX a.C, Babilonia estableció un conjunto de regulaciones en el Código Acadiano de Eshnunna donde se establecen responsabilidades para los ciudadanos con relación a los posibles crímenes. Luego en el reinado de Hammurabi, siglos XX al XVII a.C., las ciudades del valle de los ríos Tigris y Éufrates fueron obligadas a unirse con el propósito de mantener la paz y elaborar el Código de Hammurabi texto legislativo, cuyos preceptos legales representan el pensamiento administrativo de los babilonios, donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y los procesos.

En el siglo XII a.C. el líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro Jetró: para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que fueran sus representantes – jefes de mil, de cien, de cincuenta y de diez –, e impartieran justicia, conforme al nivel de competencia delegada.

En el siglo VII a.C. Nabucodonosor II llevó a Babilonia a otra época brillante, es famoso por su liderazgo en la conquista de Judá y Jerusalén, además de su visión futurista para la construcción de los Jardines colgantes.

Por otro lado en la China, a finales del siglo XI a.C. se escribió la constitución de Chow, un catálogo que incluía a los servidores civiles del Emperador, desde el primer ministro hasta el servicio doméstico, donde se describía la capacidad analítica, la conformación de equipos de trabajo, el proceso de comunicación que debía llevar a cabo.

Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros. Posteriormente a mediados del

siglo V, Mencius o Mo-ti sostenía que las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa se debía adherir a una norma operativa – sistemas estándares –, la cual debía ser ordenada por la ley de Dios y usada como modelo para el buen gobierno.

Luego Sun Tzu escribió la obra Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección. Al finalizar el siglo II a.C. el ministro Kung-Sun Hung estableció el sistema de exámenes para la selección científica de los trabajadores para ocupar las vacantes administrativas. Los griegos, que surgieron como cultura dominante un poco más tarde que los chinos, babilonios y egipcios, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores en la ideología moderna.

En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.

Entre los pensadores que influyeron están: Sócrates quien generó el enunciado de la universalidad de la administración que facilitaba la visión holística de las organizaciones.

Platón quien en La República, expuso su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos y formuló un modelo de organización pública gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que les prohibía acumular riqueza, por ser ésta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud; también, enunció el principio de la especialización, ya que estableció leyes que impedían a un hombre trabajar la madera y el hierro al mismo tiempo.

Aristóteles escribió el libro La Política, en la que distinguió los conceptos de Estado y gobierno (autoridad) y planteó la necesidad de separar la

autoridad del estado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, división que se conserva hasta nuestros días en muchos Estados. Al finalizar el siglo III a.C. en Roma Catón usó la descripción de funciones para definir el papel de cada individuo en el Imperio, al cambiar de siglo, Varrón demostró su preocupación por establecer un proceso de selección de mano de obra agrícola teniendo en cuenta las habilidades, destrezas y aptitudes.

Es así como en el siglo III a.C., cuando Diocleciano fue nombrado emperador de Roma, utilizó descripciones de funciones para generar la organización del imperio ya que deseaban la conquista de nuevos territorios y pueblos. Entonces estableció un sistema de organización que hacía hincapié en la delegación sucesiva de autoridad civil, no militar, ya que el tamaño del Imperio impedía su administración en forma centralizada.

Contribuciones militares

La organización militar ofrece a la administración la organización lineal con el principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un Scientia et Technica Año XIII, No 34, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira 345 superior – fundamental para la función de dirección –, es el núcleo central donde la escala de niveles de mando es de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad. En el siglo V a.C., Ciro líder militar y gobernante griego, quien tenía claro que la asignación de tareas se debía manejar de acuerdo a la especificidad de cada hombre para poder manejar la unidad de dirección, mando y orden, dando importancia al trabajo en equipo, coordinación y unidad de propósito para el manejo del gobierno. La primera señal del uso del sistema staff apareció, en el siglo IV a.C., durante el reinado de Alejandro el Grande, rey de Macedonía, región del norte de Grecia.

Iglesia católica

En el transcurso de los siglos, la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. La Iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa,

cuya autoridad coordinadora, 1 Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, 2000 según la Iglesia Católica, le fue delegada por una autoridad divina superior. De la organización de la Iglesia se obtiene un principio administrativo muy importante y que ha demostrado en los muchos siglos de operación lo que vale el adoctrinamiento de quienes ante un objetivo común están dispuestos a unir esfuerzos individuales en uno colectivo. El "dominio de una idea" ya sea dogmática, de servicio social o de coordinación de acciones, no puede ser sustituido por la estructura administrativa o por ningún principio científico.

Edad media

En el siglo XIV, Venecia era una ciudad-estado floreciente, con su economía basada en la flota mercante privada. A mediados del siglo, la ciudad abrió su arsenal o astillero con tres propósitos: fabricar y armar galeras de guerra, armas y equipamiento; almacenar materiales y bagaje y reparar o reequipar navíos, sin embargo al correr el tiempo creció tanto que en el siglo XVI Venecia era la mayor instalación industrial del mundo, empleaba alrededor de 2000 personas y cubría aproximadamente 243.000 km² de tierra y agua. Con el afán de reducir los costos y aumentar la eficiencia, los venecianos que dirigían el Arsenal desarrollaron y emplearon habilidades planificadoras, organizadoras y de dirección de personal.

Según J. D. Money, durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central de los últimos días del Imperio Romano (siglo V). La autoridad pasó al terrateniente el cual tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio. El rasgo característico del feudalismo es la naturaleza de la autoridad que delegaba el rey, quien investía a su vasallo como autoridad revocable a voluntad.

Revolución industrial

La revolución industrial se inicia en Inglaterra en el siglo XVIII, sin embargo, se extiende rápidamente por todo el mundo civilizado. Este periodo se puede dividir en tres etapas: la primera entre finales del siglo

XVIII y mediados del siglo XIX, en Inglaterra, extendiéndose por Europa occidental, Estados Unidos y Japón, donde se buscaba la mecanización con el fin de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante, la máquina más importante es la máquina a vapor controlada– funcionaba con carbón –, que influyó en el transporte y la fabricación, entre otros. Otras máquinas relacionadas Corporación de comerciantes, forma habitual de asociación durante la Edad Media con el mundo textil son la lanzadera volante o el telar mecánico. Se usan materias primas como carbón, petróleo, madera y algodón. Los protagonistas de esta etapa son la burguesía y los obreros, los primeros eran ricos y con un elevado estatus social, los segundos trabajaban 14 horas al día, durante toda la semana, llegando incluso a manejar peligrosas máquinas y trabajando en situaciones deplorables.

1.3. Características y manifestaciones del problema objeto de estudio.

Las organizaciones, están dirigidas por personas, apoyadas por equipos y maquinarias para cumplir con los objetivos y metas trazadas por dicha organización.

Estas organizaciones, tienen ciertas estructuras de acuerdo a la actividad a la que se dedican, y son dirigidas o lideradas por personas que reúnen ciertas características del cargo, denominados gerentes, administradores, jefes, etc.

En las instituciones educativas, el cargo directivo lo ejerce el director, hoy llamado líder educativo; quien tiene la función de liderar los procesos académicos, administrativos y socio comunales.

El liderazgo directivo, no es único, sino que este debe acondicionarse a la realidad contextual donde se desarrolla la gestión.

Los líderes educativos en su mayoría carecen de una formación profesional en gestión educativa o administración educativa, desconociendo el rol y características que debe poseer un líder. Es el caso de la institución educativa en estudio, donde se aprecia:

- Un liderazgo autocrático, de mando y de control.
- La comunicación deficiente, no llegando por los canales correspondientes.

- Los conflictos no son resueltos oportunamente.
- Dificultades en la toma de decisiones
- Deficiente cultura organizacional, entre otros; lo que imposibilita un clima laboral armonioso y una eficiente gestión institucional.

1.4. Metodología utilizada en la investigación.

Tipo de investigación: Básica

Diseño de la investigación: La presente investigación es de tipo descriptiva aplicativa, con propuesta teórica.

Su esquema: **M** - **O**

Dónde:

M = Muestra compuesta por los docentes participantes

O = Información de los datos observables.

Población:

La población de estudio está constituida por 15 docentes, de la I.E. N° 15275 de Ullman, del distrito de Lalaquiz, provincia de Huancabamba, región Piura. Tal como se indica en el cuadro N° 01.

Cuadro N° 01

Población de estudio I.E. N° 15275 de ULLMAN

Población	Total
Docentes	15
Total	15

Fuente: CAP de la I.E. N° 15275. ULLMAN.

Muestra:

La muestra, por ser pequeña la población, estará constituida por la misma cantidad docentes de la I.E. N° 15275 de ULLMAN (15).

1.4.1. Diseño analítico.

En una primera instancia, se aborda la problemática relacionada con el liderazgo y el contexto donde se desarrolla la institución educativa.

En una segunda etapa se trabajó las teorías relacionadas con las variables de trabajo.

En la tercera etapa, se analizó la información estadística, su procesamiento y resultados; así como, la propuesta teórica.

1.4.2. Métodos.

Los métodos utilizados fueron:

- **Método histórico lógico.** Lo histórico está relacionado con el estudio de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decurso de una etapa o período.

Lo lógico se ocupa de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno, estudia su esencia.

Lo lógico y lo histórico se complementan y vinculan mutuamente. Para poder descubrir las leyes fundamentales de los fenómenos, el método lógico debe basarse en los datos que proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo lo histórico no debe limitarse sólo a la simple descripción de los hechos, sino también debe descubrir la lógica objetiva del desarrollo histórico del objeto de investigación.

- **Método inductivo-deductivo.** La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Se puede decir también que el aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción.

- **El método inductivo.** La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que

establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

- **Método empírico.** El método empírico-analítico es un método de observación utilizado para profundizar en el estudio de los fenómenos, pudiendo establecer leyes generales a partir de la conexión que existe entre la causa y el efecto en un contexto determinado.

CAPITULO II

MARCO TEORICO.

Se da cuenta de las teorías derivadas de las variables en estudio, respecto a liderazgo, liderazgo participativo y el enfoque de gestión administrativa propuesta por Vroom.

2.1. Antecedentes de la investigación.

La tesis de Jorge Luis Hernández Cuesta: el liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica (2013) Universidad de Bogotá. Concluye:

No se pretende en una época de cambios socioeconómicos acelerados y en busca de oportunidades de negocios para generar riqueza, poner en entredicho muchas de las más sólidas bases del concepto de liderazgo. Este análisis, resulta de una iniciativa de la investigación realizada, con el fin de desarrollar una idea autónoma de emprendimiento, salida desde las teorías de la etología y la psicología, como tratados del comportamiento del ser humano, como fuente de generación de ideas, y no necesariamente para la creación de empresa.

Teniendo el estudio del comportamiento en los animales y en el hombre en sus organizaciones o culturas, con la ayuda de los aportes dados por diferentes autores, proporciona claridad al entender que el comportamiento de los animales intelectualmente superiores como el hombre frente a sus congéneres u otros animales inferiores, está determinado en gran medida por los conocimientos innatos más que por el aprendizaje; todo se hereda de generación en generación, responde ante ciertos aspectos vitales

como la necesidad de alimento, de pareja y el posicionamiento de un territorio o hábitat.

Son los gerentes como grandes hombres líderes que llevan el poder adquirido en las decisiones de las metas u objetivos de sus empresas, deben tener una formación especial y posicionarse sin sobrepasar los derechos de los demás, como lo hacen los animales-líderes al ganar respeto de los otros como el león al combatir por los integrantes de su manada; el gerente debe luchar con conocimiento y experiencia, al llevar al éxito a todos los integrantes de un equipo, o como lo hacen las hormigas, quienes trabajan en equipo, donde cada una tiene una función específica para mantener seguros a todos los integrantes del hormiguero, o las aves quienes son un excelente ejemplo de comunicación efectiva para todos los integrantes de sus bandadas cuando están en peligro o cuando quieren llamar la atención.

La tesis de: Ysrael Martínez Contreras, denominada: El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco; llegó a las siguientes conclusiones:

El liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos. A continuación presentamos las conclusiones de la investigación:

- 1 Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.
- 2 Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos

le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

- 3 Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.
- 4 Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

La tesis de Eddyta Flores-García: el estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura, arribó a las siguientes conclusiones:

1. Los docentes del COLEGIO A opinan en un 73% que el director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo, en el COLEGIO B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el director en su I.E. poseen rasgos del Liderazgo Instruccional, en el COLEGIO A en un 70.4% y en el COLEGIO B en un 56.4%.
2. En la muestra estudiada encontramos predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados.
3. El estilo de Liderazgo que se encuentra en menor porcentaje es el No Liderazgo, según los resultados obtenidos, en un 25.7% en el COLEGIO A y un 29.3% en el COLEGIO B.

La tesis de Francisco Díaz Rosas y Verónica Hidalgo Hernández sobre: Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto Pluricultural, llegó a las siguientes conclusiones:

Una de las características del ejercicio de la dirección es la multiplicidad de tareas a las que hay que atender y ello puede

llevarse a cabo de diferentes formas. El gestor o director gerencialista es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están. Sin embargo, el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela. El estudio realizado con los directores de Ceuta ha pretendido conocer cómo se refleja ese liderazgo en cada uno de los diferentes ámbitos que contribuyen a la calidad y la mejora de la escuela en vez de prestar atención a sus rasgos de personalidad.

En consonancia con los resultados obtenidos y los análisis realizados se pueden extraer una serie de conclusiones que podemos agrupar en dos grandes bloques. El primero de ellos ofrece la posibilidad de determinar el liderazgo incorporando una serie de indicadores del funcionamiento de los centros educativos sobre los que el director deja su impronta. En este sentido, se ha podido constatar que el liderazgo de los directores puede ser determinado valorando (además del criterio específico incluido en el Modelo de Excelencia) otros criterios como la planificación, la gestión del personal, la de los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados. Al mismo tiempo, el grado de implicación de los directores en la contextualización de los Proyectos Curriculares que contemplen medidas de atención a la multiculturalidad también puede considerarse como otro indicador del liderazgo.

El segundo bloque de conclusiones permite a cada director conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de su actuación en el centro y a las autoridades los aspectos que deberían considerarse prioritarios en las actuaciones formativas que se diseñen para el ejercicio de la dirección.

Como característica general se puede afirmar que el liderazgo ejercido por todos los directores de Ceuta es valorado muy positivamente por los profesores de sus respectivos centros, lo que

les sitúa en una posición privilegiada para dinamizar los procesos de cambio tendentes a mejorar la escuela. Sin embargo, esta afirmación puede matizarse teniendo en cuenta que como grupo destacan los de los centros privados y los de aquellos que solamente imparten Educación Infantil y Primaria, que viene a coincidir con los de tamaño mediano (entre 30 y 50 profesores).

Mención especial merece la alta valoración que alcanzan las directoras frente a sus compañeros varones, lo que nos hace confirmar que, en la situación actual de desventaja de las mujeres para acceder a puestos directivos, las que lo consiguen tienen unas cualidades excepcionales.

Al mismo tiempo se ha comprobado que la mayor valoración del liderazgo de los directores se obtiene en relación con los resultados del centro.

Este aspecto resulta especialmente importante en un contexto como la ciudad de

Ceuta en el que el índice de fracaso escolar puede considerarse algo más elevado que la media nacional. Tal vez sea el conocimiento de esta realidad el que impulsa a los directores a preocuparse prioritariamente por los resultados.

Como puntos débiles de la actuación de los directores evaluados destaca su menor implicación en lo que se refiere a la planificación, la atención a la forma en que la institución utiliza al máximo el potencial de su personal, para lograr la mejora continua.

Para finalizar este apartado de conclusiones queremos señalar que los resultados de este estudio han sido presentados públicamente a los directores participantes en presencia de las autoridades académicas y ministerial y ha permitido la reflexión conjunta sobre la importancia de la función directiva y de los procesos formativos y de colaboración entre instituciones necesarios para conseguir un mejor ejercicio de la dirección.

