



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO**
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

TESIS

**PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA
MEJORAR LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “AUGUSTO SALAZAR
BONDY” - CHICLAYO, AÑO 2018**

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia y Gestión Universitaria

AUTORA

ADA MADELEYNE RAMOS MARTINEZ

ASESOR

Mg. EVERT FERNÁNDEZ VÁSQUEZ

LAMBAYEQUE, 2018

**PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“AUGUSTO SALAZAR BONDY” - CHICLAYO, AÑO 2018**

PRESENTADA POR:

ADA MADELEYNE RAMOS MARTINEZ
AUTOR

Mg. EVERT FERNÁNDEZ VÁSQUEZ
ASESOR

APROBADO POR:

DR. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE

DRA. LAURA ALTAMIRANO DELGADO
SECRETARIA

M.SC. DANIEL EDGAR ALVARADO LEÓN
VOCAL

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, por su apoyo moral en el logro de mis objetivos y metas profesionales.

A mi hijo Lucas Sebastián por ser el motor y motivo de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Al asesor MG. EVERT FERNÁNDEZ VÁSQUEZ por su apoyo y orientaciones para culminar la presente tesis.

A mis compañeros maestrantes y los docentes de postgrado de la FACHSE por su comprensión e importantes aportes que cada día enriquecieron el presente trabajo.

A mis colegas profesores, directivos y personal que labora en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo- Urb. Remigio Silva, por su apoyo y colaboración para aplicar los instrumentos de recolección de información.

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE.....	v
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I: TENDENCIAS Y ENFOQUES DE LIDERAZGO EN EL TIEMPO	14
Introducción.....	15
1.1. Ubicación de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Chiclayo	15
1.2. Evolución histórica del liderazgo.	16
1.3. El liderazgo en el mundo actual	25
1.4. Metodología aplicada en la investigación	36
CAPÍTULO II: LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL	39
Introducción.....	40
2.1. Visión holística del liderazgo	40
2.2. Teorías del liderazgo:.....	45
2.2.1. Teoría de los rasgos.....	45
2.2.2. Liderazgo basado en el uso de autoridad	47
2.2.3. Teorías del comportamiento.	48
2.2.4. Teorías de contingencia.	52
2.2.5. Teorías recientes del liderazgo.	60
2.3. Temas contemporáneos sobre liderazgo	66
2.4. Clima institucional.	72
2.4.1. El clima social en la institución educativa	73
2.4.2. Factores que obstaculizan las relaciones interpersonales.	76
2.4.3. Medios que pueden mejorar el clima institucional.....	77
2.4.4. Conflicto	78
2.4.5. Buscando y hallando conflictos en la institución	80
2.5. Clima organizacional.....	81
2.5.1. Buenas Relaciones Interpersonales.	82
2.5.2. Agradable Clima Institucional.	82

2.5.3. Logro de Metas y Resultados.	83
2.5.4. Satisfacción Laboral.	83
Conclusiones:.....	84
CAPITULO III:	85
RESULTADOS DE LA CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y PROPUESTA DEL MODELO DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E “AUGUSTO SALAZAR BONDY”- CHICLAYO.	85
Introducción.....	86
3.1. Resultados de encuestas realizadas al personal docente, auxiliar y administrativo de la I.E “Augusto Salazar Bondy” - Chiclayo	86
3.2. Propuesta de modelo de liderazgo para mejorar la gestión del clima organizacional	103
3.2.1. Fundamentación teórica del estilo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa para mejorar las relaciones interpersonales y clima institucional en la I.E. “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo.	104
3.2.2. Dimensiones de liderazgo.....	107
3.3. Técnicas para mejorar las relaciones interpersonales.....	116
3.3.1. Esquema que mejora las relaciones interpersonales en la I.E “Augusto Salazar Bondy” - Chiclayo.....	118
CONCLUSIONES:	119
CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	120
RECOMENDACIONES:	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXOS	126

RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda temas muy importantes de Liderazgo en el proceso de la gestión educativa, que las instituciones educativas actuales deben de asumir, teniendo muy en cuenta que en el proceso de la gestión educativa no es prerrogativa exclusiva del director sino más bien es competencia de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa; las instituciones educativas están dirigidas por profesores que distan de cumplir roles gerenciales, más aun de asumir procesos y actitudes de Liderazgo. Observándose en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo la falta de comunicación entre profesores, trabajo descoordinado e individualizado, toma de decisiones inadecuadas, rompimiento de relaciones interpersonales con un clima institucional desagradable y tenso; por lo que frente a esta problemática se cree conveniente establecer como objetivo general: Proponer un Modelo de Liderazgo para mejorar la gestión del clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” – Chiclayo. Permitiendo: caracterizar y analizar las tendencias históricas en los modos y estilos de liderazgo; analizar y caracterizar la problemática del liderazgo, relaciones interpersonales y clima institucional actuales en la I.E; proponer un modelo de Liderazgo en el proceso de gestión educativa para mejorar el clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo.

En consecuencia, se plantea como hipótesis: Si se diseña y propone un Modelo de liderazgo en el proceso de gestión educativa entonces al aplicarse se tendrá un buen clima organizacional en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo. Propuesta que contribuye a desarrollar las dimensiones de liderazgo en el proceso de gestión educativa por parte del director como: planeación, comunicación, motivación, trabajo en equipo, delegación de funciones, toma de decisiones, valores; las mismas que deben de involucrar a todo el personal que permitan evitar y controlar la ruptura de las relaciones interpersonales; por lo que también se cree conveniente la práctica de las técnicas socio-afectivas para mejorar los nexos y vínculos entre todos los trabajadores.

ABSTRACT.

The present work of investigation broach subjects very important of Leadership in the process of the educative management, that the educative institutions current owe to assume, having very in account that in the process of the educative management is not exclusive prerogative of the director but is competition of all and each one of the members of the educative community; the educative institutions are directed by professors that distan to fulfil roles manage, but even to assume processes and attitudes of Leadership. Observing in the I.E “Augusto Salazar Bondy” of Chiclayo the lack of communication between professors, work descoordinado and individualizado, takes of inappropriate decisions, breaking of relations interpersonals with an institutional climate unpleasant and taut; by what front to this problematic believe convenient establish like general objective: Design and propose a style of Leadership in the process of educative management to improve the relations interpersonals and the institutional climate in the I.E “Augusto Salazar Bondy” – Chiclayo. Allowing: Analyse and characterize the historical trends in the ways and styles of leadership; analyse and characterize the problematic of the leadership, relations interpersonales and current institutional climate in the I.E; design and propose a style of Leadership in the process of educative management to improve the relations interpersonales and institutional climate; design technical partner-affective that improve the relations interpersonals in the I.E “Augusto Salazar Bondy” of Chiclayo.

In consequence his raise as hypothesis: If it is design and proposes a suitable style of leadership in the process of educative management then when applying will have better relations interpersonales and a good institutional climate in the I.E. “Augusto Salazar Bondy” of Chiclayo. Proposal that contributes to develop the dimensions of leadership in the process of educative management by part of the director as: planeación, communication, work in team, delegation of functions, takes of decisions, values; the same that owe of involve to all the personnel that allow to avoid and control the split of the relations interpersonales; by what also believe convenient the practice of the technical partner-affective to improve the links and bonds between all the workers

INTRODUCCIÓN

Tal como avizoró Peter Druker al finalizar el milenio pasado, el mundo actual ha desencadenado una serie de cambios y transformaciones en la naturaleza y conducción real y concreta de las organizaciones e instituciones; si bien los principales cambios y los más veloces se han producido en el mundo de las organizaciones empresariales, pero también repercute en otras instituciones de la naturaleza que fuere. De ella resulta los supuestos teóricos y metodológicos de la moderna ciencia administrativa que no solo es prerrogativa exclusiva de dueños, gerentes o de profesionales ligados al mundo de empresas productivas, comerciales o financieras; sino que es preocupación que involucra al conjunto de personas con nexos y relaciones de las más variadas organizaciones e instituciones sociales, dentro de ellas de carácter educativo.

El Liderazgo es un tema tan antiguo que no ha perdido vigencia, por el contrario, cada día adquiere mayor importancia en los diversos campos de la actividad humana. En el campo educativo cobra una gran relevancia en el aspecto de gestión, así como en el plano pedagógico y ser capaz de trascender ante la sociedad con una formación integral de estudiantes y líderes juveniles. Alguien decía mira cuantos te siguen y sabrás si eres líder; por lo que el liderazgo es la acción de mover a la gente o seguidores hacia una dirección por medios no coercitivos; conducir, orientar, dirigir a los colaboradores en base de ideas y objetivos institucionales establecidos, despertando adhesión, respeto, obediencia espontánea y entusiasmo de los subalternos o trabajadores, condiciones que viabilizan el camino para arribar con facilidad a las metas deseadas.

Los líderes deben desarrollar muchas capacidades para hacer su trabajo más dinámico y eficiente, habilidades que se aprenden y desarrollan en el trajinar del trabajo diario y propósitos que se desean alcanzar; siendo de mucha importancia considerar al personal que labora en la organización o institución, ya que son los seguidores los que determinan el éxito o fracaso de los objetivos y metas previstas por el líder. De modo que es imprescindible involucrar al personal o trabajadores en el establecimiento de objetivos y planes, para que sientan que las metas a alcanzar son de interés común; se debe de motivar para elevar el desempeño de los seguidores, propiciar el trabajo en equipo para

mejorar su desempeño laboral participando con información, confianza y valores; se debe delegar funciones para compartir la autoridad y responsabilidades, así como hacerles participar en la toma de decisiones buscando resultados óptimos para la institución. También es muy importante que se promueva buenas relaciones interpersonales tratando de armonizar criterios para evitar desacuerdos y conflictos que conllevan a entorpecer el trabajo diario que se realiza y no permita alcanzar los objetivos organizacionales, factores ambientales que generan el clima institucional.

En el mundo actual, las organizaciones de negocios, militares, educativas, de gobierno y la sociedad en general están llenas de personalidades de diversa naturaleza, que dirigen las organizaciones y otros que empujan con su trabajo cotidiano a cumplir las metas deseadas. En tiempos de cambios y de múltiples transformaciones se espera más de quienes asuman la responsabilidad de pilotear organizaciones, que estimule y esclarezca el fortalecimiento de acciones de los gestores, que tienen responsabilidades en los procesos y resultados de la gestión en diversos ámbitos de las instituciones.

Se pregunta: ¿Qué requieren las personas y las organizaciones, además de objetivos, rutinas, procedimientos y cálculos? ¿Para qué orientar, estimular y comunicar? ¿Para qué motivar? En este sentido para dar respuesta a estas interrogantes, se necesita abordar temas y prácticas de liderazgo, que permitan influir en los demás trabajadores y seguidores a alcanzar objetivos organizacionales; el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial en empresas u organizaciones, para que sean ellos los que planean, organizan, motivan, comunican, dirijan, controlan, etc. Planteamientos de liderazgo que deben involucrar a todo su personal de la organización con la activa participación de los equipos de trabajo, que inspiren a sus seguidores a la consecución de objetivos institucionales; así como mantener buenas relaciones interpersonales que determinan un adecuado clima institucional.

“Si quieres un año de prosperidad siembra granos, si quieres diez años de prosperidad siembra árboles, si quieres cien años de prosperidad forma líderes.”

La necesidad de conducir eficaz y eficientemente las instituciones educativas, tomando decisiones en el sistema educativo formal, por medio de sus órganos desconcentrados ha planteado el desafío de directores o el cuerpo directivo jerárquico al aprendizaje de conocimientos, métodos e instrumentos de gestión, manejar criterios de calidad para que la escuela responda a expectativas de la comunidad educativa, estando a tono con criterios de pertinencia. Estos cambios se logran si se transforman los estilos de liderazgo y las formas de dirigir; enfatizando formas tácticas y operativas, en mediano y corto plazo, y las que se basan a largo plazo con un enfoque estratégico.

Las instituciones educativas están dirigidas por directores que en su mayoría actúan con empirismos y aun distan de cumplir roles gerenciales y mucho más aun de asumir actitudes inherentes al liderazgo, deficiencias que repercuten en el rendimiento académico de los estudiantes y en el logro de objetivos institucionales. Frente a esta problemática se ha decidido investigar la realidad educativa y proponer el siguiente problema: Se observa la falta de comunicación entre docentes, padres de familia, alumnos y comunidad en general, no existe trabajo en equipo y poca participación de docentes en actividades institucionales, por lo que hay deficiencias de liderazgo en el proceso de la gestión educativa en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo; poniendo de manifiesto relaciones interpersonales desagradables y un clima organizacional hostil que no permite lograr objetivos previstos; el objeto de estudio del presente trabajo recayó sobre el proceso de la gestión educativa de la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo, por lo que se plantea como objetivo general: Proponer un Modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa basado en las teorías y modelos de liderazgo que permitan buenas relaciones interpersonales y un adecuado clima institucional en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo; los líderes son capaces de motivar, trabajar en equipo, crear un clima social y una cultura organizacional que responda a los nuevos retos; el campo de acción ha sido el Modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa, por lo que se propone como hipótesis: Si se diseña y propone un adecuado Modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa entonces al aplicarse se tendrá un buen clima institucional en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo.

En correspondencia con el objetivo general y la hipótesis planteados, se han establecido tareas facto-perceptibles de la investigación:

- ❖ Diagnosticar el clima organizacional en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo.
- ❖ Caracterizar y analizar la problemática del Liderazgo, las actuales relaciones interpersonales y clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo.
- ❖ Diseñar y proponer un modelo de liderazgo y su proceso de aplicación para mejorar las relaciones interpersonales y clima institucional en la I.E “Augusto Salazar Bondy”-Chiclayo.

Para el desarrollo de las tareas planteadas, se aplicaron métodos fundamentales utilizados en la investigación; métodos teóricos que han servido para hacer el análisis de las teorías y las etapas facto-perceptibles, métodos tales como: el método histórico-lógico, método análisis-síntesis; y los métodos empíricos para la aplicación de los instrumentos de recolección de información sobre la caracterización actual del liderazgo en el proceso de la gestión educativa, las relaciones interpersonales y clima institucional; observación directa; realizándose posteriormente el análisis e interpretación de los datos de la información obtenida.

El aporte teórico fundamental de la presente tesis está en la propuesta de un Modelo de Liderazgo en el proceso de la gestión educativa para mejorar las relaciones interpersonales y clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” – Chiclayo. Siendo la significación práctica de la investigación el desarrollo de las principales dimensiones del Liderazgo en el proceso de la gestión educativa, las que mejorarán el clima organizacional. Pudiéndose ampliar su validez y aplicación de la propuesta a otras instituciones educativas de la región, con sus respectivas adecuaciones a la realidad; ya que actualmente los problemas de relaciones interpersonales y el desfavorable clima institucional, no permite alcanzar un trabajo óptimo y buenos resultados en el campo educativo.

La presente tesis está estructurada en tres capítulos; el Capítulo I se refiere a las tendencias y enfoques del Liderazgo en el tiempo, realizando una reseña histórica del liderazgo en el mundo, hasta llegar a nuestro objeto de investigación

que es el de establecer el liderazgo en el proceso de gestión educativa en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo. El Capítulo II, hace mención al marco teórico con relación al objetivo y variables de la hipótesis, a través de la revisión bibliográfica y de páginas webs; marco teórico con carácter científico y de investigaciones realizadas sobre teorías de liderazgo, y sobre las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la I.E. El Capítulo III está enfocado a presenta la fundamentación teórica del Modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa para mejorar la gestión del clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” – Chiclayo y se establece las estrategias para la aplicación del modelo de liderazgo en el proceso de gestión educativa, que conlleve a mejorar el clima organizacional en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” ; las conclusiones que son resultados explicativos obtenidos.

CAPÍTULO I: TENDENCIAS Y ENFOQUES DE LIDERAZGO EN EL TIEMPO

Introducción

Muchos estudiosos buscan en la historia del liderazgo las bases de lo que debe ser un verdadero líder. En este recorrido en el Capítulo I damos a conocer las principales tendencias y enfoques del Liderazgo a través del tiempo, desde el liderazgo en el mundo, en América Latina, en el Perú y en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo. “Desde que el hombre tuvo la necesidad de vivir en sociedad o realizar algún trabajo en donde involucre a un conjunto de personas y para conseguir los fines y objetivos comunes, se necesitaba de personas que tomen la iniciativa y encabecen al grupo dando inicios al liderazgo de la persona, que conlleve a determinar un liderazgo en la organización o institución, como agente de cambio” (Enfoque más reciente del papel del líder en la sociedad)¹.

1.1. Ubicación de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Chiclayo

Por gestiones de los Padres de Familia del Centro Educativo Primario N°. 11024 de la Urb. José Quiñones Gonzáles fue creado el Colegio Nacional Mixto “Augusto Salazar Bondy” mediante Resolución Directoral Zonal N°. 0900 del 11 de marzo de 1974, siendo su primera directora Margarita Aurazo Martínez.

Inició su funcionamiento en el actual mercado de José Quiñones con una población mixta de 104 alumnos matriculados en el 7° Grado de Educación Básica Regular; luego en los camerinos del estadio “Elías Aguirre” (1975) y en aulas prestadas del Colegio “Rosa Flores de Oliva” (1976); desde el 18 de octubre de 1977 adquiere un local propio construido con el apoyo del Club de Leones Salaverry y la participación de la Asociación de Padres de Familia sobre un área de 15000 metros cuadrados. A partir del año 1995, contamos con una moderna infraestructura ubicada en Prolongación Oasis s/n, de la Urbanización José Quiñones, situado en el sector Oeste del distrito de Chiclayo. En el año 2015, por necesidad de la población y mediante Resolución N°. 0113-2015. GR. LAMB. /GRED/UGEL-CHIC, de fecha 30 de enero del 2015, se amplía al Nivel Inicial, estando como Directora Encargada, la Mg. Agustina Cubas Núñez.

¹ [http:// www. Gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/lidevoact](http://www.Gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/lidevoact)

Actualmente, alberga una población de 844 estudiantes, distribuidos en tres niveles: Inicial 03 secciones, Primaria 15 secciones y Secundaria.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado en el distrito de Chiclayo, ubicado en el Departamento de Lambayeque, bajo la administración del Gobierno Regional de Lambayeque, en el Perú. Limita por el norte con los distritos de José Leonardo Ortiz y Lambayeque; por el sur con Reque y La Victoria; por el Este con Zaña; y, por el oeste con Pimentel y San José.

1.2. Evolución histórica del liderazgo.

Un líder según Santiago Álvarez De Mon.²: “No es un ser especial y carismático que dirige los designios del resto de mediocres mortales, ni una figura maquiavélica que progresa adaptándose a la moda de cada momento sin ir nunca a contracorriente. Tampoco se le debe asemejar con una especie de padre que guía a sus hijos obedientes e inmaduros”.

Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posee para ello; con este fin existen técnicas y principios basados especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado. En este sentido la figura del Líder se describe desde la cultura y los valores personales, puesto que un líder para liderar a los demás, debe partir liderándose a sí mismo, lo que llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores.

Ya en las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follet contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando posiblemente a las primeras ideas sobre liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunos de los más aceptados, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa. El éxito en la dirección era independiente en

² ÁLVAREZ DE MON, S. El Mito de un líder. Expansión y encuentro. <http://www.E&E.com>

muchos casos, al predominio de estos rasgos. Por otro lado, la abundancia de investigaciones con disímiles metodologías arrojaba resultados diferentes en cuanto a los rasgos de personalidad significativos.

Estos estudios se desarrollan vinculados a la concepción Taylorista de la dirección, donde el papel de capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de ordeno y mando, así como la baja calificación de la fuerza del trabajo (donde predominaban motivaciones de tipo básicas), eran prevalecientes en una industria incipiente y poco compleja en sus relaciones sociales y productivas.

Una segunda etapa en el estudio de liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), asociados a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de decisiones.

Los estudios de Elton Mayo jugaron un papel fundamental en esta corriente de pensamiento, los que dieron origen a un gran número de investigaciones y teorías de liderazgo de las organizaciones. Todas ellas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo: “El grado de autoritarismo- democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los empleados o subordinados (líder orientado en los empleados), como indicador del desempeño que estos tendrían y, por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral”³. Aquí también los estudios fueron contradictorios, puesto que no pudieron identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a una serie de diferentes circunstancias.

La Revolución Científico-Técnica de la década de los 60, trajo un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la dirección, los trabajadores requieren mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con “la satisfacción de los empleados” o

³ ROBINS, Estephan. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentive Hall México 1998

“cohesionar al grupo” para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba (ya que el hombre comprendía el papel que jugaba dentro de la empresa, por lo que exigía cada vez más que le fueran dando el lugar que le correspondía dentro de ella), como necesidad de adaptarse a grados más complejos de relaciones sociales y de producción, en mercados que aumentaban poco a poco su diversificación y su competencia.

Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a su entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos (aunque todavía no se asumían totalmente), como: motivación, delegación de autoridad (participación), entre otras. Esto conjuntamente con las dificultades encontradas en las conclusiones de investigaciones enfocadas al doble-factor, dio lugar a otro momento en el estudio del liderazgo organizacional: El liderazgo situacional, que incluye la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo; a la pregunta ¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo? estas teorías respondían: Depende de la interacción de las características del líder del grupo y la situación en que tienen lugar, como por ejemplo el tipo de actividad, relación entre el líder y miembros, normas del grupo, información existente, entre otras.

En la década de los 80, con la introducción de la “Red”, se reciben los efectos más fuertes de la Revolución Científico-Técnica sobre las Organizaciones, las aguas tranquilas en las que el mundo industrializado había venido trabajando se convulsionaron y comenzó la era de los grandes cambios (información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo globalizado y sin barreras de distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo) que imprime al entorno de las organizaciones un alto grado de incertidumbre y demanda de ellas un alto nivel competitivo para lograr la adaptación a ese mundo cambiante y garantizar por lo tanto su existencia. En palabras de Peter Drucker: “Hay que empezar de nuevo lo que sabíamos sobre dirección ya no es válido”⁴.

Ante esta realidad, también es susceptible de cambio, la sensibilidad de la persona moderna. El ser humano, por sus conocimientos se percibe ahora con

⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/lidevoact>

una cierta autonomía, cuestionando la sumisión y la resignación pasiva, siendo conscientes de su vida y de la fugacidad de la misma: ante la realidad de que, si las enseñanzas del pasado fueron reformadas, las de hoy podrán serlo mañana; por lo que se retrocede al secreto de la propia conciencia y libertad y ya no espera leyes y normas externas como respuesta a sus preguntas. Es por eso que, dentro de las empresas o instituciones, hacer lo que los directivos mandan ya no funciona; en este contexto se hace imprescindible “hacer lo necesario”. Por lo tanto, la forma de liderar al verse influenciada por estas transformaciones, indiscutiblemente no puede ser la misma. Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder; de hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización.

Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte; pero para lograrlo él debe partir de proporcionarles a los empleados (por la importancia que tienen en las organizaciones de hoy) el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente responsables de ellas, lo que suele conocerse como empowerment movement.

Ante esto el mundo de la empresa ofrece alternativas a través de promover nacientes estilos de liderazgo, adecuados a la nueva era de la información, que revolucionan las concepciones sobre líder, como Álvarez de Mon⁵ plantea: “El liderazgo basado en el elitismo, en la obsesión por el poder y en el paternalismo está pasado de moda, entonces el liderazgo se concibe como un desafío cotidiano, cambiante y plural al alcance de todos los profesionales comprometidos”.

El Liderazgo y sus Inicios.

En primer lugar, el liderazgo se inició con la búsqueda de las características personales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. Un segundo enfoque trata de explicar el liderazgo en términos del comportamiento que una persona observa los modelos de la contingencia para

⁵ ALVAREZ DE MON, S. El mito de un Líder. Expansión y encuentro

explicar lo inadecuado de las teorías anteriores de liderazgo, para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación.

El liderazgo tiene raíces biológicas basados en dos sustancias químicas como: la serotonina y la testosterona, niveles mayores de la primera parecen mejorar la sociabilidad y el control de la agresión, mientras que altos niveles de la segunda sustancia incrementan el impulso a competir.

Se encuentran características comunes con liderazgo (ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo). Pero también hay debilidades de las necesidades anteriores ya que no garantizan el éxito, al pasar por alto las necesidades de los seguidores; además no separa la causa del efecto e ignora los factores situacionales.

Análisis Tradicional de Liderazgo

Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

Liderazgo Carismático

Liderazgo Autoritario

Liderazgo legal burocrático

Cuando se multiplican los estilos sobre los grupos, a partir de K. Lewin, el tema de liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas topologías; uno de los más conocidas es la ofrecida por Lippitt y White, continuadores de la obra de Lewin después de los años 40, su clasificación es un punto de referencia obligatoria para cualquier análisis; según estos autores los líderes se clasifican en:

Autoritarios

Paternalistas

Laissez-Faire ("Dejar hacer")

Democráticos

Participativos

Esta clasificación se hace atendiendo: a los objetivos del grupo, toma de decisiones, tipo de relación entre miembros del grupo que fomenta el líder, calidad que se consigue al realizar las tareas, participación de los miembros del grupo, origen y dirección de flujos de información, forma de control, sanciones y gratificaciones.

Enfoques Modernos de Liderazgo

Modernamente se han acentuado otros aspectos de la conducta del líder (no hay que olvidar que los patrones de conducta del líder son llamados en el lenguaje técnico: estilos de liderazgo)⁶.

1.- La dimensión de “Consideración” o grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo. Halpin y Winer (1952) indican que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por el fortalecimiento de la aparición de relaciones personales, muy cordiales, gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.

2.- La dimensión de “Iniciativa para la estructura”. En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas. El líder asigna a los miembros tareas concretas y definidas para la consecución de las metas propuestas; estos líderes consiguen acciones efectivas, pero un clima grupal distendido.

3.- Estudios realizados por la Universidad de Michigan, han distinguido líderes “Centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo. Los investigadores de la universidad del estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dos dimensiones: La “Consideración” y la “Iniciativa para la estructura”, estas dimensiones crean la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado.

⁶ ALVAREZ DE MON, S. El mito de un Líder. Expansión y encuentro
[http:// www.E&E.com](http://www.E&E.com)

Los investigadores llegaron a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como mejor, se arguye por el contrario que la eficacia de un determinado estilo dependerá de factores situacionales.

4.- La escuela humanista por su parte, ha estudiado tipos de liderazgo siguiendo la teoría de McGregor. El líder que se inspire en la “Teoría X” se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que los trabajadores detestan el trabajo, no quieren responsabilidades, se mueven por motivaciones crematísticos. En caso de la “Teoría Y” se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con la tarea que se les ha encomendado, son responsables, demuestran capacidad y experiencia, pierden rango de exigencias económicas.

5.-El modelo de Contingencia o de la efectividad del liderazgo. Fue desarrollada por Fidler (1967), Fiedler⁷ elaboró la llamada escala del compañero menospreciado (CMA) para identificar los estilos de liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones, aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados en la siguiente manera:

a) Se cree que las personas con nivel bajo de CMA, es decir los que describen al compañero de trabajo menospreciado en términos negativos, se preocupan principalmente del éxito en su tarea.

b) Por otra parte, las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivas (personas con CMA alta) se les considera como centradas en las relaciones, es decir preocupados por conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

En resumen, Fiedler sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado. Dejando aparte la validez de la escala CMA, el modelo de contingencias de Fiedler ha recibido un amplio respaldo de la

⁷ <http://WWW.TeoríasdeLiderazgo.com>

investigación; este hecho implica que la eficacia de la organización puede aumentar si se emparejan apropiadamente líderes y situaciones.

6.- La teoría de los “camino de meta” ha sido propuesta en la década de los 70 por Evans y House. Estos sostuvieron que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo, solo que tienen un estilo dominante. Los cuatro estilos de liderazgo que Evans y House identifican son los siguientes:

Liderazgo directivo: orienta a los empleados sobre que debería hacer y cómo debería hacerse el trabajo, manteniendo los estándares de rendimiento.

Liderazgo de apoyo: Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable a todos y tratando a los trabajadores como iguales.

Liderazgo participativo: Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.

Liderazgo centrado en el logro: Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes, realizando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

Los resultados de la investigación dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo. Llegados a este punto debemos hablar de los factores contingentes; estos son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro. En el contexto actual, estas variables afectan a las percepciones de expectativa o de camino-objetivo; este modelo presenta dos grupos de variables contingentes: las características del empleado, los factores ambientales. Las cinco características del empleado más importantes son: localización del control, la capacidad de tarea, la necesidad de logro, la experiencia, la necesidad de claridad; los tres factores ambientales relevantes son: la tarea del empleado, el sistema de autoridad, el grupo de trabajo.

Todos estos factores son capaces de entorpecer o motivar al personal. La investigación ha dirigido sus esfuerzos a determinar si los factores contingenciales ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo; las características del empleado de necesidad de logro, de experiencia y de

necesidad de claridad afectaron las preferencias de los empleados respecto al liderazgo.

7.- Hay que hacer una referencia al modelo desarrollado por Vroom y Yetton (1973). Estudian la conducta del liderazgo de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

8.- En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre liderazgo se basan en su falso supuesto de que los líderes tratan a todos prácticamente de la misma manera. Por el contrario, Graen sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominaron díada vertical; es por eso que al enfoque de Graen se le conoce como el “Modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)”, es un proceso de manera natural que resulta del intento de un líder de delegar y asignar roles de trabajo; como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre líder y los miembros del grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

9.- En los últimos años han ido apareciendo nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, a las que se hace referencia como liderazgo “Carismático”, “heroico”, “transformacional” o “visionario”. Estas perspectivas competitivas entre sí, pero interrelacionadas, han creado un grado de confusión entre los investigadores y los gestores en ejercicio. Afortunadamente Robert House y Boas Shamir nos han ofrecido una teoría práctica e integrada a la que se conoce como liderazgo carismático.

Muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizadas representan al llamado liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados; los líderes mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores, las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son:

a) Los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados.

b) Los líderes aplican medidas correctoras sólo en caso de que sus subordinados no cumplan con los objetivos de rendimiento establecidos.

El liderazgo carismático. Hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso o valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores, en la demostración de confianza de sí mismo y en sus seguidores, y en expectativas del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure alcanzar los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Los líderes carismáticos en la práctica propician tres conjuntos básicos de conductas del líder, si lo hacen con eficacia estas conductas afectan positivamente a los conceptos que de sí mismos tienen los seguidores; a su vez impulsa la motivación del empleado hacia una serie de resultados personales, compromiso personal con el líder y con su visión, el compromiso con la organización, la significancia de la tarea y la satisfacción en la misma, la motivación intrínseca del empleado, los seguidores terminan por entender que su esfuerzo representa una declaración moral; el liderazgo carismático aumenta las expectativas de esfuerzo al contribuir de manera positiva a su autoestima y auto eficacia, cumplimiento de objetivos de la organización en función de valores personales.

En diversos estudios señalan que los mejores líderes no sólo son carismáticos, sino que al mismo tiempo son transaccionales y carismáticos, los líderes deberían intentar asumir estos estilos; evitando al mismo tiempo un estilo “Laissez-faire” (“dejar hacer” o “espera y veamos que ocurre”). El liderazgo laissez-faire es el estilo más ineficaz.