Por todo ello, sería deseable que esta experiencia se llevara a cabo en otros contextos pues en el momento presente no se dispone de

datos que permitan comparar la actuación de los directores de Ceuta con la de otras comunidades autónomas. La única información que tenemos al respecto es la derivada de un estudio realizado con directores de la comunidad andaluza según el cual los ámbitos donde el liderazgo ejerce mayor influencia son la planificación y el relacionado con el personal, aspectos que se han mostrado como debilidades en el modo de liderar sus centros los directores de Ceuta.

La tesis de Claudia María Moreira Martins, sobre: Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares. Memoria para optar al grado de doctor, Universidad Complutense-España; concluye:

En resumen, se puede concluir que el análisis factorial no coincide en su totalidad con la estructura de factores indicados en la literatura, pero no difiere de forma significativa, ya que sólo en la escala Liderazgo Transformacional se obtuvieron 2 factores, en lugar de los 3 esperados. En la escala Liderazgo Transaccional y en las escalas Satisfacción con el líder, Eficacia del líder y Refuerzo extra, los resultados fueron muy similares a los mostrados en la literatura, ya que resultaron 2 y 3 factores, respectivamente. De mencionar una ligera diferencia en lo que respecta al primer factor - Satisfacción con el líder - que aglutina también los ítems relativos a la Eficacia del líder, que, en teoría, normalmente son integrados junto con la eficacia del servicio.

2.2. Base teórica.

Liderazgo en las organizaciones.

En este capítulo realizamos una revisión de los estudios que se han adelantado sobre el liderazgo en las organizaciones desde las perspectivas positivista, conductual y contingencial con el fin de establecer los aportes y limitaciones de cada uno de ellos a la construcción de una teoría de liderazgo.

2.2.1. Liderazgo desde el enfoque Positivista

Alrededor de 1945, los estudios psicológicos se orientaron a los rasgos físicos, el carácter y la personalidad del director. Se sugiere que ciertas características como la energía física y la amistad, eran esenciales para un liderazgo eficaz. Esta aproximación implica que si se pudiera descubrir cómo identificar y medir estas cualidades de liderazgo sería posible distinguir los líderes de los no líderes. Por lo que la formación en liderazgo sólo sería beneficiosa para aquéllos que poseyeran tales características.

Desde el punto de vista positivista, década de los treinta y cuarenta, el liderazgo es definido a partir del conjunto de rasgos físicos, del carácter y la personalidad del líder (Adams y Joder, 1985). Esta posición, claramente individualista y restrictiva, enfatiza la visión estructural y funcional de las organizaciones, la ética utilitaria y materialista y una perspectiva de gestión orientada al funcionamiento organizativo, estableciendo así unas relaciones de jerarquías y de dominio entre líder y subalterno.

Esta teoría de los rasgos surge como una necesidad durante la Primera Guerra

Mundial. La armada de los Estados Unidos está interesada en la búsqueda eficiente y selección de personas para el servicio militar. En este sentido, los líderes militares buscan la ayuda de un eminente grupo de investigadores de la American Psychological Association para trabajar en la producción del “Army Alpha Intelligence Test” que les permitieran establecer una escala de clasificación de oficiales para el servicio. Este test debería ser aplicado fácilmente y valorado de manera cuantitativa.

La investigación basada en los rasgos explora una amplia gama de características del individuo, centrándose mayoritariamente en los aspectos físicos, antecedentes sociales, inteligencia y personalidad. Estos estudios concluyeron que los líderes comparados con los no líderes “[...] tienden a ser más altos, físicamente más atractivos, más

inteligentes y seguros de sí mismos, psicológicamente saludables, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que otras personas” (Adams y Joder, 1985:3).

Estudios posteriores han demostrado (Coronel, 1996: 123) que: a) no existen pruebas científicas que posibiliten una teoría de liderazgo basada en rasgos de la personalidad; b) el perfil ideal de personalidad de líder no existe, por lo tanto, no es posible distinguir, de una forma válida, los líderes de quienes no lo son; c) no se ha demostrado que la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo sea fiable; d) los rasgos de la personalidad no son universalmente válidos en todos los contextos; e) no hay un criterio unificado entre los investigadores que permita establecer qué rasgos son los que guardan relación directa con el liderazgo; f) las habilidades intelectuales no son el único factor que determina la eficacia en la toma de decisiones, algunas decisiones requieren de la sensibilidad, más que habilidades intelectuales (Fiedler el al, 1992). Además, “[...] ciertos rasgos incrementan la posibilidad de que un líder sea eficiente, pero no garantizan la eficacia, y la relativa importancia de los rasgos dependen de la naturaleza de la situación de liderazgo” (Yulk Gary citado por Hersey y Blanchard, 1993:97). Esta ausencia de validación de la teoría de los rasgos condujo a otras investigaciones, destacándose la aproximación conductual.

2.2.2. Liderazgo desde el enfoque Conductual.

Desde esta perspectiva, el liderazgo se define en función de la conducta. Las acciones individualistas son realizadas por aquél que ostenta la autoridad y se centran en la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas; asimismo, se empieza a reconocer el papel de las demandas de la situación.

2.2.3. Liderazgo Autocrático Vs. Liderazgo Democrático.

Durante y después de la II Guerra Mundial, el clima experimental favoreció el uso de grupos de control. En este contexto, las investigaciones pudieron explorar relaciones entre estilos de

liderazgo y la satisfacción y los resultados del grupo (Adams y Joder, 1985). Un estudio clásico de este tipo es el realizado por los investigadores Lewin, Lippit y White (1939).

Estos investigadores entrenaron a adultos para orientar a clubes de chicos de 10 años para actuar acorde con tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez – faire. El propósito del experimento consistía en explorar estos tres estilos en una tarea concreta: completar tareas específicas y divertirse.

Los resultados del experimento indican que los líderes autocráticos determinan todas las políticas, dirigen las actividades, asignan las tareas y permanecen alejados de los muchachos, quienes se caracterizan por emplear mucho tiempo en tareas específicas y conseguir solos sus metas. Cuando el líder abandona la habitación, los chicos olvidan la tarea y ésta sólo es reasumida bajo la estrecha supervisión del líder.

En tanto que los líderes entrenados para ser democráticos sugieren alternativas y dejan la toma de decisiones al grupo. Los muchachos son libres de seleccionar sus tareas y compañeros de trabajo. Los líderes participan en los asuntos del grupo. La cohesión del grupo es mayor y las tareas y metas del grupo se alcanzan.

Los investigadores destacan que los grupos democráticos emplean más tiempo en la realización de la tarea que los niños autocráticos, pero sus resultados son de más alta calidad y reflejan mayor creatividad y originalidad. Además, no requieren de la presencia del líder para continuar la tarea.

El experimento muestra que los líderes con un estilo laissez – faire apenas participaban en las actividades de grupo. Los adultos que juegan este rol proveen de información cuando ésta es requerida. La cantidad y calidad de trabajo logrado se caracteriza por la pobreza y, aunque los participantes sentían que habían alcanzado sus metas sociales, mostraban pequeñas evidencias de haber realizado la tarea.

Los resultados de este estudio experimental han permitido a los investigadores establecer que los líderes autocráticos centran su poder en sí mismos, y dominan el proceso de toma de decisiones hasta el punto de imponer su punto de vista personal sobre el del grupo. Estos grupos se caracterizan porque el éxito o el fracaso están relacionados con la eficacia del líder.

Los líderes que exhiben un estilo democrático comparten su poder y responsabilidad con los miembros del grupo. Las decisiones se toman por consenso o acuerdo de grupo. El líder democrático establece fuertes y abiertas líneas de comunicación de tal forma que todos los miembros del grupo puedan participar plenamente de las actividades.

En contraste, el estilo laissez – faire no es en realidad una evidencia de liderazgo. Ni la formalidad ni la informalidad respaldan la responsabilidad del liderazgo, y el apoyo a menudo se tambalea cuando es forzado a tomar decisiones.

2.2.4. Escuelas:

2.2.4.1. Universidad del Estado de Ohio.

Las investigaciones adelantadas por esta universidad (Pascual et al, 1993; Hersey- Blanchard 1993; Coronel, 1996; Álvarez 1998;) tienen por objetivo descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento del líder. Los investigadores, dirigidos por Ralph Stogdill, definen el liderazgo como la conducta de un individuo cuando orienta las actividades de un grupo hacia la consecución de una meta. Los resultados permitieron identificar la Consideración e Iniciación de Estructura como los factores que explican la mayor parte de la varianza. “La Consideración es descrita como el grado en el que el supervisor muestra interés, comprensión, cordialidad y simpatía por los sentimientos y las opiniones de sus subordinados, y el grado en que toma en cuenta sus necesidades y bienestar y está dispuesto a explicar sus actos.

La Iniciación de Estructura implica comportamientos que se relacionan con la asignación de papeles y tareas dentro del grupo, programación de las asignaciones de trabajo, definición de las metas, establecimiento de procedimientos y normas de trabajo y evaluación del trabajo de los subordinados” (Fiedler y Chemers, 1985: 60)

Los líderes que se caracterizan por la Consideración tienen una conducta indicativa de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad entre ellos y los miembros del grupo. En tanto que los líderes, ubicados en la dimensión Iniciación de Estructura, definen la relación existente entre ellos y los miembros del grupo, establecen el rol que debe asumir cada individuo y se esmeran por establecer pautas definidas de organización, canales de comunicación y medios para que se realicen las tareas encomendadas (Owens, 1976).

El mayor énfasis de los estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio está en la conducta observada; en este sentido, John Hempill y Alvin Coon elaboran el cuestionario Leader Behavior Description Questionnaire (L.B.D.Q) que fue cumplimentado por los seguidores, supervisores o asociados.

Con el fin de comparar la eficacia de unos líderes con otros considerados poco eficaces, se pidió a los miembros del grupo del líder que controlaran la frecuencia (siempre, a menudo, ocasionalmente, raras veces, nunca) con las que observarían los comportamientos del líder previamente descritos. Los resultados sugieren que aquellos líderes cuyo comportamiento se consideraba superior al nivel medio en ambas dimensiones, son evaluados con altas calificaciones en su eficiencia.

También hay evidencias de que existe poca relación entre el conocimiento que posee un líder de la conducta de liderazgo más eficaz y el modo cómo su proceder es percibido por el grupo. “Esto sugiere que no es suficiente aprender sobre la conducta del líder, sino que dicho conocimiento debe ser interiorizado y hecho

conductualmente operativo antes de que pueda afectar a la práctica” (Owens, 1976: 187)

En el estudio en mención, los investigadores encuentran que la Iniciación de la Estructura y la Consideración son dimensiones esenciales, separadas y distintas de la conducta del líder, lo cual nos indica que si el líder puntúa alto en una dimensión debe puntuar bajo en la otra. Esto les lleva a afirmar que en los líderes considerados como eficaces se conjugan, al tiempo, las dos tendencias. Cuatro cuadrantes fueron desarrollados para mostrar varias combinaciones de Iniciación de Estructura y Consideración.

Los resultados de estas investigaciones sugieren que los supervisores y directivos que obtienen resultados altos pueden ser buenos líderes y que su conducta está más influida por aquellos cuya personalidad y situación es similar a la suya.

Este estudio brinda una evidencia empírica de que la conducta del liderazgo en las situaciones de campo está influida por el contexto real del líder. Aunque el estudio presenta debilidades: a) los datos fueron suministrados por los supervisores, no se tuvieron en cuenta los diversos miembros de su categoría del rol (Smith y Peterson, 1990: 86 y b) las dimensiones obtenidas se basan sólo en la percepción por parte del observador en la medida en que el líder exhibe las clases de conductas sugeridas en los cuestionarios (Owens, 1976: 189).

2.1.4.2. Universidad de Michigan.

Los investigadores del Survey Research Center de la Universidad de Michigan se interesan por localizar en los grupos características que parecían estar asociadas entre sí, con el objetivo de establecer las diferencias de conductas que existen entre los líderes más y menos eficaces. Para ello, emplean múltiples instrumentos diseñados “ad hoc”, aplicados a distintas poblaciones lo cual dificultó la comparación de los resultados obtenidos; no obstante, establecen criterios objetivos que les permiten formular los siguientes principios sobre los líderes más eficaces (Pascual, 1993: 18):

- Tienden a mantener relaciones de confianza y apoyo, con una mayor consideración a la autovaloración personal.
- Emplean métodos de grupo para el control y la toma de decisiones.
- Trazan altos objetivos de actuación y mantienen informados a los subalternos.

Asimismo, los investigadores identifican dos conceptos a los que denominan:

Orientación al empleado y Orientación a la producción (Hersey - Blanchard, 1993). Los líderes orientados al empleado enfatizan en las relaciones en el trabajo, para ellos cada empleado es importante por lo que toman interés en cada uno de ellos, aceptan sus individualidades y necesidades personales, en tanto que los orientados a la producción hacen hincapié en los resultados y en los aspectos técnicos del trabajo.

Los empleados son considerados como herramientas para alcanzar los objetivos propuestos.

Esta perspectiva planteada por los investigadores de Michigan es paralela a los conceptos democráticos (relaciones) y autoritario (producción) desarrollados en el modelo contingencial de Tannenbaum & Schmidt:

“Los hallazgos de investigaciones recientes indican que los estilos de liderazgo pueden variar considerablemente de líder a líder. Algunos líderes enfatizan en la producción y pueden ser descritos como autoritarios. Otros colocan un mayor acento en las relaciones interpersonales y pueden ser identificados como democráticos. Hay algunos individuos en posición de liderazgo en los que no se identifica ninguna de las anteriores. No aparece ningún estilo dominante. En su lugar, varias combinaciones son evidentes” (Tannenbaum – Schmidt, citado por Hersey – Blanchard, 1993: 103)

No obstante los aportes hechos, los estudios de la Universidad de Michigan presentan algunas limitaciones: los resultados son básicamente descriptivos, se excluyen las variables poder y

relaciones de clase y la visión de liderazgo que se proyecta es estática, al igual que la de los subalternos (Coronel, 1996: 124).

2.2.5. Modelos de liderazgo.

2.2.5.1. Modelo de Likert.

Teniendo como referencia los estudios de la Universidad de Michigan, Likert (1961) realiza algunas investigaciones que tienen como objeto de estudio a directores de alta producción y directores de baja producción. Los resultados sugieren dos tipos de directores: centrados en los empleados y los centrados en el trabajo.

Los primeros son aquéllos que alcanzan altos porcentajes de desempeño, centran su atención, prioritariamente, en los aspectos humanos de los empleados y se esfuerzan por establecer grupos eficaces con altas metas. Este tipo de directores está asociado con la alta productividad, ya que hacen claridad a los empleados sobre los objetivos y necesidades que deben ser satisfechas, y, además, les proporciona libertad para hacer su trabajo. Los segundos, mantienen constante presión en la producción y a menudo tienen etapas de baja producción.

Likert (Hersey & Blanchard, 1993) encuentra que los estilos de dirección pueden ser representados en un continuo que va del Sistema 1 al Sistema 4.

En el Sistema 1, la interacción se caracteriza por la desconfianza y el temor. Los empleados trabajan bajo amenazas, castigos y en ocasiones, premios. Las metas y las decisiones se perfilan desde la cima y se ponen en circulación atendiendo al orden jerárquico, aunque el proceso de control está concentrado en la cúspide de la dirección, una organización informal se desarrolla en oposición a la organización formal.

En el Sistema 2, las relaciones se caracterizan por la condescendencia por parte de la dirección y de cautela por parte de los empleados. Las decisiones se establecen en la cima de la organización, pero muchas de ellas se toman en una estructura que

incluye los niveles más bajos. Los premios y castigos son utilizados para motivar a los empleados. El proceso de control está concentrado en la dirección, pero algo se delega en los medios y bajos mandos. En este sistema, una organización informal se desarrolla, pero no resiste las metas de la organización formal.