1.3. El liderazgo en el mundo actual

El mundo de los negocios y otras instituciones sociales en general están llenos de personalidades, administradores, gerentes y empleados, las personas y las organizaciones están encadenadas en un proceso de mutua interacción, difíciles de separar; las organizaciones permiten satisfacer variedad de

necesidades y a su vez se nutren del factor humano influidas por la manera de pensar, conducirse, sentir, actuar de cada una de las personas. En tiempos de cambio y transformaciones múltiples se espera más de los que asumen la responsabilidad de pilotear amplias organizaciones; por lo que se debe de estimular y fortalecer las acciones de gestión en diversos ámbitos de sus instituciones, la idea ligada a la noción de jerarquía sucumbe frente a situaciones de incertidumbre, quiebres históricos; en tiempos de rápidos cambios exigen rápidas respuestas, capacidad de dirigir grupos humanos, motivar, comunicar, tomar decisiones asertivas; por lo que los gerentes requieren de prácticas de liderazgo.

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo, pero si bien es cierto que administradores más eficaces también son por lo general líderes eficientes, por lo que se exige que los administradores o gerentes de organizaciones e instituciones adquieran posturas y características de líder, para planear, establecer objetivos, anticipar situaciones, alto grado de empatía, manejo de grupos o equipos humanos; los líderes exitosos tienen integridad, confianza en sí mismos, al delegar funciones, como una precisa personalidad, y trabajo en equipo”.⁸

Los verdaderos líderes deben asumir responsabilidades, solucionar problemas, confrontar a las personas, aunque estas se enojen y no puedan ir dejando las cosas de lado cuando tiene que tomar decisiones difíciles. Los líderes tienen que ser efectivos y retar el “status quo”; si no lo hacen dañarán su propia credibilidad y el rendimiento de las organizaciones, al igual que las personas las organizaciones también entran en rutina. En la medida en que el ambiente a su alrededor cambia con nuevas tecnologías, elementos demográficos, nuevos competidores, expectativas de consumidores, nuevas medidas de desregulación y la globalización, muchas empresas se vuelven rancias, sus procesos y cultura corporativa se vuelven obsoletos. La gente prefiere instalarse en el “status quo” y teme los cambios, por eso es necesario diferenciar a los trabajadores e identificar a los más valiosos para la organización. Hay que adoptar los medios para que estos se encuentren

⁸ BENTON, D.A. El Arte de Liderazgo. Editorial Mc Graw-Hill Trade 2004

contentos y a gusto dentro de la organización, dar recompensas a los que más destacan y a los que siguen las metas estratégicas; no se puede dar ventaja a aquellos que se oponen al cambio, ni permitir que los mejores se vayan o se desmotiven, ya que el actual sistema permite el acomodo en cualquier empresa o institución. Para las organizaciones es un desastre que solo permanezcan en sus filas aquellos que no tienen otra opción laboral, por eso las personas de bajo rendimiento deben ser removidas, adiestradas y su desempeño continuamente evaluado; si a pesar de ello persiste su bajo rendimiento es necesario presionarlas y no concederles ningún beneficio⁹.

Los líderes deben actuar de manera lineal, estableciendo una agenda clara que invite a participar a todos; hay que darles a las personas un tiempo razonable y una oportunidad para moldearse y desarrollarse, brindándoles las herramientas e instrumentos para que puedan tener éxito; los líderes deben de ser abiertos y colaboradores para obtener buenos resultados y recompensar a sus seguidores. Los buenos líderes no encubren su conducta y compromiso con la organización, pueden provocar enojos con sus empleados. Powell nos dice que: “cuando un líder presiona en una dirección, se establecen nuevas conductas o expectativas de rendimiento y el desempeño invade las zonas del confort”.

Powell señala que el líder debe considerar a la comunicación y el contacto con la realidad como algo esencial debido a que “algo hará las cosas diferentes en el siglo XXI, es que el mundo se encuentra en medio de una gran transformación que afecta tanto al mundo industrial como al político y el económico”. El mundo está siendo reformado por la revolución de la información, la cual está reemplazando a la revolución industrial; en este tipo de mundo las ideas cuentan.

Los líderes deben considerar a las personas por encima de los planes, el material humano es la columna vertebral de la organización, ya que sin ello no es posible desarrollar nada; el líder efectivo se debe a sus seguidores, las empresas tienen éxito o fracasan gracias a la participación de la gente; se debe creer en los subordinados y las funciones que cada uno realiza son importantes para la empresa, por ese motivo se debe de colocar en lugares que puedan

⁹ HARARI, Oren. Secretos de Liderazgo de Colin Powel.

destacar, darle seguimiento, motivar su progreso, propiciar el trabajo en equipo, y mantener buenas relaciones interpersonales para evitar conflictos y se disipe un clima institucional agradable; el líder debe de tratar a su personal o empleados como compañeros y socios; personas que se sientan motivados por el trato y considerados por el jefe, ya que si todas las personas en la organización crecen, la organización prospera, la autoridad y credibilidad del líder se refuerza. Porque todo empieza y termina en las personas, por lo que son el reverso de la misión ya que al final del día son los responsables de los triunfos o fracasos de la organización.

Tendencias del Liderazgo actual en Organizaciones Educativas

Haciendo un análisis de las nuevas tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, podemos concentrarlos en tres grandes grupos para facilitar su comprensión:

1.- El líder desde su individualidad. Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como liderazgo personal, unas ideas centradas en la persona; se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se necesita la inteligencia emocional, la pro actividad y la madurez afectiva; entre otras.

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores está muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una situación entre liderazgo personal-emocional y el empowerment movement. En fin, el empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste a de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo su seguimiento no sería intrínseco.

Una constante es el cambio como factor fundamental en el desarrollo de las empresas. Ahora según Lance Secretan¹⁰ la parte esencial del mismo está en los valores, estamos pasando desde una era totalmente deficiente y de filosofías

¹⁰ SECRETAN, Lance. Véase [http:// WWW. Gestiopolis.com](http://WWW.Gestiopolis.com) Coaching

administrativas redundantes hacia algo nuevo; propone un enfoque basado en valores, fundamentando que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, haciendo más allá del pensamiento racional. Dice Secretan: “En el nuevo estilo de liderazgo

empresarial los lugares de trabajo se caracterizan por el amor y la verdad”, “la vida no es un campo de batalla” continua “es un terreno de juegos”; vivir asumiendo valores fundamentales es la mejor forma de obtener increíbles resultados de las personas, lo que redundará a favor de las organizaciones.

2.- El Líder como capacitador. El líder debe ser consciente de su papel de mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores; los mentores comparten la paternidad de los problemas pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro, su principal habilidad del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar: El mentor busca que poco a poco el subordinado emprenda su camino, hasta un momento adecuado abandone la seguridad del mentorazgo, para ello deben estar ambos preparados para variar su relación: de una vertical a una horizontal. Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Coaching para ejecutivos, también llamado “La cultura del entrenamiento”.

Coaching, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Esto implica que un buen coach debe saber escuchar, habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe estructurar un buen plan (y seguirlo). El coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes; la iniciativa de emprender un coaching la toma de dirección de la empresa, quien decide sobre quien se va a llevar a cabo el tratamiento, no se puede imponer el proceso.

3.- El líder y los equipos de trabajo. Peter Senge, otro gran investigador, en muchas reflexiones ha diseñado el concepto de “Ecología de liderazgo” que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia en una organización de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna” pues ayudan a propagar las nuevas ideas¹¹.

Como usualmente oímos, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende, se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, esparciendo la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo. Los co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben diferenciar entre fama y éxito, buscando desarrollar más lo último, lo que implica lograr objetivos comunes.

Es preciso destacar la importancia que tiene el subordinado en las nuevas organizaciones, desde la persona individual hasta los equipos de trabajo; estos últimos son cada vez más esenciales para el éxito de la empresa, el cual depende de todo el equipo directivo, ya que tiene alcance más amplio del que puede lograr el líder por sí solo.

De modo general, se ha analizado las principales tendencias sobre liderazgo surgidos como respuesta a los cambios en el entorno, partiendo inicialmente de las primeras teorías. De esto se puede inferir que en la era del conocimiento el jefe no es el que más sabe; pero si posee las claves de la sinergia organizacional; debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino por el contrario se complementan y enriquecen la dirección.

La Falta de Liderazgo en las Organizaciones Educativas

Muchas empresas, organizaciones o instituciones, conservan una estructura organizacional tradicional, que no responden a los cambios que exige el mundo actual; además sus planes y objetivos son estáticos y no tienen una visión de

¹¹ SENGE, Peter. Vease [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

futuro, a pesar que han establecido su trabajo bajo la dirección de una autoridad funcional desmedida. Entonces ¿Qué necesitan estas organizaciones? No es más implícito que se necesita de personas que utilicen el potencial humano con acciones dirigidas a optimizar procesos de gestión, resuelvan problemas, en síntesis, se necesitan personas con liderazgo.

Las organizaciones educativas que no tienen un liderazgo no trascienden, no tienen la capacidad de enrumbar su trabajo, logro de metas, desarrollo de su personal; por lo que es imprescindible que la alta dirección de una organización o institución cuente con un liderazgo que vincule objetivos, imaginación, los procesos y movilización del personal a lograr objetivos comunes. Cuando no hay liderazgo las organizaciones se ven fragmentadas, apáticas, el personal no se involucra a contribuir al cumplimiento de metas organizacionales, la gente se siente desmotivada y realizan su trabajo por cumplimiento, no hay una fluida comunicación, las personas tienen objetivos diferentes, surgen conflictos disfuncionales, las decisiones son tomadas sin participación del personal; es decir no existe quien dirija, coordine, influya y lleve a todo el grupo humano a buen puerto.

Las organizaciones educativas en este mundo competitivo, no necesitan solamente de administradores, jefes, directores y gerentes; su función debe trascender más allá de la autoridad y poder formal, para convertirse en un verdadero líder que sea capaz de integrar todos los procesos de administración, producción y servicios de la organización; realizando una adecuada planeación, trazar objetivos, motivar al personal, desarrollar una fluida comunicación, coordinación, práctica de valores, delegue funciones, trabajo en equipo, promueva buenas relaciones interpersonales y asuma la responsabilidad de ir a la cabeza de la organización escoltado de seguidores; ser la locomotora del tren y jalar al resto de vagones.

El Liderazgo en Instituciones Educativas de América Latina.