En el Sistema 3, las decisiones se toman en la cima, no obstante, a los empleados se les permite tomar decisiones específicas relacionadas directamente con el trabajo que es de su responsabilidad. Las relaciones entre dirección y empleados son de confianza y consideración, la comunicación fluye en ambas direcciones. Para motivar a los trabajadores se recurre a los premios y ocasionalmente a los castigos.

Dentro de este sistema es posible que se desarrolle una organización informal, pero ésta debe apoyar las metas de la organización.

En el Sistema 4 las organizaciones tienen una plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está ampliamente dispersa e integrada a lo largo de la organización, la comunicación fluye de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y entre pares. Los trabajadores están motivados por la participación, la inclusión y el desarrollo de reconocimientos económicos, el establecimiento de metas, métodos de mejoramiento y valiosos progresos hacia las metas. La organización formal e informal es la misma por lo que todos los esfuerzos están orientados a la consecución de una meta común: las metas de la organización.

En conclusión, el Sistema 1 está orientado a la tarea en el que tiene lugar un estilo autoritario de dirección altamente estructurado. Los Sistemas 2 y 3 son estados intermedios entre el 1 y el 4. Este último es un estilo de dirección orientado a las relaciones fundamentadas en el trabajo en equipo y la confianza mutua. Los estudios realizados posteriormente por Likert indican una gran discrepancia entre el sistema de dirección que usaban y el que ellos sentían debía ser el más apropiado. El Sistema 4 era visto como el más pertinente pero

muy poco utilizado en la realidad, lo que le lleva a afirmar que es un estilo ideal e irreal de liderazgo, puesto que no tiene en cuenta las diferencias culturales, las costumbres, tradiciones particulares, el nivel de educación, el estándar de vida o la experiencia en el oficio (Hersey & Blanchard, 1993: 105 y sgtes.)

En este punto de la evolución de la teoría del liderazgo cabe destacar la Teoría de Douglas McGregor que ha de servir de referente a investigaciones posteriores.

2.2.5.2. Teoría X Teoría Y: Douglas McGregor.

McGregor propone dos estilos determinados de liderazgo: autocrático y democrático, que están directamente asociados a una serie de principios sobre el comportamiento humano (McGregor citado por Coopers & Lybran, 1994):

El estilo X parte de la concepción de que el ser humano es perezoso, por tanto, debe ser coaccionado y estimulado económicamente para que rinda en el trabajo. El estilo Y se fundamenta en el supuesto de que las personas son, por naturaleza, activas y ejercen el control sobre sí mismas para lograr los objetivos que se proponen.

Estas maneras de comportamientos humanos arriba señaladas son el resultado de la naturaleza de la organización. El estilo X es típico de organizaciones tradicionalmente represivas, fundamentadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad. EL estilo Y es producto de estilos democráticos caracterizados por la toma de decisiones y autocontrol; lo cual, incrementará en los trabajadores los niveles de motivación e integración, facilitando una comunicación más fluida; a la vez que se obtiene rendimientos superiores (Coopers & Lybran, 1994:164)

Estos estilos son el fundamento de la teoría según la cual el rendimiento de la organización está en relación con la satisfacción y la motivación de los trabajadores.

Las organizaciones y supervisores orientados a la Teoría Y producen un efecto diferente sobre el comportamiento de los dirigentes y en el medio ambiente de trabajo lo cual repercute en el aumento al máximo del rendimiento humano. No obstante, la evidencia empírica existente no sustenta profusamente esta teoría (Fiedler y Chemers, 1985)

2.2.5.3. Modelo Managerial Grid. Robert Blake & Jane Mouton.

Los investigadores identifican cinco diferentes tipos de liderazgo basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por la gente (relación). El “interés por” implica una predisposición por algo, lo cual es una dimensión actitudinal. Esto sugiere que el Managerial Grid (Rejilla de Dirección) tiende a ser un modelo actitudinal que mide los valores y sentimientos de un director, a diferencia de la de los estudios de Ohio que se interesan tanto por los conceptos conductuales como actitudinales.

Estilo 1-1 o Liderazgo Empobrecido: el director hace el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo requerido. Asimismo, su interés por el personal y por los objetivos es poco significativo. Es común en él evitar las complicaciones, por lo que sigue las reglas al pie de la letra, así no corre riesgos.

Estilo 9-1 o Estilo Tarea: el comportamiento del líder está orientado a la búsqueda de la eficiencia en las operaciones. Para ello determina las condiciones laborales por encima de las necesidades o deseos personales de los subordinados.

De esta forma, asegura que los factores humanos intervengan lo menos posible en la ejecución de las tareas, lo que le facilita altos logros en la productividad. La relación que se establece con los empleados es de total sumisión a la autoridad. Éstos realizan los planes, órdenes y deseos del líder sin titubeos y reclamaciones.

Estilo 5-5 o Liderazgo de Punto Medio: el director busca el adecuado desempeño de la organización mediante un equilibrio de las necesidades en el trabajo y la moral de los empleados. Para lo cual

les comunica las metas organizacionales y mediante la persuasión, la solicitud y el convencimiento logra de ellos un buen desempeño. De esta manera, las relaciones se establecen en un clima de responsabilidades compartidas y libertad de actuación, en el que es posible replantear los planes de manera que comprendan el pensamiento global del grupo.

Estilo 1-9 o Liderazgo Campestre: el director presta especial atención a las necesidades de la gente, procura una atmósfera organizacional confortable y amigable, ya que esto garantiza el desempeño de las tareas en forma óptima. Tiende a seleccionar su equipo de trabajo por la armonía que transmite y la facilidad de entendimiento con los demás.

Este tipo de liderazgo tiende a generar altos niveles de seguridad y afiliación grupal, pero las satisfacciones se basan en relaciones sociales y no en la ejecución de las tareas lo que puede llegar a ser perjudicial para los fines de la organización.

Estilo 9-9 o Estilo de Equipo: el director hace que el trabajo llevado a cabo sea producto del compromiso de la gente, la interdependencia entre los miembros se cimienta en un acuerdo común en los propósitos que guían las relaciones de confianza y respeto. La responsabilidad del líder consiste en lograr la ejecución de las tareas de forma organizada mediante la participación de todos los colaboradores, para lo cual tiene en cuenta sus intereses personales y aportaciones.

Blake & Mouton sugieren que el mejor estilo de liderazgo es el de Equipo. Este estilo maximiza la productividad y la satisfacción, crece y se desarrolla en todas las situaciones. Investigaciones posteriores (Hersey – Blanchard, 1993; Misumi & Peterson, 1985; Bennis & Nanus, 2001; Schein, 1988) han demostrado que no hay un mejor estilo de liderazgo, éste ha de estar en consonancia con la situación en la que tiene lugar ya que son las demandas de la situación las que determinan el estilo de liderazgo.

Como hemos podido apreciar, los estudios conductuales enfatizan la conducta observada en determinadas situaciones y aunque reconocen que las personas involucradas en el liderazgo poseen rasgos personales y funcionan en una situación, estos estudios no establecen relaciones causales.

Los datos obtenidos han permitido establecer las limitaciones a las que se ven abocados a menudo la mayoría de los directores, por ejemplo la información relevante se encuentra sólo en manos de aquéllos que están dentro o fuera de la organización y que poseen un estatus superior. La toma de decisiones se fundamenta en informes que se caracterizan por ser incompletos y desmesurados, el trabajo de dirección es variado, fragmentado, reactivo y desordenado; además, los directores para realizar la tarea deben conseguir la cooperación de personas sobre las cuales no tienen ninguna autoridad formal. Asimismo, los resultados sugieren que hay un efecto positivo de la conducta de apoyo en la satisfacción del subordinado, y subrayan que la relación de influencia se establece mediante la implementación de planes.

No obstante, estos estudios no insisten en que las causas de la conducta deban ser especificadas, ni presupuestas; ni consideran tampoco que la conducta observada en una situación determinada vaya a encontrarse necesariamente en otras (Cf. Owens, 1976: 183). Asimismo, los resultados de los estudios que examinan la implicación de la conducta orientada a la tarea y la conducta orientada a las relaciones, han sido contradictorios e inconclusos, como tampoco ha existido un acuerdo sobre las categorías de conducta que son significativas.

2.2.5.4. Enfoque Contingencial.

Este enfoque se fundamenta en la situación. Ésta hace referencia a: “[...] los aspectos del medio ambiente que afectan al individuo. Estos aspectos pueden ser objetos físicos como los muebles de la oficina, o pueden ser relaciones sociales con los clientes, con los

compañeros de trabajo, con el jefe o con los subordinados. [...] “la situación puede referirse a aquellas actitudes o percepciones que se tienen habitualmente en una organización como la costumbre de llevarse a casa el trabajo de la oficina, interrumpir el trabajo durante veinte minutos para tomar el café o el sobreentender que nadie será despedido.

Estas son variables intraorganizacionales. Los aspectos extraorganizacionales de la situación pueden incluir un excedente o escasez de trabajo, el número de ordenadores o la ubicación de una oficina—suburbana o urbana— (Fiedler y Chemers, 1985: 69).

El modelo situacional plantea que no hay un estilo mejor de liderazgo, la eficacia de un estilo de liderazgo es contingente con factores como las relaciones – líderes – miembros/seguidores, el clima o cultura organizativa y otros factores ambientales. “[...] Los conceptos de la conducta organizacional están fundamentados en condiciones situacionales, es decir, si X entonces Y, pero sólo bajo las condiciones específicas de Z – variables contingenciales – (Stephen Robbins citado por Hersey –Blanchard, 1993:11).

Desde esta perspectiva, un solo estilo de liderazgo no puede ser aplicado en todas las situaciones cotidianas de una organización ya que varía de acuerdo con las diferentes personalidades y estados de ánimo de los miembros o seguidores, las reglas gubernamentales, la agenda de trabajo, el amplio rango y complejidad en el trabajo y cambios en la estructura organizativa, entre otros (Owens, 1976).

La atención a los aspectos arriba señalados, indica que en este enfoque la interacción entre la conducta del líder, la de los miembros del grupo y los aspectos de la situación, son objetos de estudio. Esto con la intención de establecer una relación causal que permitiera diagnosticar el estilo de liderazgo apropiado a cada situación.

En este enfoque se destacan varios modelos situacionales y teorías entre las que se encuentran:

- La Teoría de Tannenbaum y Schmidt: El continuo de la conducta de líder.

- El Modelo Contingencial de Fiedler
- La Teoría del Path – Goal de House y Mitchell
- El Modelo de Stinson y Johnson
- El Modelo Contingencial de Vroom e Yetton
- La teoría tridimensional de Hersey y Blanchard
- Modelo Integrativo de la Conducta Eficaz de Dirección

A. La Teoría de Tannenbaum y Schmidt: El continuo de la conducta de líder.

En este modelo se parte de las dimensiones definidas por la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio y que ellos denominan orientación a la tarea y orientación a las relaciones. Los investigadores consideran que los líderes inclinados a la tarea son autoritarios y los que se identifican con las relaciones son democráticos (Tannenbaum & Schmidt, 1970).

Los resultados de sus investigaciones les llevan a afirmar que los líderes influyen en los seguidores de dos maneras:

1. Indicándoles qué deben hacer, cómo y cuándo hacerlo (autoritario).
2. Compartiendo las responsabilidades con sus seguidores, involucrándolos en la planeación y ejecución de tareas (democrático).

En este modelo se incluye un nuevo factor: el poder. El liderazgo autoritario se fundamenta en la creencia de que el poder de los líderes se deriva de la posición que ocupan y de que las personas son inicialmente perezosas (en este aspecto coinciden con la Teoría X, Y de McGregor). Todas las políticas están definidas por el líder, quien emplea su poder para influir en los demás. En tanto que en el estilo democrático, se asume que el poder del líder está dado por el grupo que él dirige.

Asimismo, se considera que la motivación es necesaria para lograr en los miembros la creatividad en el trabajo y autodirección. Es propio de este estilo que las políticas estén abiertas a la discusión en

grupo. Entre estos dos extremos hay una gama de estilos de liderazgo:

Los líderes que evidencian una conducta autoritaria (extremo izquierdo del continuo) tienden a estar orientados a la tarea y al uso del poder para influir sobre los seguidores. Los líderes cuya conducta aparece en el extremo del continuo derecho, se caracterizan por estar orientados al grupo, y dar a sus seguidores considerable libertad en su trabajo.

Tannenbaum y Schmidt (1970) identifican otro estilo de liderazgo que va más allá del democrático: el estilo *laissez – faire* (dejar hacer). Este estilo permite a los miembros hacer lo que deseen. Las políticas y procedimientos no son preestablecidos, el líder trata de no influir en sus seguidores. No obstante, los investigadores no la incluyen en el continuo porque consideran que una atmósfera de *laissez – faire* es en realidad una ausencia formal de liderazgo, como lo sugiere Bernard Bass en estudios posteriores (Bass, 1985)

Según los investigadores, para decidir qué tipo de liderazgo es práctico y deseable en una organización hay que tener en consideración un conjunto de fuerzas relacionadas con el director, los subordinados y la situación.

La conducta del director, en una circunstancia dada, puede estar influida por muchas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad tales como su sistema de valores, la confianza en sus subordinados, sus propias inclinaciones de liderazgo y la seguridad en sí mismo.

Antes de decidir cómo liderar a un grupo, el director debe tener en cuenta que el comportamiento de los subordinados también está afectado por un número de fuerzas tales como las variables de la personalidad, las expectativas que tiene sobre como su jefe actuará en relación con él. Un buen director tendrá en consideración estos factores y en función de ellos determinará qué clase de comportamiento deberá adoptar para posibilitar que sus subordinados actúen más eficazmente.

Además de las fuerzas en mención, el director debe tener en cuenta ciertas características de la situación en general (las presiones del medio, la eficacia del grupo, la naturaleza del problema y la presión del tiempo) que también afectan su forma de dirigir. En suma, un líder exitoso es aquel que es profundamente consciente de tales fuerzas, las evalúa y decide la forma más apropiada de actuación (Tannenbaum y Schmidt, 1970).

B. El Modelo Contingencial de Fiedler.

El análisis de Fiedler (Fiedler y Chemers, 1985) ha estado orientado a los grupos y organizaciones que desempeñan tareas asignadas por la organización para alcanzar metas organizacionales. En este sentido, ha diseñado un modelo contingencial en el que postula que la efectividad de la dirección depende de dos aspectos: el estilo de interacción del dirigente con los miembros de su grupo y la disposición favorable de la situación (grado en que la situación proporciona control e influencia al dirigente) de la tarea del grupo. Es decir, el comportamiento de los administradores experimentados varía de forma importante más con las características de la situación que con la forma en que ellos consideran que deberían comportarse, o con la forma en que pensaban comportarse. Para determinar el liderazgo Fiedler diseñó los instrumentos: Semejanza Asumida de Opuestos (ASO) y Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP). Los resultados sugieren que hay tres variables básicas que determinan la disposición favorable en una situación de liderazgo: relación líder – miembro, grado de estructuración de las tareas y poder posicional formal (Beare et al, 1993). Es importante destacar que Fiedler no incluye variables situacionales como variables moderadoras (Vroom y Yetton, 1973).

El liderazgo, centrado en las relaciones líder – miembro, se caracteriza por ser más efectivo en relaciones que le son moderadamente favorables, ya que cuenta con el apoyo y lealtad de sus colaboradores. En tanto que el liderazgo, caracterizado por el grado de estructuración de las tareas, permite definir con claridad las

actividades y objetivos, esto posibilita que todos los miembros sepan con claridad qué deben hacer.