La Reforma educacional emprendida en la mayoría de países de América Latina desde principios de los años 90, se constituyó en una de las prioridades de la agenda política de los países que se comprometieron con ella. Mejorar la

equidad y proveer una educación sensible a las diferencias que discrimine a favor de los más pobres y vulnerables; mejorar la calidad de la enseñanza, aumentar las exigencias y focalizar la atención en los resultados del aprendizaje; profesionalizar el trabajo docente, descentralizar y reorganizar la gestión educativa y ofrecer más autonomía a las escuelas; fortalecer la institución escolar para ofrecer mejor capacidad de operación y mayor responsabilidad por sus resultados, fueron las líneas fundamentales que con distinto énfasis pusieron en marcha los gobiernos de la región.

Dos ejes de esta reforma interesan destacar, aquel relacionado a los temas de dirección de instituciones educativas y los temas que abordan el perfeccionamiento del docente. El primero implica desarrollar líneas de trabajo relacionados al fortalecimiento de capacidades de gestión y evaluación de resultados; el segundo fomenta el desarrollo profesional de los docentes y las políticas de incentivos. También en estos años se ha incorporado al vocabulario habitual de los directivos conceptos como el de rendición de cuentas y el liderazgo directivo; a más de una década del inicio de la reforma sabemos que simplemente no fue homogénea y sus resultados han sido muy distintos en cada país. El conjunto de individuos, grupos, instituciones, organizaciones, etc. involucrados que tienen intereses educativos en América Latina “siguieron obedeciendo a viejos modelos incorporados en la cultura y subjetividad de los docentes”, requiriéndose el desarrollo del liderazgo de los docentes. Esto es generar condiciones para lograr un ambiente de trabajo que promueva una cultura de participación efectiva del personal docente para el logro y mejora de su propio que hacer y de los objetivos declarados en el proyecto educativo institucional. Se trata entonces que el concepto del liderazgo no se circunscriba exclusivamente a los equipos directivos como tradicionalmente se establece; si bien dependen en alguna medida de las variables estructurales y legales de los sistemas educativos de cada país.

Haremos una distinción entre gestión y liderazgo; mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico. La escuela del siglo XXI se define como una organización abierta a la comunidad, en consecuencia, no pueden sus directivos

y profesores administrar o gestionar la institución educativa sin darle una visión de mediano y largo plazo. La capacidad para desarrollar el plan de la organización es a través de la coordinación de sus trabajadores, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación; a través de un liderazgo que establezca el control y la resolución de problemas, que introduce elementos de motivación e inspiración. Gestión y liderazgo son dos métodos de actuar diferentes pero complementarios, ambos necesarios para el desempeño de la organización y sus entornos cambiantes. Se necesita un tipo de liderazgo que involucre a toda la comunidad docente, desarrollando un liderazgo institucional con la comprensión de las características particulares de las “organizaciones educativas” y de su interrelación con el entorno, así como con su personal docente que requieren orientaciones estratégicas y liderazgo, el actor profesor de manda su particular contribución a la institución escolar a través del ejercicio de su propio liderazgo. En nuestros días nadie pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente su ejercicio como elemento clave en la mejora de lo que acontece en las organizaciones educativas, incidiendo en el desarrollo interno que ha de garantizar el aprendizaje de los alumnos.

Liderazgo en Instituciones Educativas Peruanas

“En Instituciones Educativas a las que asisten personas de distintas edades y formación que realizan diferentes tareas, por naturaleza de sus funciones estas personas conviven en un mismo ámbito durante varias horas al día. La escuela no existe separada del mundo que actúa, es una comunidad que forma parte de la sociedad y sus miembros tienen problemas personales y sociales que el resto de la población, y no debe extrañar que se originen conflictos de diferente índole”¹². Por lo que en este contexto de crisis y tensión es de imperiosa necesidad contar con líderes que armonicen escenarios, que mejoren las relaciones interpersonales, que resuelvan conflictos y tomen decisiones apropiadas para no gastar energía humana en cosas triviales que no conllevan a cumplir objetivos planeados por la institución.

¹² PRAWDA, Ana. Clima Institucional y resolución de conflicto

En el Perú el liderazgo se está implantando recientemente en las organizaciones a partir de la década pasada, en su mayoría en empresas productoras de insumos e industriales, así como emporios comerciales; pero liderazgos que aún no se deshacen de viejas prácticas rutinarias y esquematizadas, por lo que urge una capacitación de alto nivel a todos los gerentes empresariales e institucionales de orden privado y estatal, en temas y capacidades de liderazgo. En su mayoría responden a estilos autocráticos y tradicionales que ejercen su función por jerarquía y no por condiciones cognitivas o ciertos atributos de líderes; más aún no planean estratégicamente, no motivan, inadecuado manejo de relaciones interpersonales y deficiente toma de decisiones que no conllevan a alcanzar la visión institucional.

“La mayoría de directores de las instituciones educativas en el Perú ejercen la función por empirismos, no han sido preparados para gerenciar y liderar a las instituciones educativas, motivo por el cual se desenlaza múltiples problemas de orden administrativo y en la gestión de recursos humanos para superar la actual emergencia educativa”¹³. Si los directores de las instituciones educativas no desarrollan habilidades para el manejo de conflictos y relaciones interpersonales, el ambiente educativo se torna estéril y entorpece las labores académicas.

Liderazgo en Instituciones Educativas en Chiclayo.

En la Zona urbana del distrito de Chiclayo, las instituciones educativas estatales de nivel básico, han protagonizado algunas tensiones y conflictos internos, ya sea entre el personal que labora en la institución, así como con los padres de familia; dándose el caso incluso que se toman centros educativos por miembros de la APAFA; en otros I.E Directores ha sido sancionado temporalmente y reubicado en otros colegios por Ruptura de Relaciones humanas con su personal. Los directores son nombrados y en su mayoría cuentan con 10 a 15 años de servicios, pero muchos solo se limitan a cumplir su función de manera empírica y de forma tradicional; no encaminan a un

¹³ ALVARADO OYARSE, O. Empresa educativa: Gerencia y liderazgo. IV encuentro Regional de Directores.2003

planeamiento estratégico, al logro de los objetivos comunes, al compromiso con el otro, no promueven el trabajo en equipo, práctica de valores, comunicación; para mejorar las relaciones interpersonales y el disfrute de un clima institucional agradable, con grupos humanos que muestren satisfacción. En la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo. Se observa problemas de comunicación, coordinación entre Dirección, docentes, padres de familia y la comunidad educativa en general, no hay trabajo en equipo; todo esto desvirtúa el trabajo y la razón de ser de la educación en esta institución no cumpliendo las expectativas que se espera por la población, y existe una desmotivación por parte de los profesores que cada uno hace lo que mejor le parezca.

Frente a esta problemática se ha decidido investigar la realidad y proponer el siguiente problema científico: Se observa falta de comunicación entre docentes, padres de familia, alumnos y comunidad en general, no existe trabajo en equipo y poca participación de docentes en actividades institucionales, por lo que hay deficiencias en el liderazgo en el proceso de la gestión educativa en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo; poniendo de manifiesto relaciones Interpersonales desagradables y un clima institucional hostil que no permite lograr objetivos previstos.

Por lo que se propone el objetivo general: Diseñar y proponer un Modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa, basado en las teorías de liderazgo que permitan buenas relaciones interpersonales y un adecuado clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo. Los líderes son capaces de integrar a los trabajadores y realizar un trabajo coordinado, sincronizando a sus miembros de la organización o institución al igual que un director de orquesta; por lo que se requiere que los líderes actuales valoren a sus trabajadores motivándoles, hacerles participar en sus decisiones, trabajar en equipo, crear una cultura organizacional y un ambiente o clima institucional agradable que responda a los nuevos retos que la competitividad exige; por lo que se plantea como hipótesis: Si se diseña y propone un adecuado Modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa entonces al aplicarse se tendrá mejores relaciones interpersonales y un buen clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” – Chiclayo.

En correspondencia con el objetivo y la hipótesis planteados, se han establecido tareas facto-perceptibles de la investigación:

1. Caracterizar las tendencias históricas en los modos y estilos de liderazgo.
2. Caracterizar y analizar la problemática del Liderazgo y clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo.
3. Diseñar y proponer un Modelo de liderazgo y su proceso de aplicación para mejorar el clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo.

1.4. Metodología aplicada en la investigación

Para el desarrollo de las tareas planteadas, se aplicaron métodos fundamentales utilizados en la investigación, así como métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido abordar con profundidad necesaria el liderazgo en la gestión educativa, las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo en el año 2014.

Los métodos teóricos utilizados han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar las etapas observadas en la realidad o facto-perceptible, métodos tales como:

- El método histórico-lógico, que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de las tendencias del Liderazgo en el tiempo; así como analizar los comportamientos y procesos de los Líderes.
- El método análisis-síntesis, fundamentalmente sirvió para caracterizar el estilo de liderazgo en la gestión educativa, las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo.
- Los métodos empíricos, se utilizaron en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual se aplicó instrumentos de recolección de información tipo censo por el número pequeño de la población, con una encuesta aplicada a todo el personal de la I.E que suman 34 trabajadores entre docentes, auxiliares y administrativos; dicha información fue cruzada con la observación directa y opinión verbal constante de muchos profesores; realizándose posteriormente el proceso de análisis e interpretación de los datos e información obtenida.

En la etapa de la elaboración del diseño y propuesta teórica, los métodos empleados fueron:

El método sistémico estructural funcional, para la determinación del diseño teórico práctico, estableciendo los elementos constitutivos y las dimensiones del estilo de liderazgo en la gestión educativa como de las relaciones interpersonales y clima organizacional, sus relaciones e implicancias que se establecen entre sí.

El método dialéctico, sirvió para determinar las relaciones de componentes de carácter contradictorio, entre la dimensión administrativa y la de gestión educativa, así como su significación práctica en un sistema estatal que regula el proceso educativo en contraposición a una real y efectiva gestión con autonomía en la toma de decisiones en la I.E.

El aporte teórico fundamental de la tesis está en el diseño y propuesta de un estilo de Liderazgo en la gestión educativa para mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” – Chiclayo. Siendo la significación práctica de la investigación en su posterior aplicación; pudiéndose ampliar su validez y aplicación de la propuesta a otras instituciones educativas de la región, con sus respectivas adecuaciones a la realidad; ya que actualmente los problemas de relaciones interpersonales y el desfavorable clima organizacional, no permite alcanzar un trabajo óptimo y buenos resultados en el campo educativo.