El líder orientado a la tarea y que, además, tiene un alto control sobre la situación, posee más tiempo para un trato cercano con los subalternos, pero tiene mayor dificultad para enfrentarse con los conflictos de índole personal. (Fiedler y Chemers, 1985)

Por su parte, el liderazgo orientado al poder posicional formal posibilita que el líder emplee refuerzos positivos y negativos para obtener mayor influencia en los subalternos.

Según este modelo, tanto los dirigentes motivados por la tarea como los motivados por la relación, se desempeñan bien, pero en condiciones diferentes. Los dirigentes motivados por la tarea se desempeñan mejor en situaciones en las cuales su poder e influencia son muy elevados, así como en las situaciones en las que su poder e influencia son muy bajos, en las que están sometidos a tensiones, y en donde la tarea, su poder derivado de la posición y el apoyo de su grupo son inciertos. Los dirigentes con puntuaciones elevadas en la escala de Compañero de Trabajo Menos

Preferido (CTMP) se desempeñan en forma óptima en situaciones en las que su poder y su influencia son moderados.

Los dirigentes con una puntuación baja en la escala CTMP y que se caracterizan por estar motivados por la tarea, se desempeñan en forma óptima en condiciones que son muy favorables o muy desfavorables para ellos, en tanto que los dirigentes motivados por la relación se desempeñan en forma óptima en condiciones favorables moderada.

Los datos obtenidos le permiten a Fiedler plantear las siguientes nociones:

- Los dirigentes motivados por la tarea se desempeñan mejor en situaciones muy favorables y en las condiciones desfavorables, en tanto que los dirigentes motivados por la relación se desempeñan mejor en las situaciones moderadamente favorables.

- Los grupos que realizan tareas coercitivas siguen las mismas reglas que los grupos de tarea en los que predominan la interacción en la realización de la tarea.
- Los dirigentes con puntuación baja en la escala CTMP se desempeñan de manera más eficiente que los dirigentes con una puntuación elevada.
- Los dirigentes con puntuación CTMP elevada se desempeñan en una forma más efectiva que los dirigentes con una puntuación baja en la misma escala.
- Aquellos grupos que tienen el propósito de ayudar a una persona en sus propias metas, esto es, para comprenderse mejor a sí mismo, para llegar a ser más eficiente, para mantener relaciones humanas o adquirir habilidades técnicas, requieren un tipo de dirección motivado por la relación.
- El dirigente que obtiene una elevada calificación en la escala CTMP se preocupará por aquellas actividades que refuercen la posición, como son: dar órdenes a la gente que está a su alrededor, asignar tareas, y asumir responsabilidades.
- El dirigente que obtiene una puntuación baja en CTMP, dado el elevado grado de control, será tranquilo, amigable y considerado, pues sabe que el cumplimiento de la tarea no constituye ningún problema.
- El dirigente con puntuación elevada en la escala CTMP buscará, ante todo, la comodidad que reduce la ansiedad y que es producto de la relación estrecha con los miembros de su grupo.
- El dirigente con puntuación baja en la escala CTMP tratará de lograr que se haga la tarea aunque tenga que hacer lo imposible.

Los resultados antes detallados, permiten concluir que:

“[...] no existe una relación directa entre el comportamiento directivo y la personalidad del dirigente, de aquí que el comportamiento del dirigente no sea estilo directivo. Más bien el comportamiento del

dirigente cambia en una dirección que puede predecirse, dependiendo de la personalidad del dirigente y el grado en que la situación le da influencia y control [...]” La variable clave de la personalidad en el modelo de contingencia, la puntuación en la escala “compañero de trabajo menos preferido”, constituye un índice en una jerarquía de las motivaciones.

Resulta que los individuos persiguen las metas más básicas en situaciones desfavorables, en las cuales no están seguros y se sienten amenazados; persiguen sus metas secundarias en situaciones favorables, en las cuales consideran que sus metas primarias o básicas están seguras. Las personas que obtienen una puntuación elevada en la escala CTMP buscan como meta básica las relaciones con los demás, pero como meta secundaria, estatus y estima. Las personas con puntuación baja en la escala CTMP buscan como meta básica el cumplimiento de la tarea, pero como meta secundaria, el mantener buenas relaciones de trabajo con los demás miembros del grupo” (Fiedler y Chemers, 1985:119)

C. Teoría de Path – Goal. House & Mitchell.

Esta teoría se centra en los conceptos de Iniciación de la Estructura y Consideración esbozados por la Universidad de Ohio, pero incluye un nuevo elemento: la motivación funcional del líder. Esta es definida como el incremento de los reconocimientos personales de los subordinados por el logro en las metas del trabajo, y la construcción de una senda para estos reconocimientos más fácil de transitar mediante su clarificación, reducción de obstáculos y dificultades, y el incremento de las oportunidades para la satisfacción personal (House y Dessler 1974, citados por Yulk, 1989:99)

Según este modelo, el efecto de la conducta del líder en la satisfacción y el esfuerzo del subordinado depende de la situación, incluyendo características de la tarea y características del subordinado. Estas variables situacionales moderadoras determinan tanto el potencial para incrementar en el subordinado la motivación,

como las maneras en las que el líder debe actuar para mejorar la motivación. Las variables situacionales también influyen en las preferencias del subordinado por un modelo particular de conducta del líder, de esta manera influye el impacto del líder en la satisfacción del subordinado (Cf. Yulk, 1989:100). Según los investigadores, si las personas están satisfechas con su trabajo y consideran que éste les guía a la consecución de las cosas que son altamente valoradas, trabajarán duro y se esforzarán por ello. La teoría sugiere que la conducta del líder está orientada a la consecución de las metas del seguidor y a clarificar los pasos en la consecución de esas metas. (Mitchell & House, citado por Hersey & Blanchard, 1993). Luego, la eficacia del líder se manifiesta en su habilidad para desarrollar en los seguidores la motivación de una manera satisfactoria.

House & Mitchell (Cf. Hersey & Blanchard, 1993:121 sgtes.) consideran cuatro conductas de liderazgo:

1. Liderazgo de apoyo: el líder tiene en cuenta las necesidades de los subordinados, preocupándose por su bienestar, y por crear un clima amigable en la unidad de trabajo.
2. Liderazgo directivo: permite a los subordinados saber qué se espera de ellos, da orientaciones específicas, solicita a los subordinados seguir reglas y procedimientos, horarios y trabajo coordinado.
3. Liderazgo participativo: consulta a los subordinados y tiene en cuenta sus opiniones y sugerencias.
4. Liderazgo orientado al logro: establece las metas a alcanzar, propone mejoras de desempeño, enfatiza la excelencia en el desempeño y muestra su confianza en que los subordinados alcanzarán altos estándares.

Los datos han permitido a los investigadores establecer que cuando la tarea es estresante, tediosa o peligrosa un liderazgo de apoyo lleva a incrementar en los subordinados el esfuerzo y la satisfacción mediante el aumento de la autoconfianza, reducción de ansiedad y

minimización de los aspectos implacenteros del trabajo. Pero, si la tarea es interesante, placentera y los subordinados se sienten seguros, un liderazgo de apoyo tiene un mínimo efecto (Cf. Hersey & Blanchard, 1993:122)

En tanto que en aquellas situaciones en las que la tarea es no estructurada y compleja, los subordinados son inexpertos, hay poca formalización de las reglas y procedimientos para orientar el trabajo, los datos indican que el liderazgo directivo es el más apropiado ya que éste provoca en los subordinados altos niveles de satisfacción y esfuerzo. Pero, si la tarea es estructurada o los subordinados son altamente competentes, el liderazgo directivo no tendrá efectos en el esfuerzo.

Además, en este tipo de situaciones, si el subordinado percibe la supervisión y dirección muy cercanas como una imposición innecesaria de control por parte del líder, la satisfacción podría decaer.

Los datos sugieren, así mismo, que en tareas no estructuradas el liderazgo participativo incrementa el esfuerzo y la satisfacción del subordinado mediante el incremento de la claridad. Pero si la tarea es estructurada, este tipo de liderazgo tiene poco o ningún efecto.

Esta teoría ha hecho contribuciones a la teoría de liderazgo toda vez que ha proveído una estructura conceptual que orienta a los investigadores en la identificación relevantes y potenciales variables situacionales moderadoras. No obstante, adolece de las siguientes limitaciones (Yulk, 1989: 103):

1. La teoría está limitada por problemas conceptuales de la teoría de la expectativa en la que se basa para explicar los efectos del líder en la motivación del subordinado.
2. Las presunciones que subyacen en las hipótesis son cuestionables. Se presume que el rol de la ambigüedad es desagradable para los empleados, pero se ignora que a algunas personas parecen gustarles los trabajos y los procedimientos que

no se especifican en detalle, y en los que hay una amplia oportunidad para definir su rol por sí mismos.

3. La teoría se centra en la función motivacional del líder, pero no considera explícitamente otras formas en las que el líder puede influir en los resultados de los subordinados como es el entrenamiento que les permite mejorar sus habilidades; como también, obtener los recursos necesarios y organizar el trabajo de una manera más eficiente.

4. La teoría se centra en pocos aspectos del líder e ignora otros importantes.

Además, la conducta del líder es conceptualizada en un nivel muy abstracto en función de categorías externas que no se relacionan fácilmente con las variables intervinientes.

5. Los efectos de cada una de las conductas del líder son considerados por separado, y las interacciones entre las conductas del líder no están contempladas en la teoría o en la investigación que la prueba.

6. La manera en que interactúan las diferentes variable situacionales no se han especificado en la mayoría de los casos, y no está claro si los diferentes aspectos de la situación tienen una diferencial influencia moderadora.

D. Modelo Stinson – Johnson.

Stinson & Johnson (1975) contribuye a ampliar las variables situacionales de la teoría del “Path Goal” al enfatizar en la variable “seguidores”. Consideran que el grado de motivación de logro, la necesidad de independencia, el nivel de educación y la experiencia de los seguidores para la realización de las tareas, inciden en el estilo de liderazgo.

El postulado del que parte el modelo es que el tipo de tarea que realizan los seguidores y la capacidad de éstos afectan al liderazgo. Por ello, proponen que el liderazgo orientado a la alta tarea es más eficaz si:

- La tarea de los seguidores es altamente estructurada y si los seguidores tienen fuertes necesidades de logro e independencia y altos niveles de educación y/o experiencia.
- Las tareas de los seguidores son no estructuradas y los seguidores tienen débiles necesidades de logro e independencia y bajos niveles de educación y/o experiencia.
- En tanto que la baja orientación a la tarea sería más efectiva si:
 - Las tareas de los seguidores están altamente estructuradas y los seguidores comparten débiles necesidades de logro e independencia, pero un adecuado nivel de tarea relacionada con la educación y/o experiencia.
 - Las tareas de los seguidores son no estructuradas y los seguidores tienen fuertes necesidades de logro e independencia y un alto nivel de educación y/o experiencia.

Los investigadores sugieren que si se tienen en cuenta las particularidades de los seguidores y las tareas antes señaladas, diversas combinaciones son posibles:

.. Una conducta alta en tarea y baja en relación, el estilo de liderazgo es eficaz si el director está supervisando una tarea no estructurada y realizada por seguidores con baja capacidad. El liderazgo con énfasis en alta tarea y alta relación parece ser apropiado para seguidores con alta capacidad en el desarrollo de tareas estructuradas. En tanto que alta relación y baja tarea tienden a ser efectivos con trabajadores de baja capacidad para el desarrollo de tareas no estructuradas.

E. Modelo Normativo. Vroom & Yetton.

El modelo de Vroom & Yetton (1973) está basado en un análisis de cómo la conducta del líder en la toma de decisiones afecta la calidad de la decisión y la aceptación de la misma por parte de los subordinados. La calidad y la aceptación son las variables intervinientes que conjuntamente afectan el resultado del grupo. Los investigadores definen la aceptación de la decisión como el grado en

el que los subordinados se comprometen para implementar la decisión de manera eficiente.

Muchas veces los subordinados están altamente motivados para implementar una decisión tomada por el líder porque es benéfica para ellos o porque el líder emplea influencias tácticas para conseguir la aceptación de la decisión. Sin embargo, otras decisiones son rechazadas por los subordinados porque se tomaron de manera autocrática.

Según este enfoque, la forma en que el líder desempeña su rol es una función, tanto de las propiedades de la situación con las cuales se enfrenta y la relativa estabilidad de las propiedades de la persona incluyendo sus características de personalidad, creencias y actitudes. Esta posición es consistente con la teoría de Lewin según la cual la conducta de una persona está en función de la persona y el medio (Vroom & Yetton, 1973: 198).

Los investigadores señalan que este modelo guarda coincidencias con el propuesto por Fiedler en el sentido de que ambos consideran que un mismo estilo de liderazgo no es apropiado para todas las situaciones; además, ambos postulan que la función del liderazgo es facilitar la consecución de las metas de la organización. No obstante, hay marcadas diferencias: el tipo de variables que se emplean, la forma de medida y análisis del estilo de liderazgo y la forma en que los dos modelos pueden contribuir a la identificación y mejora del liderazgo.

Los resultados obtenidos le han permitido a los investigadores establecer: a.) la conducta de liderazgo está influida no sólo por la situación sino también por la tendencia del líder a comportarse participativa o autocráticamente como también por la interacción de las variables situacionales y las diferencias individuales; b.) diferentes aspectos de la situación moderan la relación entre procedimientos para la toma de decisiones y las variables intervinientes.

Un supuesto básico de este modelo es que la participación incrementa el grado de aceptación de la decisión. Cuando los subordinados tienen temores y ansiedades sobre las implicaciones de una decisión, la participación lleva a comprender mejor las razones de la decisión y cómo serán afectados por ella, dándoles así la oportunidad para ejercer alguna influencia para proteger sus intereses si se sienten amenazados.

Asimismo, el proceso de participación en el que se involucre a los subordinados hace posible que una decisión esté más próxima a ser consistente con sus intereses y preferencias, ya que tienden a identificarse con ella y la perciben como “su decisión” lo que incrementa su motivación para llevarla a cabo con éxito.

El otro aspecto que se destaca en este modelo es la cualidad de la decisión.

Esta hace referencia a sus aspectos objetivos que afectan el resultado del grupo, independientemente de cualquier efecto mediado por la aceptación de la decisión. Una decisión de alta calidad es aquella donde la mejor alternativa es seleccionada. La calidad de la decisión es importante cuando hay una gran variabilidad entre las alternativas, y la decisión tiene consecuencias importantes para el desarrollo del grupo. Pero si las alternativas tienen consecuencias muy parecidas, o si la decisión no tiene consecuencias importantes en los resultados del grupo, entonces la calidad de la decisión no es importante.

El modelo de Vroom & Yetton (Yulk, 1989: 113) asume que la participación conduce a decisiones de mayor calidad si los subordinados poseen información relevante, y si están dispuestos a cooperar para tomar buenas decisiones, y, además, líderes y subordinados son competentes para hallar soluciones creativas a los problemas.

Vroom & Yetton identifican cinco procedimientos para la toma de decisiones: dos variedades de decisiones autocráticas (A1 y AII), dos

variedades de asesoramiento (CI y CII) y una variedad de decisión conjunta tomadas por el líder y subordinados como un grupo (GII)

A continuación reproducimos los métodos de decisión para problemas individuales y grupales planteados en este modelo (Vroom & Yetton, 1973:13):

Problemas Grupales:

AI: Ud. soluciona el problema o toma la decisión por sí mismo, emplea información disponible para usted en cualquier momento.

ALL: Ud. Obtiene la información necesaria de sus subordinados, entonces decide la solución del problema usted mismo. Puede o no decirles a los subordinados cuál es el problema para obtener información de ellos. El rol jugado por sus subordinados en la toma de decisiones es claramente el proveer la información necesaria para usted, más que generar o evaluar soluciones alternativas.

CI: Usted comparte, de manera individual, el problema con subordinados sobresalientes para obtener sus ideas y sugerencias. Luego usted toma la decisión que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.

CII: Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo para obtener ideas y sugerencias colectivas. Luego, usted toma la decisión que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.

GII: Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo para obtener ideas y sugerencias colectivas. Juntos generan y evalúan alternativas y se esfuerzan por alcanzar un acuerdo (consensuado) o una solución. Su rol es parecido al de un presidente.

Usted no trata de influir para que el grupo adopte “su” solución, y usted está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que esté respaldada por la totalidad del grupo.

Problemas Individuales

AI: Usted soluciona el problema o toma la decisión por sí mismo, empleando la información disponible para usted en cualquier

momento AI: Ud. Obtiene la información necesaria de su subordinado, entonces decide la solución del problema usted mismo. Puede o no decirle al subordinado cuál es el problema para el cual usted obtiene información de él. Su rol en la toma de decisión es claramente el de proveerle de la información necesaria, más que generar o evaluar soluciones alternativas.

CI: Usted comparte el problema con su subordinado, obtiene sus ideas y sugerencias. Luego usted toma la decisión que puede o no reflejar su influencia.

CII: Usted comparte el problema con su subordinado, y juntos analizan el problema y llegan a una mutua y agradable solución.

DI: Usted delega el problema a su subordinado, lo provee con información relevante que usted posee, pero dándole a él la responsabilidad para que resuelva el problema por sí mismo. Usted puede o no solicitarle que le diga a qué solución llegó.

Según este modelo (Vroom & Yetton, 1973), la eficacia de la decisión depende de los siguientes aspectos de la situación:

1. La cantidad de información relevante poseída por el líder y los subordinados.
2. La probabilidad de que los subordinados acepten una solución autocrática.
3. La probabilidad de que los subordinados cooperen si se les permite participar.
4. La cantidad de desacuerdos entre los subordinados con respecto a sus alternativas preferidas.
5. El grado en el que el problema de la decisión no está estructurado y requiere soluciones creativas.

Además de lo previamente señalado, Vroom & Yetton (1973) plantean en su modelo una serie de reglas que permiten identificar procedimientos inadecuados en el proceso de la toma de decisiones en una situación dada, y que podrían afectar la calidad y la aceptación de la decisión:

1. Cuando la calidad de la decisión es importante y los subordinados no comparten el interés del líder por las metas, una decisión de grupo no es apropiada (GII) porque estos procesos darían demasiada influencia sobre una decisión importante a personas no cooperativas e incluso hostiles.
2. Cuando la calidad de la decisión es importante, el problema que requiere la toma de decisión no es estructurado, y el líder no posee la información necesaria, y no tiene la competencia que le permitan tomar una buena decisión, entonces la decisión debe ser tomada mediante la interacción entre las personas que tienen la información relevante.
3. Cuando la aceptación de la decisión es importante y los subordinados no están dispuestos a aceptar una decisión autocrática, (AI; AII) ésta no es apropiada porque la decisión no se implementará eficientemente.
4. Cuando la aceptación de la decisión es importante y es posible un desacuerdo entre los subordinados sobre la mejor solución para un problema importante, procedimientos autocráticos y el asesoramiento individual (AI, AII, CI) no son apropiadas porque no propician la oportunidad para resolver diferencias mediante la discusión y negociación entre subordinados, y entre los subordinados y el líder.
5. Cuando la calidad de la decisión no es importante y la aceptación es crítica y es improbable que sea el resultado de una decisión autocrática, el único procedimiento apropiado es una decisión grupal (GII) porque la aceptación se maximiza sin arriesgar la calidad.
6. Cuando la aceptación de la decisión es importante y es improbable que sea el resultado de una decisión autocrática, y los subordinados comparten los objetivos del líder, los subordinados deberían tener una igualdad colectiva ya que la aceptación se maximiza sin arriesgar la calidad.

Este modelo Vroom & Yetton fue revisado por Vroom & Jago (Cf. Yulk, 1989:115) quienes corrigieron algunas debilidades, por ejemplo el modelo especificaba lo que los directores no debían hacer, pero no indicaban qué hacer. La revisión realizada elimina la mitad de los procedimientos factibles, pero no indica cuál de los procedimientos que permanecen es el mejor.

El modelo Vroom & Jago (Cf. Yulk, 1989) incorpora circunstancias que permiten a un director determinar la prioridad relativa de criterios diferentes, y reducir los posibles procedimientos a uno solo mediante la aplicación del criterio.

Otra de las debilidades que tenía el modelo Vroom & Yetton (Yulk, 1989) era que encapsulaba algunas diferencias entre situaciones para las que requerían una respuesta definitiva de sí ó no. Esto es subsanado en el modelo Vroom –Jago mediante la inclusión de las alternativas: no, probablemente no, quizás, probablemente sí, sí.

Otro aspecto del que adolece el modelo Vroom & Yetton es la inclusión de algunos aspectos importantes de la situación tales como el severo constreñimiento del tiempo, la cantidad de oraciones subordinadas y la dispersión geográfica de los subordinados. Estos atributos son incorporados en el modelo Vroom & Jago.

El modelo Vroom & Yetton sólo tiene en cuenta dos criterios en las reglas que establecen para la toma de decisiones: aceptación y calidad de la decisión. En el nuevo modelo se incluyen aspectos relacionados con el desarrollo de los subordinados y el tiempo para la decisión como criterios explícitos que determinan los procedimientos en la toma de decisiones. Sin embargo, es probablemente el modelo que mejor sustenta la teoría del liderazgo situacional toda vez que se centra en aspectos específicos de la conducta más que en una amplia gama de conductas definidas. Además, incluye significativas variables intervinientes e identifica aspectos importantes de la situación que moderan la relación entre la conducta y los resultados.

No obstante, estos modelos (Vroom & Yetton, Vroom & Yago) están relacionados sólo con una parte del liderazgo y en él se identifican otras debilidades (Yulk, 1989: 118):

1. Los procesos de decisión son tratados en un solo y discreto episodio en un punto determinado del tiempo.
2. Algunos importantes procedimientos para la toma de decisiones se omiten.
3. El modelo no es parsimonioso
4. Se presume que los líderes tienen las habilidades necesarias para aplicar el modelo, por lo que no se les provee de orientación suficiente para diagnosticar la situación.

F. Modelo Tridimensional de Liderazgo Eficaz. Hersey – Blanchard.

En este modelo, los investigadores tienen dos objetivos: describir cómo se comportan los líderes y examinar diferentes aspectos del liderazgo. Para ello, plantean los conceptos de estilos de liderazgo y las demandas situacionales de un contexto específico, conceptos que integran con las dimensiones de liderazgo ya esbozadas por la Universidad de Ohio.

Desde esta perspectiva contingencial, el estilo de liderazgo de un individuo es el modelo de conducta que una persona exhibe cuando intenta influir en las actividades de los otros. Pero ese estilo es la percepción que tienen los otros, y que puede ser muy diferente a la que el líder percibe de sí mismo.

Según Hersey & Blanchard (1993) el estilo de liderazgo involucra algunas combinaciones de conductas, de tareas y de relaciones. La tarea comprende la manera cómo el líder organiza y define los roles de los miembros del grupo, las actividades que cada uno debe hacer, al igual que el cómo y el cuándo deben ser realizadas (comportamiento directivo). En tanto que las relaciones hacen referencia a las relaciones personales que el líder mantiene con los miembros del grupo mediante la apertura de canales de

comunicación y un constante apoyo socio emocional (comportamiento de apoyo).

Estos dos tipos de comportamiento dan lugar a cuatro estilos diferentes de liderazgo (Hersey & Blanchard, 1993):

- **Estilo Control:** el líder emplea un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de apoyo.
- **Estilo Supervisión:** el líder emplea ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo. Mantiene una alta dirección, reconoce los avances de los subordinados y solicita sugerencias.
- **Estilo asesoramiento:** el líder recurre en gran medida al apoyo emocional y en menor grado a la dirección. Involucra a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones y apoya sus esfuerzos.
- **Estilo Delegación:** delega en los colaboradores la toma de decisiones y disminuye su nivel de intervención.

La aplicación eficaz de cada uno de los estilos dependerá de la situación en la que sea empleado, es decir, del comportamiento del líder para satisfacer las necesidades de sus seguidores - si los seguidores son diferentes, deben ser tratados de manera diferente - y del medio en particular; y es, precisamente, el medio la tercera dimensión que plantea el modelo. La interacción con el medio es la que definiría la eficacia o ineficacia de un estilo de liderazgo.

Según proponen los investigadores, cualquier estilo en una situación en particular podría caer en algún lado de este continuo (ver Fig. 1.4), del más extremadamente eficaz, hasta el más extremadamente ineficaz. Por tanto, la eficacia es cuestión de grados y habrá un infinito número de modelos dimensionales de eficacia.

En esta aproximación situacional de liderazgo, el nivel de desarrollo de los colaboradores también guarda relación con el estilo de liderazgo. Los investigadores establecen los niveles a partir de dos factores: competencia y dedicación. La competencia comprende las habilidades, conocimientos y experiencias que tiene una persona

para realizar una actividad específica. La dedicación está definida por la motivación y la confianza que la persona tiene hacia una actividad en concreto.

Los niveles de desarrollo de los colaboradores que surgen son cuatro:

- Nivel de desarrollo 1 (D1): las personas que se ubican en este nivel por lo general son “novatos” que se inician en una actividad bastante motivada pero su nivel de competencia es bajo.
- Nivel de desarrollo 2 (D2): las personas han aprendido a realizar la tarea, pero las dificultades generan en ellas desmotivación. Este nivel se caracteriza por niveles bajos de competencia y dedicación.
- Nivel de desarrollo 3 (D3): las personas alcanzan niveles adecuados, pero no confían en sus propias capacidades, lo cual incide en una motivación condicionada por los éxitos y fracasos.
- Nivel de desarrollo 4 (D4): las personas están altamente motivadas y con un elevado nivel de competencia.

Cada uno de estos niveles de desarrollo requiere un estilo de liderazgo para alcanzar la eficacia en la organización. Para emplear este modelo con altos niveles de eficacia se hace necesario conocer el nivel de desarrollo de los seguidores en una situación específica y a partir de ahí seguir la curva del modelo, la cual se basa en dos habilidades básicas por parte del líder: diagnóstico y flexibilidad de estilo.

Hersey & Blanchard proponen unas herramientas que le facilitarían al líder para realizar el diagnóstico:

1. Identificar una función o actividad concreta.
2. Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar la tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia del colaborador con respecto a las habilidades y conocimientos.

4. Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de la persona con respecto a esa función.
5. En función del nivel de competencia y dedicación, diagnosticar el nivel de desarrollo y a partir de éste, el estilo de liderazgo.

En cuanto a la flexibilidad del estilo, los investigadores sugieren que éste debe adaptarse al proceso de madurez de los seguidores. Al ir aumentando la madurez hacia niveles medios, el líder puede proporcionar mayor apoyo, permitir una mayor participación y disminuir, de manera progresiva, la dirección a medida que los seguidores muestren mayor madurez hasta llegar a la delegación de responsabilidades.

Pocas investigaciones se han realizado con el fin de probar la teoría situacional del liderazgo de Hersey & Blanchard. Los estudios han estado orientados a explicar la conducta del líder orientada a la tarea y a las relaciones, pero dejan de lado la madurez, y no realizan el tipo de análisis requerido para evaluar las complejas relaciones como fueron propuestas en la teoría. Sólo pocos estudios (Blank, Weitzel y Green, 1986; Hambleton y Gumpert, 1982, citados por Yulk, 1989:107) han intentado probar la teoría directamente, pero los resultados sólo han sido parciales y débilmente soportados.

Yulk (1989:107) realiza una revisión de trabajos que destacan las debilidades conceptuales de esta teoría:

- No hay una coherente y justificación explícita tanto para las relaciones hipotetizadas entre la conducta del líder y la eficacia en diferentes situaciones, como para la relación entre las variables intervinientes. Los pocos intentos de explicación involucran la habilidad y motivación del subordinado, pero éstos son realmente componentes de la madurez, la cual es la variable situacional moderadora.
- Hay una innecesaria ambigüedad y confusión causada por la falta de claridad entre las variables situacionales moderadoras e intervinientes.

- Además, algunas de las explicaciones propuestas son inconsistentes con la investigación sobre liderazgo y motivación.
- La madurez es definida muy ampliamente, pero es conceptualmente ambigua.
- La conducta del líder no se define de manera consistente de cuadrante a cuadrante.
- La forma en la que la conducta del líder es operacionalizada en el cuestionario “LEAD” es deficiente en muchos aspectos: a) los directores se presentan con eventos concisos y requieren de la selección de muchas respuestas predeterminadas; b) las elecciones están sesgadas a favor de la teoría, y no permiten la opción de seleccionar un tipo de conducta considerada apropiada por otras teorías; c) la deficiencia en la elección se torna más problemática cuando el cuestionario usado es la principal fuente para probar la teoría o para medir y mejorar las habilidades directivas.
- La teoría ignora muchas variables situacionales importantes, como los mismos autores admiten. La omisión es grave porque algunas de las variables situacionales son pertinentes para determinar las conductas del líder en las tareas y en las relaciones.
- A pesar de las deficiencias antes señaladas, la teoría del liderazgo situacional ha hecho contribuciones significativas (Cf. Yukl 1989:108):
 1. Enfatiza en una flexible y adaptable conducta de liderazgo.
 2. Destaca que los subordinados son diferentes por lo que deben ser tratados de manera diferencial. Y ese trato también debe ser diferente cuando cambia la situación.
 3. Establece que los líderes pueden fortalecer las habilidades y confianza de los subordinados.
 4. Reconoce que la conducta del líder puede manifestarse en estilos de habilidades, aunque la habilidad es considerada

sólo en un sentido general y no está explícitamente incorporada en el modelo.

5. Distingue cuatro tipos generales de liderazgo, cada uno de los cuales es apropiado a un nivel particular de madurez profesional y psicológica de los seguidores.

G. Modelo Integrativo de la conducta eficaz de dirección.

En 1971 Yulk propuso una meta teoría llamada Modelo de Enlace Múltiple para explicar cómo las conductas del líder afectan el desempeño de una subunidad organizacional. En este modelo (Yulk, 1989:123) se integran los principales aspectos de las teorías situacionales sobre la conducta eficaz de dirección: la teoría del Path –Goal, el modelo normativo de decisión de Vroom & Yetton y la teoría de interacción líder – medio – seguidor. Es decir, se construye sobre las fortalezas de las teorías en mención.

El modelo se caracteriza por ser más parsimonioso que los modelos anteriores, y por englobar la mayoría de los aspectos de la conducta del director que son relevantes para comprender la eficacia de la dirección. En este modelo se considera que todas las conductas son genéricas para todos los directores, aunque su relativa importancia varía de acuerdo a la situación; asimismo, se centra en los efectos de la interacción entre la conducta de dirección, atributos situacionales y resultados

En este modelo se plantea que hay tres conjuntos de variables intervinientes: dos que describen los atributos individuales (esfuerzo del subordinado, la habilidad del subordinado y el rol de la claridad), dos que describen los atributos de grupo (organización del trabajo, cooperación y cohesión) y dos que describen las interfaces (recursos y apoyo, y coordinación externa). Estas variables interactúan constantemente de manera que determinan la eficacia de la organización. La deficiencia en una de las variables puede disminuir la eficacia e incluso afectar el desempeño de otras variables intervinientes.

El desempeño individual depende del esfuerzo y la habilidad, si éstos son bajos, el rendimiento también lo será. En los grupos, el desempeño depende de cuán bien organizados estén para usar sus estrategias. Sin embargo, el desempeño puede verse afectado a pesar de que posean una buena organización y empleen buenas estrategias, si no cuentan con un alto nivel de cooperación y trabajo en equipo.