Conclusiones

El liderazgo ha ido asumiendo características y procesos en sus modos y estilos de conducir las organizaciones sociales, para contrarrestar los diferentes cambios y transformaciones de diferente índole, a través del tiempo y constantes cambios del mundo globalizado.

Se considera al liderazgo como un arte que tienen que desarrollar las personas que dirigen un grupo humano, organización o institución social, como son en este caso las Instituciones Educativas.

CAPÍTULO II: LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción.

En el Capítulo II se realiza un exhaustivo marco teórico de las principales teorías que abordan el Liderazgo desde sus inicios en organizaciones, hasta los últimos planteamientos de liderazgo que deben de involucrar a todo su personal con la activa participación de los equipos de trabajo, que inspiren a sus seguidores a la consecución de objetivos institucionales; así como el Clima Organizacional determinado por las relaciones interpersonales que de acuerdo a como éstas últimas se manifiesten, originan los conflictos funcionales o disfuncionales. También se da la fundamentación teórica de la propuesta del estilo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo; enfatizando la práctica de las principales dimensiones del liderazgo que se establecen.

2.1. Visión holística del liderazgo

El liderazgo tiene diferentes significados para diferentes autores, como señaló un experto “hay casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto”.

Liderazgo es influencia, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad de sí mismos; el ahínco es la pasión con formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y aguijonear; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales. “Un buen ejemplo de líder es el director de orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos”¹⁴. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

¹⁴ DRUKER, Peter. “The coming of the New Organization”. 1988

El último tema particularmente en años recientes, defendiendo la idea de liderazgo y gerencia son diferentes. Abraham Zaleznik, de la escuela de negocios de Harvard, sostiene que los líderes y gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en cómo piensan y actúan; Zaleznik dice que los gerentes tienden a adoptar una actitud impersonal, pasiva hacia las metas; mientras que los líderes toman una actitud personal y activa; los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso capacitante que involucra alguna combinación de gente e ideas para establecer estrategias y tomar decisiones; los líderes involucran y trabajan desde posiciones de alto riesgo, se preocupan por las ideas, se relacionan con la gente en formas más intuitivas y de más empatía.

John Kotter, colega de Zaleznik en Harvard, sostiene que la gerencia propone, trae orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados. El liderazgo en cambio tiene que ver con el cambio, establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos. Kotter considera que tanto el liderazgo fuerte como la gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima; pero él cree que la mayoría de organizaciones tienen liderazgo pobre y una excesiva gerencia. Sostiene que necesitamos enfocarnos a desarrollar más el liderazgo en las organizaciones, debido a que la gente a cargo hoy en día está demasiado interesada en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto, y hacer lo mismo que hizo ayer, sólo en un 5% mejor.

Una definición amplia de liderazgo relacionando los métodos actuales del tema sería: "Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, esta influencia puede ser formal, por posesión o rango gerencial en una organización, con autoridad designada formalmente, pero no todos los gerentes son líderes; el liderazgo informal surge fuera de la estructura formal de la organización, es importante o más que la influencia formal, ya que emergen dentro de un grupo para dirigir"¹⁵. Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos

¹⁵ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México 1999. p. 347

específicos mediante el proceso de la comunicación humana. “Liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia que ocurre exclusivamente en los grupos sociales; la influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos. La influencia puede presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento”¹⁶.

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer; el líder ejerce influencia en las personas orientando hacia sus objetivos. El liderazgo incluye dos dimensiones: La primera es la capacidad de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse; la segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. En consecuencia, el liderazgo se apoya en dos aspectos: Ninguna persona puede ser líder a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitoso, a menos que los subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad.

Conviene distinguir entre liderazgo como cualidad personal (características personales del individuo) y liderazgo como función (distribución de autoridad en tomar decisiones en una empresa), el grado en que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solo de sus propias características, sino también de la situación en que se encuentra. El liderazgo como capacidad de influir en el grupo para que logre las metas, es el conjunto de procesos que orientan a las personas y los equipos a una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por métodos no coercitivos. Al liderazgo también se le vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilidad y convocatoria a trabajar en equipo, en el logro de los objetivos, fines, valores sepultados por las rutinas, la pasión e imaginación; también puede decirse como el producto de la espiritualidad de una persona y al

¹⁶ CHIAVENATO, Adalberto. Administración. 3ª edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia 2001. p. 315

mismo tiempo la capacidad de formular planes, que se lleven a cabo a pesar de las dificultades y el riesgo que tengan que enfrentar.

¿El líder nace o se hace? Es difícil determinar, los estudios realizados en distintas disciplinas de las Ciencias Naturales y Sociales, determinan que hay personas con ciertas atribuciones y características propias, que en un 30% a 40% reciben una influencia biológica; además evidencian que la influencia cultural es sumamente importante en la estimulación y desarrollo de las capacidades que son necesarias para ejercer un liderazgo. Muchas afirmaciones erróneas como: es un líder nato, el carisma hace al líder, el conocimiento sirve para liderar, la experiencia hace un buen líder; alguna de estas afirmaciones pueden ser válidas en ciertas circunstancias, pero por si solas forman un líder con características aisladas o secundarias; más por el contrario deben tener constantes como: tener seguidores de manera voluntaria, demuestren capacidad para lograr objetivos para su gente, tener habilidades, utilizar métodos y estrategias.

Componentes del Liderazgo

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que esta seguirá. Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.¹⁷

Prácticamente no hay grupos de personas que, desempeñándose a casi nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo al cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes: 1) La capacidad para hacer uso eficaz y responsable de poder, 2) La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, 3) La capacidad para inspirar a los demás y 4) La capacidad para actuar en favor del desarrollo de una atmósfera a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de estas.

¹⁷ KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. Administración una perspectiva global. 11ª edición McGraw- Hill Interamericana. México 1999. p 533

El primer componente del liderazgo es el poder, que por su naturaleza ejerce toda persona que tiene autoridad formal en una institución. El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos, no es lo mismo conocer la tarea de la motivación, los tipos de motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivación; sino de ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones, en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacer necesidades humanas, en tal forma que se obtengan las respuestas deseadas. El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos; éstos pueden poseer una simpatía y magnetismo que susciten en los seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos; los mejores ejemplos de liderazgo inspirador se dan en situaciones desesperadas y atemorizantes: una nación no preparada en vísperas de una batalla, un campo de prisioneros con una moral excepcionalmente alta o un líder derrotado a quien sin embargo sus fieles seguidores no están dispuestos a abandonarle. El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera, de la percepción que se tenga de las recompensas, del esfuerzo que se requiere, de la tarea por desarrollar y de otros factores como el ambiente organizacional; la consideración de estos factores ha derivado en abundantes conceptos sobre el comportamiento propio del liderazgo y en la elaboración de varias teorías al respecto.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas, cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder, orgullo por los logros alcanzados. El más importante principio de liderazgo es éste: "Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto mayor sea la comprensión de los administrativos y como motiva a sus subordinados la forma como opera estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones, tantos más serán

probablemente considerados como líderes”¹⁸. Dada la importancia de liderazgo en todo tipo de acciones grupales, existen abundantes teorías e investigaciones en particular, examinaremos algunas de las principales teorías de liderazgo y describiremos ciertos tipos básicos de estilos de liderazgo.

2.2. Teorías del liderazgo:

2.2.1. Teoría de los rasgos

Estas teorías buscan características de: personalidad, sociales, físicas, e intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores. Su investigación se remonta hasta los años treinta del siglo pasado, estudios realizados por psicólogos dieron como resultado varios callejones sin salida; ya que de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más investigaciones. La búsqueda se hizo con intención de identificar una serie de características que diferenciara siempre a los líderes de los seguidores y los líderes eficaces de los no eficaces, la búsqueda fracasó.¹⁹

Antes de 1949 los estudios sobre liderazgo se basaban fundamentalmente en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes, comenzando por la teoría del “gran hombre” de que los líderes nacen y no se hacen, concepción que se remonta a los antiguos Griegos y Romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de varios líderes; la teoría del “gran hombre” perdió aceptación con el surgimiento de la escuela conductista de psicología. A la fecha se han realizado muchos estudios de rasgos. “Ralph M. Stogdill encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), rasgos de inteligencia y capacidad, rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en uno mismo), características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia o iniciativa), características

¹⁸ KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva Global 11ª Edición McGraw – Hill Interamericana. Editores SA de CV. México 1999.p 534

¹⁹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México 1999. p 348

sociales (como sentido de cooperación, habilidades para relaciones interpersonales y capacidad administrativa)”²⁰.

La discusión acerca de la importancia de los rasgos que se debe poseer para el liderazgo sigue en marcha; más recientemente se han identificado los siguientes rasgos claves del liderazgo: impulso (implica anhelo de realización, motivación, energía, ambición, iniciativa, tenacidad), motivación para el liderazgo (aspiración para dirigir), honestidad e integridad, seguridad en uno mismo (incluida estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva y comprensión de los negocios. En general el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo, no todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos, el enfoque de rasgos no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona deba poseer de cada rasgo, no existe acuerdo sobre cuales rasgos son en efecto rasgos de liderazgo; en realidad la mayoría así llamados rasgos no son otra cosa que conducta. “En suma los descubrimientos acumulados en más de medio siglo de investigaciones nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito”²¹.

¿Por qué el modelo de las características no ha probado ser el mejor para explicar el liderazgo? podemos sugerir al menos cuatro razones: pasa por alto las necesidades de los seguidores, no pueden poner en claro la importancia relativa de varias características, no separa la causa del efecto (por ejemplo. ¿Son los líderes seguros de sí mismos o el éxito como líder fomenta la seguridad de uno mismo?), e ignora los factores situacionales. Aunque ha habido un resurgimiento del interés en las características durante la década pasada, pero su apogeo se dio de inicios hasta finales de la década del cuarenta; luego la investigación hasta la mitad del setenta enfatizó los estilos preferidos de comportamiento que demostraban los líderes.

²⁰ KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. Administración una perspectiva global. 11ª edición McGraw- Hill Interamericana. México 1999. p 536

²¹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México 1999. p 349

2.2.2. Liderazgo basado en el uso de autoridad

Estudio realizado por Lewin, y la universidad de Iowa²². En algunas explicaciones los estudios de liderazgo fueron clasificados según el uso de autoridad por el líder. De acuerdo a ello los líderes aplicaban tres estilos básicos, incluso dos autores realizaron un estudio para verificar el impacto causado por los tres estilos de liderazgo en niños orientados a ejecutar tareas, divididos en cuatro grupos cada seis semanas, la dirección del grupo estaba a cargo de líderes que utilizaban tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y el liberal²³.