Según Yulk (1989:125 y sgtes.), las variables situacionales ejercen una influencia en tres puntos:

1. Determinan la relativa importancia de las seis variables intervinientes, por ejemplo: la habilidad del subordinado es menos importante cuando el trabajo es simple y repetitivo que cuando el trabajo es complejo y no repetitivo.
2. Influyen el nivel actual de cada variable situacional: el trabajo en grupo está influenciado por la tecnología, distribución geográfica de los sitios de trabajo, las políticas y procedimientos impuestos en las grandes organizaciones, y por las prácticas informales que han evolucionado a través del tiempo entre los subordinados.
3. Limitan la discreción del líder para hacer cambios y reaccionar ante los problemas. Las limitaciones ocasionadas por la posición de autoridad, políticas organizacionales y las restricciones legales y contractuales, constriñen las acciones del líder orientado a premiar, sancionar, proveer de suministros y equipos, y para cambiar la asignación de tareas o procedimientos. Este modelo parte de dos proposiciones fundamentales:

1. A corto plazo, la eficacia de la unidad es más grande cuando el líder actúa para corregir y definir cualquier deficiencia en las variables intervinientes.

La situación determina qué variables intervinientes son las más importantes y cuáles son deficientes. Es decir, es

posible que el líder pueda adoptar diferentes modelos de conducta para corregir una deficiencia en particular.

2. A largo plazo, la eficacia de la unidad es más grande cuando el líder actúa para hacer la situación más favorable. Los líderes pueden actuar para influir de manera indirecta las variables intervinientes para modificar la situación y de esta manera reducir las limitaciones, incrementar las sustituciones y reducir la importancia de las variables intervinientes que no son necesarias para el desarrollo.

La taxonomía integrada del modelo se basa en una combinación de aproximaciones, incluyendo análisis de factores, clasificaciones de juicios, y deducción teórica.

El modelo está constituido por cuatro amplias categorías y éstas a su vez anidan otras. Cada una de las conductas es aplicable a interacciones internas con los subordinados y a interacciones externas con pares, superiores, y agentes externos.

La construcción de relaciones es empleada para desarrollar una red de contactos dentro y fuera de la organización, para desarrollar unidades de identificación y equipos de trabajo entre los subordinados, facilitar una resolución de los conflictos y desacuerdos de manera constructiva, tanto en las relaciones internas como externas, y desarrollar lazos afectivos y poder referente (Cf. Yulk, 1989: 128).

Las conductas orientadas al manejo y proceso de la información se emplean para identificar problemas y oportunidades en una dependencia y el ambiente externo, para evaluar el progreso y desarrollo de dicha dependencia, facilitar el trabajo de los subordinados, clarificar las expectativas del rol, mejorar los niveles de habilidad de los subordinados, y facilitar la coordinación externa con otras dependencias.

Las conductas orientadas a la toma de decisiones se emplean para planificar una eficiente organización del trabajo, para determinar qué recursos son necesarios y para resolver problemas técnicos y manejar las alteraciones. Las conductas de influencia se emplean para incrementar el esfuerzo de los subordinados, reforzar las conductas deseables, presionar para obtener recursos de los pares y superiores.

Cada rango intermedio de la conducta es importante para cualquier director, pero la importancia de las diferentes categorías de conducta dependen de la situación, incluyendo el estado actual de las variables intervinientes, la relativa importancia de las variables intervinientes como determinantes de la eficacia de una dependencia, y las oportunidades para mejorar cada variable interviniente (Cf. Yulk, 1898:146).

Yulk destaca que este modelo presenta algunas debilidades:

- a) El modelo está incompleto ya que en él no se especifica claramente cómo la conducta de cada individuo afecta a cada variable interviniente.
- b) Algunas conductas permanecen como las principales determinantes de una variable interviniente en particular, pero es probable que esa simple relación uno a uno explique mucha más varianza en las variables intervinientes.
- c) La especificación de las variables situacionales moderadoras es también incompleta.
- d) Las acciones a largo plazo se describen sólo en términos generales. Como hemos podido apreciar, las investigaciones realizadas desde la perspectiva situacional tienen dos tendencias: una orientada a identificar los determinantes situacionales de la conducta de dirección, y otra a examinar cómo los aspectos de la

situación moderan las relaciones entre la conducta del líder y los resultados (Yulk, 1989).

En la primera, los datos sugieren que los líderes adaptan su conducta a las demandas de la situación de liderazgo, lo que les posibilita explotar oportunidades y ampliar el rango de elecciones en los aspectos en los que deben enfatizar como la distribución del tiempo y las personas con las que deben interactuar.

Otros aspectos que destacan los resultados de esta línea de investigación están relacionados con las expectativas de los superiores, pares y subordinados las cuales influyen en la conducta del liderazgo; asimismo, establecen que el modelo de trabajo que pone en ejecución el líder, está influido por los atributos de la posición del director, el nivel de autoridad en la organización, el tamaño de la unidad de trabajo, la función, la tecnología, las características de la tarea, las independencias laterales, y la existencia de un ambiente inestable que, en muchas ocasiones, es causa de crisis.

En la segunda línea de investigación, el interés se ha centrado en examinar las relaciones entre los aspectos de la situación y la conducta del líder y resultados. Las diferentes investigaciones han aportado una variedad de categorías de conductas orientadas a las tareas y las relaciones que han generado polémicas entre teorías universales y situacionales de liderazgo eficaz.

Yulk afirma que “[...] esta controversia puede resolverse si los teóricos reconocen que la conducta de liderazgo puede describirse en diferentes niveles de abstracción y que las categorías de conductas son meras abstracciones basadas en accidentes conductuales complejos y multidimensionales” (1989:275). Este autor sostiene que una hipótesis situacional adecuada es aquella que postule que los aspectos de la situación determinan qué conductas específicas del líder

pueden conducir al logro de los objetivos de la tarea, y mantener relaciones eficientes. En este sentido, propone un modelo en el que enfatiza seis categorías que varían de situación a situación e influyen en la eficacia de una unidad de trabajo.

En suma, la mayor contribución de estas teorías es la inclusión de variables situacionales moderadoras, las cuales son más variadas en unas que en otras. En algunas teorías, la gran cantidad de variables hace que el modelo no sea parsimonioso lo que contribuye a que sea mucho más difícil de probar. Asimismo, muchas de ellas incluyen variables intervinientes para explicar cómo los líderes influyen en los subordinados, pero como hemos visto, sólo dos de las teorías hacen explícita dichas variables.

2.3. El Liderazgo Participativo.

Liderazgo.

Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. (Bustios, José Manuel. 2012)

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo

con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

Características de un líder.

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características: (Salovey y Mayer. 1990)

- **Capacidad de comunicarse.** La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- **Inteligencia emocional.** Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- **Capacidad de establecer metas y objetivos.** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- **Capacidad de planeación.** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- **Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.** Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- **Un líder crece y hace crecer a su gente.** Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia

arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

- **Tiene carisma.** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- **Es Innovador.** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- **Un líder es responsable.** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- **Un líder está informado.** Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa. (Salovey y Mayer. 1990).

2.3.1. El Líder Participativo.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para

que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. (Wizaderby, Wilson, 2012).

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

2.3.2. Liderazgo Participativo.

Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad.

Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta.

Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer. (Steve, Jobs. 2012)

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones.

Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la toma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que dándole suficientes vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará

sintiéndose confusa y suponiendo un líder ineficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

2.4. Gestión.

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para

diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

2.4.1. Gestión Institucional.

Varios autores han tratado el término de Gestión Educativa, la que se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión. Se afirma que esta gestión constituye la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. He aquí algunas definiciones al respecto:

- Son los trámites que se realizan para la resolución de los asuntos o proyectos educativos.
- Proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa.
- Proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales.
- Es la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.
- Es el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.
- Es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

- Es la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos.
- Es el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización o escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.
- Conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos.

En este sentido, la gestión institucional está relacionada con la gestión pedagógica, la gestión administrativa y la socio-comunal.

2.5. Enfoque de gestión Administrativa según Vroom.

Distingue entre problemas individuales y de grupo. En los problemas de grupo, por ejemplo, se pueden aplicar 5 métodos de decisión: Desde el más autocrático (que denominan A1 y en el que el gerente toma la decisión sin solicitar información a sus colaboradores; hasta el participativo (GII) en el que la decisión se toma por consenso en una reunión de grupo. Pero ¿Cuándo utilizar cada método (AI, AII, CI, CII o GII)? Dependerá de los atributos de la situación, esto es, de las características de la misma

Estos atributos deben ser evaluados y, mediante un árbol de decisión (en su primera formulación) o una sencilla aplicación informática (segunda formulación) se selecciona el método de decisión, más o menos participativo.

Los atributos los parametrizan en: – Requisitos de calidad. – Requisitos de compromiso. – Información del líder. – Estructura del problema. – Probabilidad de compromiso. – Congruencia de objetivos. – Conflicto de los subordinados. – Información de los subordinados.

En definitiva, un modelo de liderazgo contingente muy eficaz, ideal para el entrenamiento directivo y que nos dice que la participación es positiva, pero que debe ser gestionado. En el entrenamiento directivo que hemos realizado con este modelo, los resultados suelen ser muy positivos. Se trata de una perspectiva tal vez menos popular que otros modelos contingentes (Fiedler, Hersey y Blanchard, Tannenbaum y Schmidt) pero tremendamente eficaz.

2.6. La Gestión administrativa.

Tipos o modelos de gestión educativa.

Cuando se habla de gestión educativa se ha de tomar en cuenta que existen muchos modelos conceptuales y para cada uno de ellos corresponde una categorización. Si el problema de la gestión es complejo en las organizaciones educativas convencionales, aún más en aquellas que ofrecen modalidades como la educación a distancia, debido a la necesidad de tomar en consideración diferentes tipos de gestión: académica, administrativa y tecnológica, para avanzar en el aseguramiento de la calidad. (Rosas, P. 2006)

La gestión del Aprendizaje.

Son los aspectos didácticos relacionados con los aspectos académicos para que el docente enseñe y el estudiante aprenda.

Implica:

- Integración curricular.
- Tipo de aprendizaje que requieren los alumnos dados sus conocimientos y experiencias previas.
- Tipos de ambientes de aprendizaje requeridos (ya sea en modalidad presencial o a distancia).

- Competencias que deben tener los docentes que fungen como asesores.
- Tipo de asesoría: grupal, telefónica, correo electrónico, para el acompañamiento didáctico.
- Tecnologías para la interacción entre estudiantes y asesores.
- Tecnologías para el trabajo colaborativo: webquest, wikis y blogs.
- Experiencias de aprendizaje para adquisición de conocimientos: solución de problemas, escenarios, proyecciones, casos, otros.
- Materiales didácticos que apoyarán las experiencias de aprendizaje.
- Formas de evaluación del aprendizaje, es decir, que estrategias se utilizarán para identificar los conocimientos adquiridos por los alumnos.
- Los LMS (Learning Management System) permiten que la gestión del aprendizaje se planee y organice más fácilmente con el uso de la computadora e internet.

2.7. Marco conceptual.

Liderazgo:

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las

actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Otro de los conceptos que está ganando terreno en los últimos años es el de neuroliderazgo, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

Gestión institucional:

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes,

habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

Gestión educativa.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

TICS:

Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es un concepto que tiene dos significados. El término "tecnologías de la información" se usa a menudo para referirse a cualquier forma de hacer cómputo. Como nombre de un programa de licenciatura, se refiere a la preparación que tienen estudiantes para satisfacer las

necesidades de tecnologías en cómputo y comunicación de gobiernos, seguridad social, escuelas y cualquier tipo de organización.

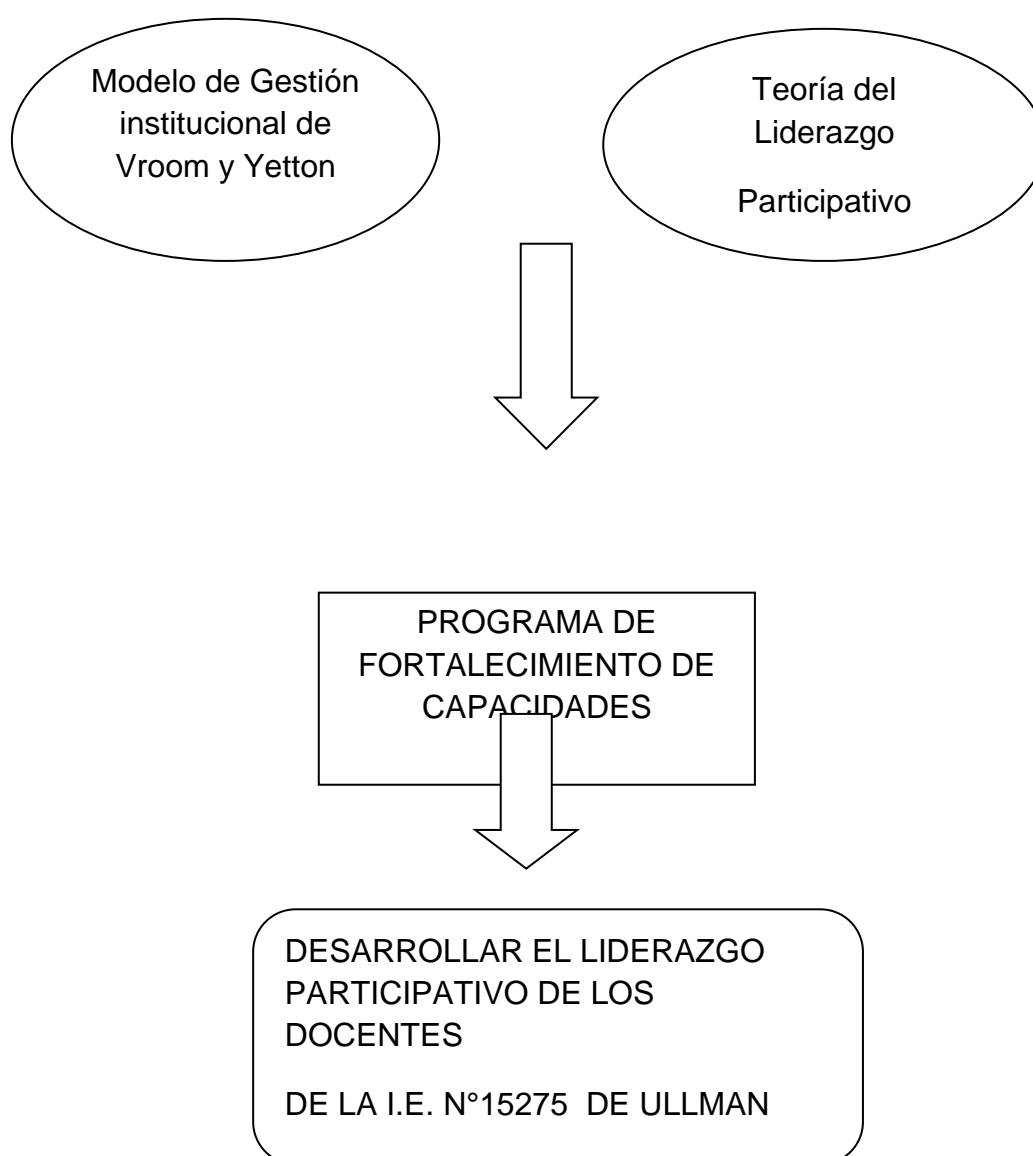
Planificar y gestionar la infraestructura de TIC de una organización es un trabajo difícil y complejo que requiere una base muy sólida de la aplicación de los conceptos fundamentales de áreas como las ciencias de la computación, así como de gestión y habilidades del personal. Se requieren habilidades especiales en la comprensión, por ejemplo de cómo se componen y se estructuran los sistemas en red, y cuáles son sus fortalezas y debilidades. En sistemas de información hay importantes preocupaciones de software como la fiabilidad, seguridad, facilidad de uso y la eficacia y eficiencia para los fines previstos, todas estas preocupaciones son vitales para cualquier tipo de organización.

Los profesionales de TIC combinan correctamente los conocimientos, prácticas y experiencias para atender tanto la infraestructura de tecnología de información de una organización y las personas que lo utilizan. Asumen la responsabilidad de la selección de productos de hardware y software adecuados para una organización. Se integran los productos con las necesidades y la infraestructura organizativa, la instalación, la adaptación y el mantenimiento de los sistemas de información, proporcionando así un entorno seguro y eficaz que apoya las actividades de los usuarios del sistema de una organización. En TI, la programación a menudo implica escribir pequeños programas que normalmente se conectan a otros programas existentes.

El conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información, se ha matizado de la mano de las TIC, pues en la actualidad no basta con hablar de una computadora cuando se hace referencia al procesamiento de la información. Internet puede formar parte de ese procesamiento que posiblemente se realice de manera distribuida y remota. Y al hablar de procesamiento remoto, además de incorporar

el concepto de telecomunicación, se puede estar haciendo referencia a un dispositivo muy distinto a lo que tradicionalmente se entiende por computadora pues podría llevarse a cabo, por ejemplo, con un teléfono móvil o una computadora ultra-portátil, con capacidad de operar en red mediante una comunicación inalámbrica y con cada vez más prestaciones, facilidades y rendimiento.

2.8. Esquema teórico.



CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION Y PROPUESTA

Este capítulo comprende el análisis e interpretación de los resultados obtenidos tras la aplicación de un cuestionario a los docentes materia de estudio. Los resultados reflejan el deficiente liderazgo participativo por parte de los profesores de la I.E.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

El cuestionario respecto del liderazgo participativo, se aplicó a 15 docentes de la I.E. N°15275 DE ULLMAN, DEL DISTRITO DE LALAQUIZ, PROVINCIA DE HUANCABAMBA, REGIÓN PIURA, en el año 2014.

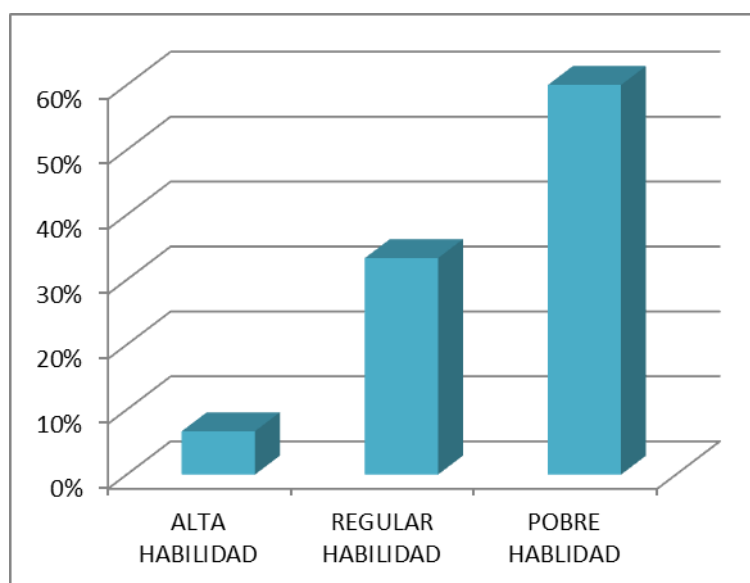
3.1. Análisis e interpretación de los datos.

CUADRO N° 01

DISTRIBUCIÓN DE DOCENTES SEGÚN LIDERAZGO PARTICIPATIVO		
ESCALAS	TOTAL	DOCENTES
		F %
ALTA HABILIDAD		1 7%
REGULAR HABILIDAD		5 33%
POBRE HABILIDAD		9 60%
TOTAL		15 100%

FUENTE: Cuestionario a docentes

GRAFICO N° 01



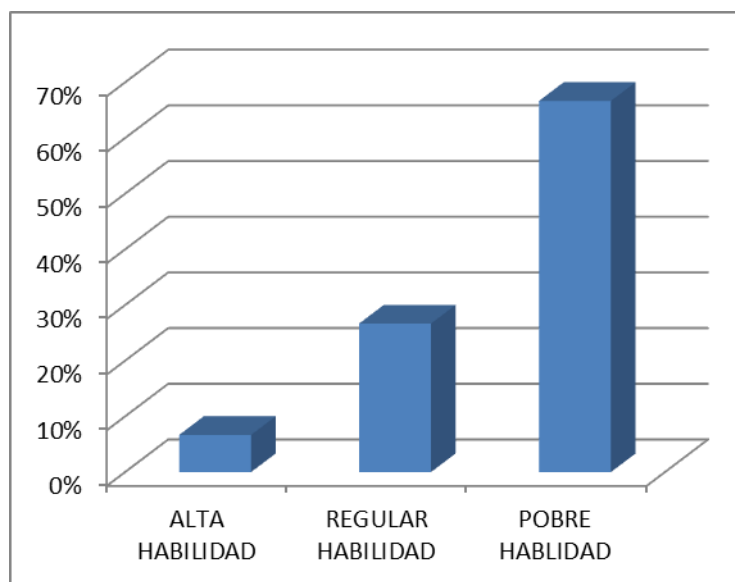
Se observa que el 60% de docentes tienen pobre habilidad en Liderazgo Participativo; el 33% presenta regular habilidad; y el 7% tiene alta habilidad en Liderazgo participativo.

CUADRO N° 02

DISTRIBUCIÓN DE DOCENTES SEGÚN LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN SU SUBDIMENSIÓN CARISMA		
ESCALAS	TOTAL	DOCENTES
		F %
ALTA HABILIDAD		1 7%
REGULAR HABILIDAD		4 27%
POBRE HABILIDAD		10 67%
TOTAL		15 100%

FUENTE: Cuestionario a docentes

GRAFICO N° 02



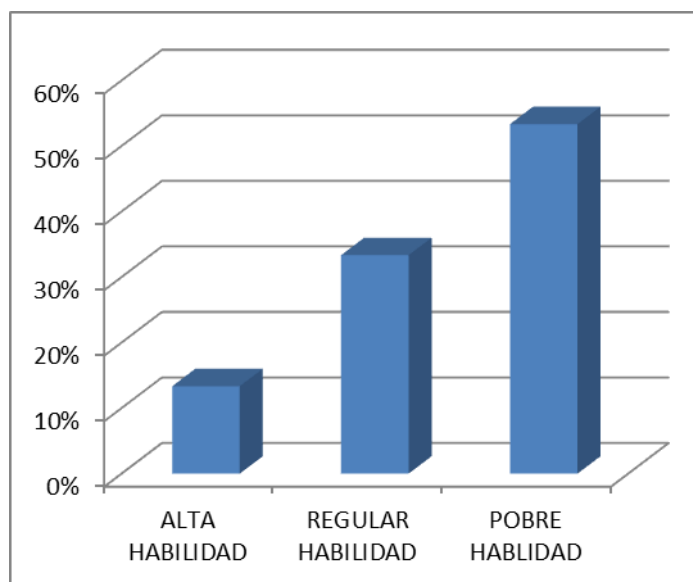
Se observa que el 67% presenta pobre habilidad en la subdimensión Carisma; el 27% presenta regular habilidad; y el 7% presenta alta habilidad en Carisma.

CUADRO N° 03

DISTRIBUCIÓN DE DOCENTES SEGÚN LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN SU SUBDIMENSIÓN INSPIRACIÓN		
ESCALAS	TOTAL	DOCENTES
		F %
ALTA HABILIDAD		2 13%
REGULAR HABILIDAD		5 33%
POBRE HABILIDAD		8 53%
TOTAL		15 100%

FUENTE: Cuestionario a docentes

GRAFICO N° 03



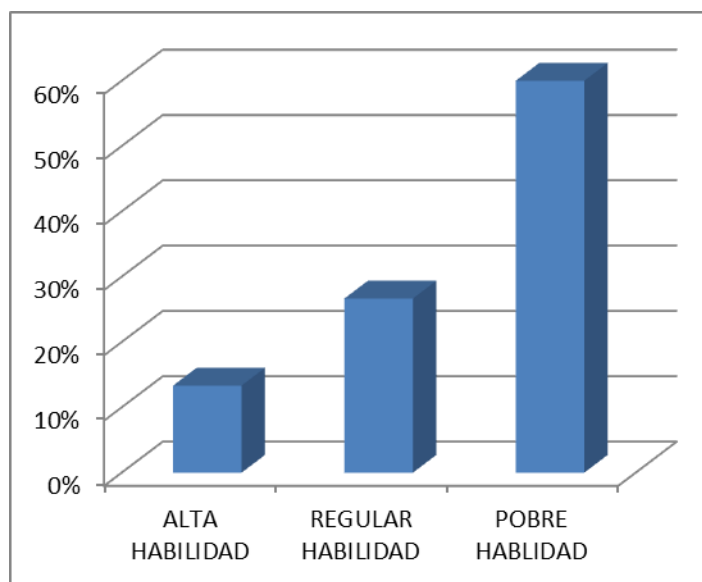
Se observa que el 53% de docentes tienen pobre habilidad en la subdimensión Inspiración; el 33% presenta regular habilidad; y el 13% presenta alta habilidad en Inspiración.

CUADRO N° 04

DISTRIBUCIÓN DE DOCENTES SEGÚN LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN SU SUBDIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		
ESCALAS	TOTAL	DOCENTES
		F %
ALTA HABILIDAD		2 13%
REGULAR HABILIDAD		4 27%
POBRE HABILIDAD		9 60%
TOTAL		15 100%

FUENTE: Cuestionario a docentes

GRAFICO N° 04



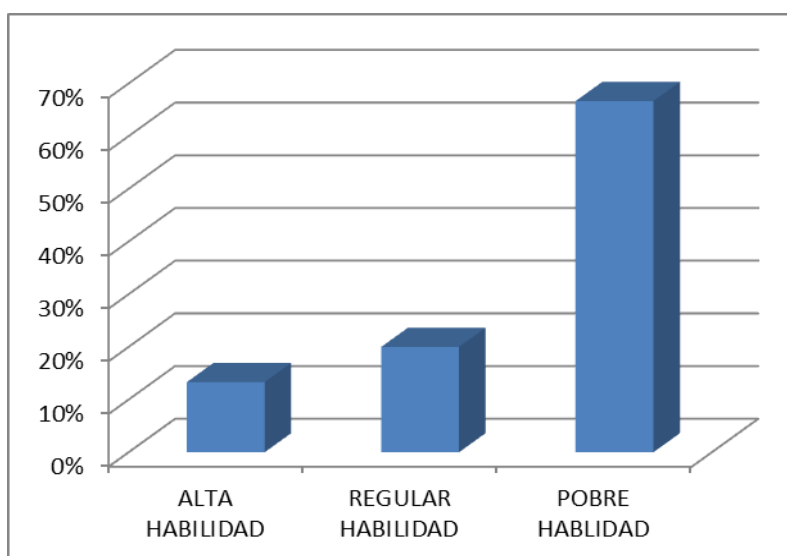
Se observa que el 60% de docentes tienen pobre habilidad en la sub dimensión Estimulación Intelectual; el 27% presenta regular habilidad; y el 13% presenta alta habilidad en Estimulación Intelectual.

CUADRO N° 05

DISTRIBUCIÓN DE DOCENTES SEGÚN LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN SU SUBDIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA		
ESCALAS	TOTAL	DOCENTES
		F %
ALTA HABILIDAD		2 13%
REGULAR HABILIDAD		3 20%
POBRE HABILIDAD		10 67%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Cuestionario a docentes

GRAFICO N° 05



Se observa que el 67% de docentes tienen pobre habilidad en la sub dimensión Consideración Individualizada; el 20% presenta regular habilidad; y el 13% presenta alta habilidad en Consideración Individualizada.

3.2. Propuesta teórica.

Título:

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES MEDIANTE EL MODELO ACTUAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE VROOM Y YETTON PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N°15275 DE ULLMAN, DEL DISTRITO DE LALAQUIZ, PROVINCIA DE HUANCABAMBA, REGIÓN PIURA, 2014.

DATOS INFORMATIVOS

Institución educativa	: I. E. N°15275
Ubicación	: Ullman, Lalaquiz, Huamcabamba
Destinatarios	: 15 Docentes
Responsable	: Yovana Cueva García
Temporalización	: 4 meses

3.2.1. PRESENTACIÓN

Este es un programa de entrenamiento para todos los que deseen aprender diferentes metodologías que les permitan generar espacios participativos y de colaboración a través de conversaciones significativas.

Este espacio busca conectar inquietudes y experiencias personales con iniciativas positivas para la ciudad, al mismo tiempo que se conocen y se llevan a la práctica herramientas del liderazgo participativo, invitando a:

¿Qué aprenderemos?

- A diseñar y establecer conversaciones alrededor de preguntas relevantes, y a cosechar y aprovechar los resultados de estas conversaciones, como una práctica del liderazgo, permitiendo obtener un juego de herramientas para liderar procesos de cambio.
- A diseñar y liderar reuniones y conversaciones que resulten en pensamiento claro, soluciones inteligentes y coherencia grupal.
- Experimentaremos con los principios del diseño y el modelo de convergencia y divergencia.

- Aprenderemos sobre procesos participativos que inspiran y promueven las condiciones para un compromiso compartido a través de la práctica de metodologías como el Círculo, Espacio Abierto, Café del Mundo, Mirada Apreciativa, entre otras tecnologías sociales.
- A aplicar las herramientas del Liderazgo Participativo a proyectos en marcha o iniciativas que apenas comienzan.
- A cosechar y aprovechar el resultado de las conversaciones que visibilizan la inteligencia colectiva para generar impacto en ambientes de trabajo y comunidades.

3.2.2. FUNDAMENTACIÓN.

Enfoque de gestión Administrativa según Vroom.

Distingue entre problemas individuales y de grupo. En los problemas de grupo, por ejemplo, se pueden aplicar 5 métodos de decisión: Desde el más autocrático (que denominan A1 y en el que el gerente toma la decisión sin solicitar información a sus colaboradores; hasta el participativo (GII) en el que la decisión se toma por consenso en una reunión de grupo. Pero ¿Cuándo utilizar cada método (AI, AII, CI, CII o GII)? Dependerá de los atributos de la situación, esto es, de las características de la misma

Estos atributos deben ser evaluados y, mediante un árbol de decisión (en su primera formulación) o una sencilla aplicación informática (segunda formulación) se selecciona el método de decisión, más o menos participativo.

Los atributos los parametrizan en: – Requisitos de calidad. – Requisitos de compromiso. – Información del líder. – Estructura del problema. – Probabilidad de compromiso. – Congruencia de objetivos. – Conflicto de los subordinados. – Información de los subordinados.

En definitiva, un modelo de liderazgo contingente muy eficaz, ideal para el entrenamiento directivo y que nos dice que la participación es positiva, pero que debe ser gestionado. En el entrenamiento directivo que hemos realizado con este modelo, los resultados suelen ser muy positivos. Se trata de una perspectiva tal vez menos popular que otros modelos contingentes (Fiedler, Hersey y Blanchard, Tannenbaum y Schmidt) pero tremendamente eficaz.

Liderazgo participativo.

- Un líder participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-El líder que adopta el sistema de rienda suelta: el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

3.2.3. OBJETIVO GENERAL.

Fortalecer las competencias necesarias en liderazgo participativo para mejorar el clima institucional en la Institución educativa: IE. N°15275

3.2.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Organizar la estructura que favorezcan un desempeño docente efectivo y asegurar un mejor desempeño en aulas.
- Analizar los procesos internos que permitan la toma de decisiones para el mejoramiento continuo.
- Mejorar la gestión para el establecimiento de relaciones colaborativas, de confianza y la generación de ambientes estructurados de trabajo.

3.3. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

MATRIZ DE ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

DENOMINACION DE LOS MÓDULOS	META	HORAS LECTIVAS
MÓDULO I: Dimensión carismática	02 Talleres	10
MÓDULO II: Dimensión emocional	02 Talleres	10
MÓDULO III: Dimensión anticipadora	04 talleres	16
MÓDULO IV: Dimensión profesional	02 talleres	10
MODULO V: Dimensión participativa	02 talleres	10
MODULO VI: Dimensión cultural.	02 talleres	10
MODULO VII: Dimensión formativa	02 talleres	10
MODULO VIII: Dimensión gerencial o administrativa	04 talleres	10

3.4.MATRIZ DE CONTENIDOS, ESTRATEGIAS DIDACTICAS, RECURSOS Y HORAS LECTIVAS

MODULOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DIDACTICAS	RECURSOS	HORAS LECTIVAS
MÓDULO I: Dimensión carismática	<p>Implica que el líder (ya se aplique a una persona o a un equipo o grupo de personas) resulte suficientemente atractivo como para facilitar que otras personas estén satisfechas de estar con él o ella y sea capaz de provocar que las personas de su entorno quieran estar junto a él o ella. El líder carismático atrae fácilmente hacia sí a las personas con las que establece algún tipo de contacto: este atractivo personal, frecuente obedece más a una actitud psicológica positiva hacia los demás que al propio aspecto puramente físico (Gento, S., 2002:</p>	<p>Trabajo con el entorno institucional, familiar y social con parte de la gestión de la institución educativa; basado en el respeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajos grupales con los docentes, personal administrativo. - Reuniones de coordinación con padres de familia. 	<p>Módulo</p> <p>Proyector multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Plumones</p>	10

		<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de coordinación con instituciones civiles, políticas, religiosas de la localidad. 		
MÓDULO II: Dimensión emocional.	<p>Supone que el líder, en su relación con cualquier persona (ya sea miembro de la entidad educativa o relacionada con ella), trata a todos con elevada amabilidad, consideración y reconocimiento. De acuerdo con la dimensión emocional o afectiva, el líder ha de procurar reforzar en todo momento la dignidad de cada persona y mostrar estima y aprecio hacia todos. La inclusión de la dimensión emocional en la concepción actual del liderazgo cuenta con el apoyo de buen número de autores (Bolman, L.G. & Deal, T.E., 2008).</p>	<p>Explica los rasgos que caracterizan la gestión participativa y el clima institucional democrático e inclusivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reglas de juego claras. - Compromiso y respeto de los acuerdos. - Comprende los problemas de los docentes, padres de familia y alumnos 	<p>Módulos Proyector multimedia Laptop</p>	10

MÓDULO III: Dimensión anticipadora	<p>Referida al líder pedagógico, hace referencia a la capacidad para tener una visión anticipadora de lo que puede ocurrir cuando se utilizan determinadas estrategias y se llevan a cabo actuaciones concretas frente a retos o problemas que puedan surgir. Implica, por tanto, una percepción anticipadora de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se arbitren frente a determinados problemas. “El líder debe estar siempre anticipándose” (Giuliani, R., 2002: 359).</p>	<p>Se anticipa proyectivamente a los problemas, necesidades de la comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordina con los docentes las necesidades logísticas para el proceso formativo. - Coordina con los padres de familia las necesidades materiales de la escuela. - Coordina con las instancias inmediatas educativas para gestionar recursos para la escuela 	<p>Módulos</p> <p>Cañón multimedia</p> <p>Laptop</p>	<p>16</p>

MÓDULO IV: Dimensión profesional	<p>. De acuerdo con la misma, el auténtico líder pedagógico debe impulsar la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos, y debe tratar de facilitar a la institución o entidad educativa y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias requeridas para lograr la máxima efectividad y calidad de la educación y de la institución en la que se llevan a cabo los procesos educativos.</p>	<p>Propone la capacitación y educación continua de los docentes de la I.E.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestiona cursos, diplomados en materia pedagógica. - Gestiona material educativa. - Facilita a los docentes su formación de postgrado 	<p>Módulos Cañón multimedia Laptop</p>	<p>10</p>
MODULO V: Dimensión participativa.	<p>Asume que el mejor modo de impulsar a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y solidario es estimularlos a que ofrezcan su esfuerzo cooperativo en proyectos en los que estén comprometidos por su intervención en las decisiones que se han tomado en cada una de las fases de su realización. Datos empíricos muestran, generalmente, que en escuelas de calidad todos los miembros de la institución trabajan juntos y que la calidad se incrementa cuando los sistemas educativos actúan coordinados</p>	<p>Hace participar a los docentes y personal administrativo en la toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en proyectos educativos. - Trabajo coordinado y cooperativo. - Delegación de funciones y responsabilidades 	<p>Módulos Cañón multimedia Laptop</p>	<p>10</p>

	con las instituciones educativas			
MODULO VI: Dimensión cultural.	Significa que el líder ha de promover la consolidación de la cultura propia de la institución o su peculiar perfil cultural. Consiguientemente, el líder pedagógico debe actuar con el compromiso necesario para clarificar, consolidar, defender y difundir el perfil cultural de la institución o entidad educativa. “Esta cultura propia, que arrancará de la concepción pedagógica de la institución y que se consolidará a través de la propia tradición, requiere, para su afirmación, que sea asumida por todos los miembros de la entidad (Gento, S., 2002: 203).	Imprimir un sello de cultura organizacional a la Institución educativa: -Visión, misión y objetivos estratégicos. -Establecer los valores institucionales -Tomar en cuenta los valores civiles, morales, religiosos de la comunidad	Módulos Cañón multimedia Laptop	10
MODULO VII: Dimensión formativa.	Esencial en un auténtico líder, requiere que éste se preocupe profundamente de su propia formación permanente y que trate de impulsar la formación continua de las personas que trabajan con él o ella. Enfoque fundamental de esta dimensión ha de ser, por tanto, la promoción de la necesaria preparación profesional y de la mejor cualificación para llevar a cabo las actuaciones necesarias que garanticen la efectividad de educación y de la institución o entidad educativa.	Favorece la formación continua de sus miembros: -Docentes altamente capacitados. -Docentes con estudios de postgrado. -Docentes evaluados	Módulos Cañón multimedia Laptop	10

MODULO VIII: Dimensión gerencial o administrativa	<p>Hace referencia a las actuaciones administrativas necesarias y a la realización de las rutinas de tipo burocrático. Parece necesario que, para lograr auténticas instituciones o entidades educativas de calidad, las actuaciones burocráticas se reduzcan o, al menos, se sometan a los requerimientos educativos. Sin embargo, dado que tales actividades no parece que puedan ser totalmente eliminadas, el líder atenderá a las necesarias actuaciones de este tipo.</p>	<p>Gestionar los aspectos pedagógicos, administrativos, institucionales y socio comunales.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proyectos educativos. -Proyectos productivos. -Proyectos sociales -Reconocimientos a los docentes. -Premios 	<p>Módulos Cañón multimedia Laptop</p>	<p>10</p>
--	---	---	--	-----------

3.5.METODOLOGIA

La capacitación a los docentes se realizara a través de ocho Módulos con una duración de 86 horas lectivas. El proceso de capacitación se llevará a cabo mediante la organización modular de manera presencial en sus horas libres especialmente los fines de semana.

La metodología se desarrollara tomando en cuenta las características de los docentes participantes. Valorando la experiencia de los participantes y fomentando la reflexión y sistematización de sus prácticas; promoviendo el intercambio de ideas y experiencias entre pares mediante dinámicas vivenciales, presentaciones, debates en los talleres, foros virtuales y elaboración de trabajos de aplicación.

Se ha previsto una dedicación aproximada de 8 horas lectivas a la semana para poder cumplir con las actividades programadas. Esta metodología proporciona a los participantes la posibilidad de manejar su propio ritmo de trabajo y favorece el desarrollo autónomo en el aprendizaje.

3.6.EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

La evaluación es un proceso permanente y formativo durante el desarrollo de la capacitación. Se espera que cada módulo sea evaluado a través de una variedad de actividades e instrumentos que permitan valorar las competencias y desempeños que se espera lograr. Para ello se propone las siguientes actividades de evaluación: desarrollo de informes, estudio de casos, observación del desempeño, participación en las sesiones presenciales, exposiciones, participación en foros, monografías, ensayos.

CONCLUSIONES.

Los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado a los docentes de la I.E. N°15275 comprueba nuestra hipótesis de trabajo: el deficiente liderazgo participativo, que se refleja en los altos porcentajes en las dimensiones carisma (67%), inspiración (53%), habilidad intelectual (60%) y consideración individualizada (67%); que

Las teorías relacionadas con las variables en estudio sobre liderazgo participativo y gestión administrativa, nos han permitido analizar, comprender el problema en estudio, así, como elaborar la propuesta de un Programa de Fortalecimiento de Capacidades, para mejorar el liderazgo participativo de los docentes en estudio.

La aplicación de la propuesta del Programa de Fortalecimiento de Capacidades; permitirá mejorar el liderazgo participativo de los docentes de la I.E. N°15275, del distrito de Ullman, Lalaquiz, Huancabamba- Piura.

RECOMENDACIONES.

A la Dirección de la I.E. N°15275, del distrito de Ullman, Lalaquiz, Huancabamba- Piura, aplicar la propuesta del Programa de Fortalecimiento de Capacidades a los docentes de la con la finalidad de mejorar el liderazgo participativo en beneficio de la gestión institucional.

A la UGEL de Huancabamba, se recomienda tener en consideración la propuesta del Programa de Fortalecimiento de Capacidades en situaciones similares, en los centros educativos de su jurisdicción.

Tener en consideración la presente tesis para futuras investigaciones en el campo de la Administración de Instituciones Educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- AMORÓS (2009). *“Comportamiento Humano en el Norte del Perú”*. Universidad Cesar Vallejo. Trujillo. Perú.
- BASS, BERNARD. (2000): *“El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden”*. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero. pp. 331- 361
- BISQUERRA, R. (2000): *“Métodos de Investigación Educativa”*. Guía Práctica. Barcelona.: CEAC
- BOLIVAR, A. (2000): *“El liderazgo compartido según Peter Senge”*. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao: Ediciones Mensajero, pp. 459 – 471
- BOURDIEU, Pierre. (2004). *“Los excluidos del interior”*. Santiago de Chile.
- BROWN, Ofelia. (2010). *“Liderazgo participativo en el Perú”*. Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Lima. Perú
- BUSTIOS, José Manuel. (2012). *“Liderazgo participativo”*. En línea, disponible en: liderazgovillalobos.blogspot.com/2012/01/liderazgo-participativo.html
- DELGADO, M. (1999): *“El liderazgo educativo en los centros docentes”*. Madrid: Aula Abierta.
- DEWEY, J. (1995): *Democracia y educación*. Madrid: Morata.
- DURÁN (2009). *“El Liderazgo Situacional: una alternativa en Gerencia Educacional para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta”*.
- GARAY & URIBE, (2006). *“Participación social en instituciones educativas de Chile”*. Santiago de Chile., p. 39.
- GAIRÍN, J. (1996): *“La organización escolar: Contexto y Texto de actuación”*. Madrid: La Muralla”.
- GENTO, Samuel., y CORTÉZ, Juan. (2012). *“Formación y liderazgo para el Cambio educativo: dimensiones”*. En línea, disponible en:

- GOLEMAN. D. BOYATZIS, R. & McKEE, A. (2002): *“El Líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional”*. Barcelona: Plaza & Janés 351.p.
- GONZÁLEZ (2009). *“Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente”*. Distrito Escolar N° 2 del Estado Aragua.
- KELLEY, R. (1992): *“Líderes y Seguidores. Cooperación mutua en beneficio de la empresa”*. Madrid. McGraw – Hill de Management.
- KOTTER, J. (1990): *“El factor liderazgo”*. Madrid, Díaz de Santos.
- LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044. Ministerio de Educación. Lima. Perú.
- MASLOW, A. (1987): *“Motivación y Personalidad”*. Madrid., Ediciones Díaz Santos.
- MOGOLLÓN, (2006). *“Liderazgo participativo en Chile”*. p. 29. Santiago de Chile.
- MORENO, Mary. (2006). *“El Liderazgo Participativo como estrategia para mejorar las actitudes emprendedoras de los Directivos y Docentes del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo Extensión El Dividive. Municipio Miranda. Estado Trujillo”*. Venezuela.
- PLAN DE DESARROLLO REGIONAL CONCERTADO (2007-2011). *“Liderazgo participativo en Piura”*. Gobierno Regional de Piura.
- RODRÍGUEZ, E. (2012). *“Análisis de la situación del liderazgo participativo en Venezuela”*. Caracas.
- ROSAS, P. (2006). *“Tipos o Modelo de gestión educativa”*. (p 28-33),
- SALOVEY y MAYER (1990). *“Características de un líder”*. En línea, disponible en: www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm
- SOUBAL, Santos (2008). *“La gestión del aprendizaje. Algunas preguntas y respuestas sobre en relación con el desarrollo del pensamiento en los estudiantes”*
- STEVE, Jobs. (2012). *“Liderazgo participativo o democrático”*. En línea, disponible en: liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-

democratico.html

VROOM, Victor H.; Yetton, Phillip W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. ISBN 0-8229-3266-0.

VROOM, Victor H.; Jago, Arthur G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN 0-13-615030-6.

VROOM, Victor; Sternberg, Robert J. (2002). «Theoretical Letters: The person versus the situation in leadership». *The Leadership Quarterly* 13: 301–323. doi:10.1016/S1048-9843(02)00101-7

YETTON (1973). “*El modelo de liderazgo participativo*”.

WIZADERBY, Wilson, (2012). “Definición y estilos de liderazgo”. En línea, disponible en: www.monografias.com ›...› Desarrollo Organizacional

ANEXOS

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
(CELID-A)
Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

Institución Educativa:

Edad: Género: Masculino () Femenino ()

Tiempo de servicio:

Nivel: Inicial () Primaria () Secundaria ()

Especialidad:

Fecha:

INSTRUCCIONES:

A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted posee.

1 = Total desacuerdo

2 = Desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Total acuerdo con la afirmación

ÍTEMS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	1	2	3	4	5
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	1	2	3	4	5
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	1	2	3	4	5
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los	1	2	3	4	5

problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.	1	2	3	4	5
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.	1	2	3	4	5
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.	1	2	3	4	5
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.	1	2	3	4	5
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	1	2	3	4	5
10. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.	1	2	3	4	5
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.	1	2	3	4	5
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.	1	2	3	4	5
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.	1	2	3	4	5
14. Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	1	2	3	4	5
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	1	2	3	4	5
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.	1	2	3	4	5
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre lo que necesiten.	1	2	3	4	5

18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.	1	2	3	4	5
19. Les doy charlas para motivarlos.	1	2	3	4	5
20. Evito tomar decisiones.	1	2	3	4	5
21. Cuento con su respeto.	1	2	3	4	5
22. Potencio su motivación de éxito.	1	2	3	4	5
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.	1	2	3	4	5
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.	1	2	3	4	5
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	1	2	3	4	5
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.	1	2	3	4	5
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.	1	2	3	4	5
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	1	2	3	4	5
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.	1	2	3	4	5
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.	1	2	3	4	5
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.	1	2	3	4	5
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.	1	2	3	4	5
33. Tienen plena confianza en mí.	1	2	3	4	5
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.	1	2	3	4	5

Ficha Técnica

- Nombre Original: Cuestionario de estilos de Liderazgo (Celid – A)
- Autor: Morales y Molero
- Procedencia: España
- Adaptación argentina: Castro Solano, Lupano, Benatuil y Nader.
- Administración: Individual o Colectiva.
- Formas: Forma A (Autopercepción); Forma S (Superior)
- Duración: 15 minutos.
- Aplicación: Prof. Yovana Cueva García.
- Puntuación: Calificación computarizada
- Significación: La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de los tres estilos y para las dimensiones que lo componen.
- Tipificación: Baremos