Liderazgo Autocrático. - El líder es duro e impositivo, espera el cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de retener y otorgar premios y castigos. El comportamiento de los grupos de niños mostró fuerte tensión, frustración y en especial agresividad, pero faltó espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad; aunque en apariencia gustasen de las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. El trabajo sólo se realizaba cuando el líder estaba presente físicamente; cuando éste salía las actividades se detenían y los grupos dejaban salir sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina y agresividad.

Liderazgo Democrático o participativo. El líder es activo, consultivo y orientador, alienta la participación; este tipo de líder consulta a sus subordinados para tomar alguna decisión. Se forman grupos amistosos y se establecen relaciones cordiales; el líder y los subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas; en el grupo de niños se observó un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un sentido de responsabilidad y compromiso personal, además de una impresionante integración grupal y un clima de satisfacción.

Liderazgo Liberal o de “Rienda suelta”. Hace uso muy reducido de su poder en caso de usarlo, ya que concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones; estos líderes dependen de gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios

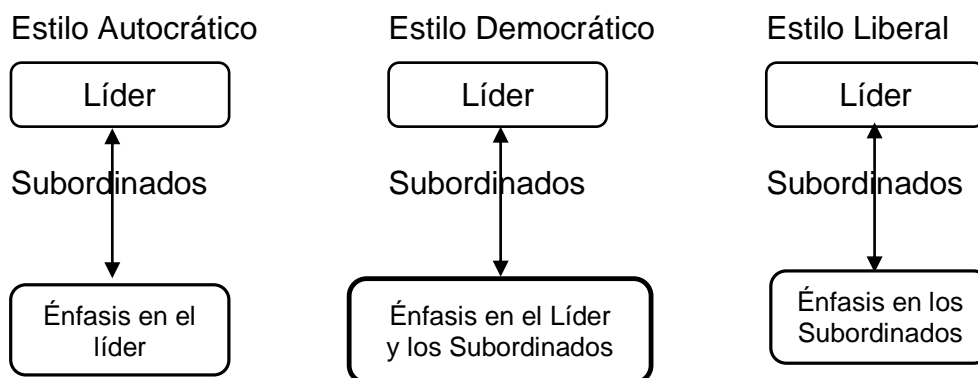
²² [http:// WWW. Teorías de liderazgo. Com.](http://WWW.Teoríasdeliderazgo.Com)

²³ CHIAVENATO, Adalberto. Administración 3ª edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia 2001. P 316

para alcanzarlos, conciben su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores. En el grupo de niños en estudio la actividad era intensa, pero la producción fue mediocre, las tareas se desarrollaban sin ningún objetivo, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones por motivos personales que hacían el trabajo en sí; se mostró fuerte individualismo agresivo y poco respeto por el líder.

Esta clasificación simple de los estilos del liderazgo presenta variantes: Algunos líderes autocráticos se les considera “autócratas benevolentes”, son aquellos que toman decisiones, pero antes escucha atentamente a los subordinados, pero al tomar decisiones se muestran autocráticos. Una variante del líder participativo es que presta apoyo, consulta a los seguidores, considera sus opiniones, hasta hacen todo lo que esté a su alcance por apoyar a los subordinados en el cumplimiento de tareas. El uso de un estilo u otro dependerá de la situación.

Ilustración de la teoría del liderazgo basado en el uso de autoridad



2.2.3. Teorías del comportamiento.

Se ha establecido diferentes teorías del comportamiento sobre el liderazgo, de acuerdo al comportamiento que exhibe los líderes, si estas teorías del comportamiento tuvieran total éxito y hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar a ser líderes, diseñando

programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desean ser líderes eficaces²⁴.

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

La más amplia y repetida de estas teorías del comportamiento provino de una investigación que empezó en la universidad de Ohio a finales de la década de los cuarenta. Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder; empezando con más de mil dimensiones, eventualmente se redujeron a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones: estructura de inicio y consideración.

La estructura de Inicio se refiere a la medida en que el líder puede definir y estructurar su papel y de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta, incluyendo el comportamiento que trata de organizar el trabajo. El líder calificado alto en estructura de inicio es descrito como alguien que “Asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “Espera que los trabajadores mantengan estándares de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límites”.

La consideración se describe como la medida en la cual es posible que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizados por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores; un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él y trata a sus subordinados como sus iguales.

La extensa investigación basada en estas definiciones, encontró que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder “alto-alto”) tiende a lograr un gran desempeño y satisfacción en los subordinados, con

²⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México 1999. p 349

más frecuencia de aquellos que calificaron bajo en una o ambas dimensiones; sin embargo, el estilo “alto-alto” no siempre da como resultado consecuencias positivas. Por ejemplo, el líder caracterizado como alto en la estructura de inicio lleva a grandes tasas de injusticia, ausentismo, rotación y bajos niveles satisfacción en el trabajo.

Los estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios sobre liderazgo llevadas a cabo en el centro de investigación de la universidad de Ohio, tenían objetivos de investigación similar: ubicar las características del comportamiento de los líderes relacionados con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron orientación al empleado y orientación a la producción, los líderes que estaban orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostrando interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes centrados en la producción, tendían a enfatizar aspectos técnicos o laborales del trabajo; su preocupación principal era el logro de las tareas de grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Las conclusiones a que llegaron los investigadores favorecieron fuertemente a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado; los líderes orientados al empleado se vieron asociados con una alta productividad de grupo y de una alta satisfacción en el trabajo. Los líderes orientados a la producción estuvieron asociados con una baja productividad del grupo y con una satisfacción menor en el trabajo.

La Matriz Gerencial

Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo del liderazgo; ellos propusieron una matriz gerencial basada en estilos “interés en las personas” y de “interés en la producción” la cual representa las dimensiones la de Ohio y las de Michigan. Es uno de los enfoques

más conocidos como rejilla administrativa, tiene nueve posiciones a lo largo de cada eje, lo cual crea posiciones diferentes en el cual podría caer el estilo del líder; la rejilla no muestra los resultados sino, más bien los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados.

Con base en los descubrimientos de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñan mejor en el estilo en contraste por ejemplo con uno tipo autoritario) o el estilo (tipo club campestre). Desafortunadamente la matriz ofrece un mejor marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el liderazgo.

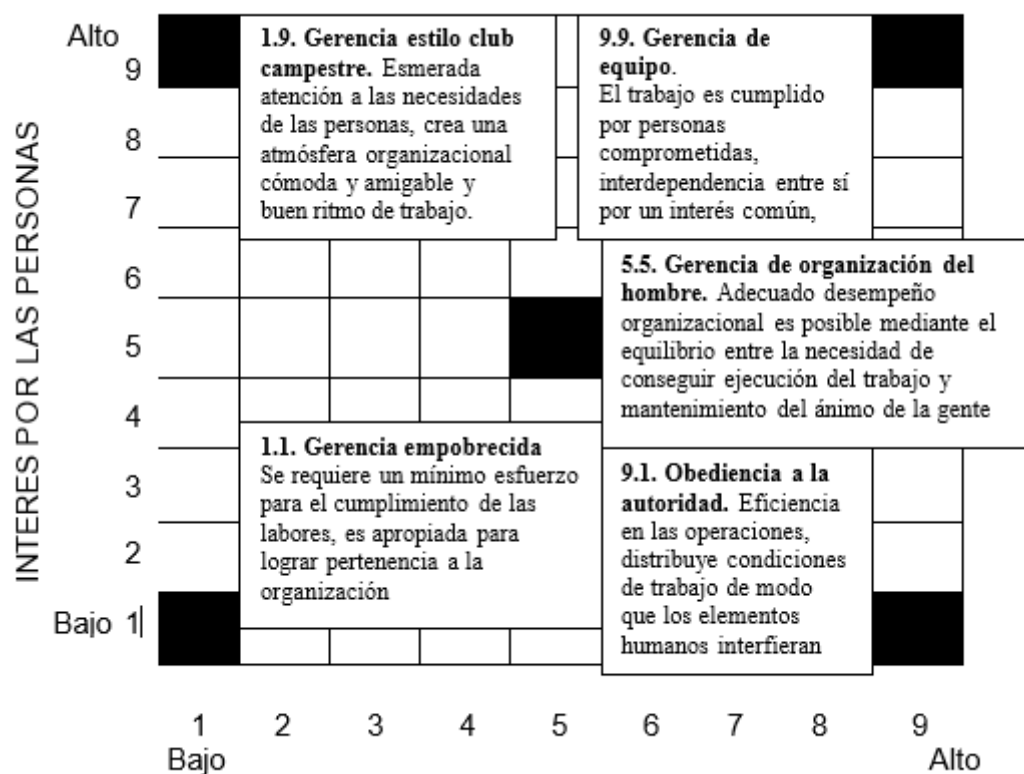


Figura 1. Ilustración de la Matriz Gerencial

Interés en la producción

Dimensiones de la Rejilla, tiene dos dimensiones: Interés por las personas, e interés por la producción. El interés por la producción incluye actitudes como la calidad de las decisiones, procesos y procedimientos, creatividad de la

investigación, calidad de servicios, eficacia laboral y el volumen de producción. El interés por las personas incluye el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, autoestima de los empleados, asignación de responsabilidades en base a confianza y no en la obediencia, buenas condiciones de trabajo, permanente relaciones interpersonales satisfactorias.

2.2.4. Teorías de contingencia.

La imposibilidad de obtener resultados consistentes en el liderazgo, llevo a enfocarse influencias situacionales; la relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia sugirió que bajo la condición “a”, el estilo “x” sería apropiado, mientras que el estilo “y” sería más adecuado para una condición “b”, y el estilo “z” para la condición “c”; una cosa es señalar la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales.

No han sido pocos los estudios que tratan de aislar los factores situacionales críticos que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las variables moderadoras en el desarrollo de las teorías de contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se están realizando, calidad de relaciones líder-miembro, posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, normas del grupo, la información disponible, aceptación por parte del subordinado de las decisiones del líder, y la madurez del subordinado. Varios planteamientos para aislar las variables situacionales clave han probado ser más exitosos que otros y como resultado de ello han obtenido mayor reconocimiento; considerándose cinco de ellos.

El Modelo de Fiedler

El modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la universidad de Illinois, propone que el desempeño eficaz del grupo depende del ajuste adecuado entre estilo de interacción del líder con sus subordinados y en la medida que la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento el cual llamó Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP), se propone

medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones; además aisló tres criterios situacionales: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea, y la posición de poder; que él considera que pueden ser manipulados para crear un ajuste adecuado al comportamiento del líder.

Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder es otorgado por un puesto legítimo, que el líder tiene dentro del organigrama, permite al líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

Estructura de las tareas. Es donde se forman claramente las tareas que los subordinados pueden llevar a cabo, las tareas son claras no vagas ni destructivas, será más fácil controlar la calidad de desempeño de los miembros del grupo.

Relaciones líder-miembro. Fiedler considero esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto, el líder mantenga relaciones fluidas con los miembros, los subordinados son honestos, leales con su líder y se sienten satisfechos.

Fiedler propuso dos grandes estilos de liderazgo: uno de ellos es el principalmente orientado a las tareas, es aquel en el que el líder obtiene satisfacción a ver realizadas las tareas; el otro se orienta al establecimiento de buenas relaciones interpersonales y al logro de una posición de distinción personal. Fiedler basó sus hallazgos en dos tipos de fuentes: 1) puntaje en la escala del compañero de trabajo menos preferido (CTMP) y 2) Puntaje en la escala de supuesta semejanza entre contrarios (SSC), clasificaciones basadas en el grado en que los lideres ven a los miembros del grupo como semejantes a ellos, con base en el supuesto de que la gente se lleva mejor y trabaja mejor con individuos a los que concibe como más afines a ella. Hoy el uso más frecuente de la escala CTMP ocurre en las investigaciones; Fiedler dedujo que las personas con un nivel bajo de CTMP, se preocupan primordialmente del éxito en su tarea, es decir están “centrados en la tarea”; y las personas con un alto nivel

de CTMP, se les considera como “centrados en las relaciones”, es decir preocupados en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

Las investigaciones de Fiedler sostienen que los líderes centrados en las tareas, son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado. La eficacia del liderazgo depende de diversos elementos presentes en las condiciones del grupo, apliquen conocimientos a las realidades del grupo; al mismo tiempo es imprescindible que consideren las motivaciones a las cuales responden los individuos y la capacidad para satisfacerlas en interés del cumplimiento de las metas de la empresa.

Varios estudios han puesto a prueba la teoría de Fiedler en diversas situaciones, algunos de ellos han cuestionado el significado del puntaje del CTMP, mientras que otros han argumentado que el modelo no explica el efecto causal del puntaje de CTMP en el desempeño, y es probable que las medidas situacionales no sean del todo indispensables del puntaje de CTMP. A pesar de las críticas es importante reconocer que este estilo eficaz depende de la situación; Fiedler y sus colegas dirigieron la atención a este hecho y estimularon el desarrollo de muchas otras investigaciones.

La Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Paúl Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, con gran cantidad de partidarios, este modelo llamado Teoría del Liderazgo situacional, utilizado como instrumento eficaz de entrenamiento en compañías como: Bank América, caterpillar, IBM, Mobil oil, Seros; también aceptado ampliamente en los servicios militares.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores; el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, sostienen Hersey y Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. Antes deberíamos aclarar dos puntos: ¿Por qué enfocarnos en los seguidores? ¿Qué significa el término disponibilidad? El énfasis en los seguidores en relación con el liderazgo refleje la realidad que constituye el que los seguidores aceptan o rechacen al líder; a pesar de lo que

el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en el cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dimensiones del liderazgo de Fiedler: comportamientos de tarea y de relaciones, sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder: Comunicar, vender, participar, y delegar. Estas describen:

Comunicar (tarea alta – relación baja) El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo. Vender (tarea alta - relación alta) el líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo. Participar (tarea baja – relación alta) El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar. Delegar (tarea baja – relación baja) El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor:

- E1: La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.
- E2: La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas.
- E3: La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- E4: La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pida

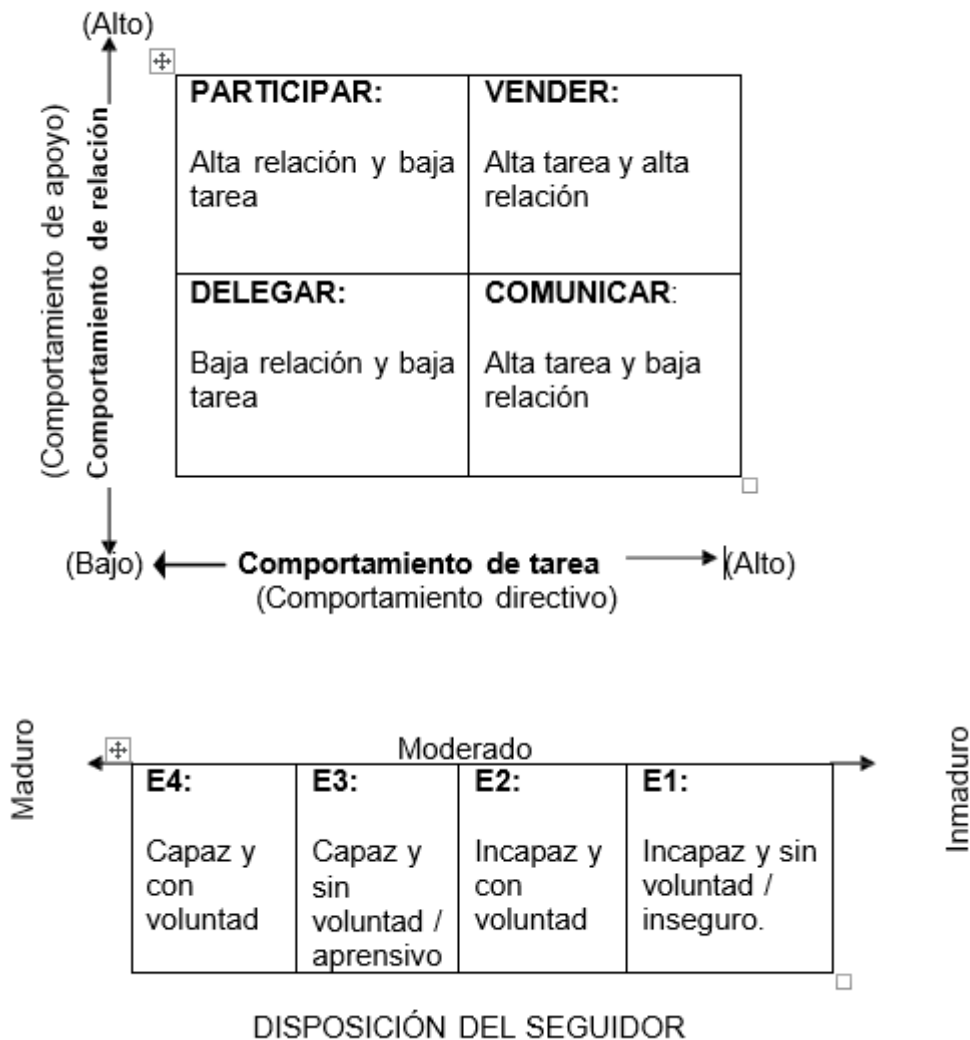


Ilustración del Modelo de Liderazgo Situacional

La teoría del Intercambio Líder-Miembro

George Graen y sus asociados al observar como los líderes tratan a sus subordinados, estableciendo la teoría del intercambio líder-miembro (ILM) sostiene que, debido a las presiones del tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Este grupo de individuos forman el grupo interno o de internos, son de confianza, reciben una desproporcionada atención por parte del líder, y más hasta privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, éstos últimos tienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que el líder controla y tiene relaciones superior-subordinado basado en interacciones de autoridad formal.

La teoría propone que, al principio de la historia de la interacción entre el líder y un subordinado específico, el primero categoriza implícitamente al subordinado como un “interno” o un “externo” y que esta relación es relativamente estable con el tiempo. No está claro de qué manera el líder escoge quien cae en cada categoría, pero existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno debido a que tienen características personales (por ejemplo: edad, sexo, actitudes) que son similares a las de él. La teoría ILM predice que los subordinados con el estatus de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores; es una teoría de apoyo ya que su investigación evidencia que el líder hace diferencias entre los subordinados, que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionadas con el desempeño del empleado y su satisfacción.

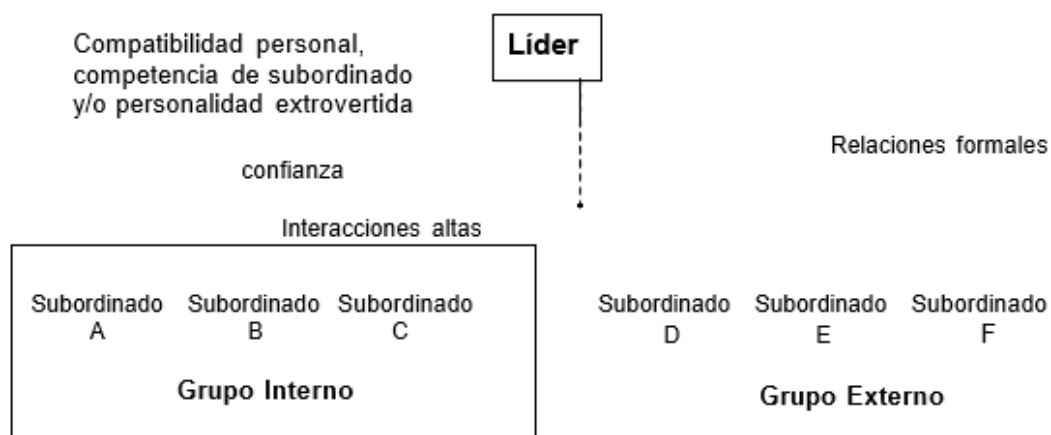


Ilustración de la teoría (ILM)

Teoría del Camino a la Meta

Desarrollada por Robert House, esta teoría recoge elementos claves de la investigación realizada por la universidad de Ohio sobre estructura inicial, la consideración, además de la teoría motivacional de las expectativas. La esencia de la teoría es que la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que

sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El termino camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo obstáculos y peligros.

De acuerdo con la Teoría del Camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata o futura de satisfacción. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que: 1) haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados con un desempeño eficaz y 2) Favorezca el ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución; probar estos enunciados, House identifico cuatro comportamientos del liderazgo: El líder directivo permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas; el líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de los subordinados; el líder participativo consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión; el líder orientado al logro establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a un nivel más alto.

Meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellos que en el ambiente están fuera de control del subordinado (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida); los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento si los subordinados debe maximizar los resultados. La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas; lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos. La teoría camino-meta tiene importancia para los administradores; no obstante,

es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales que amplíen la teoría incorporando variables moderadas.

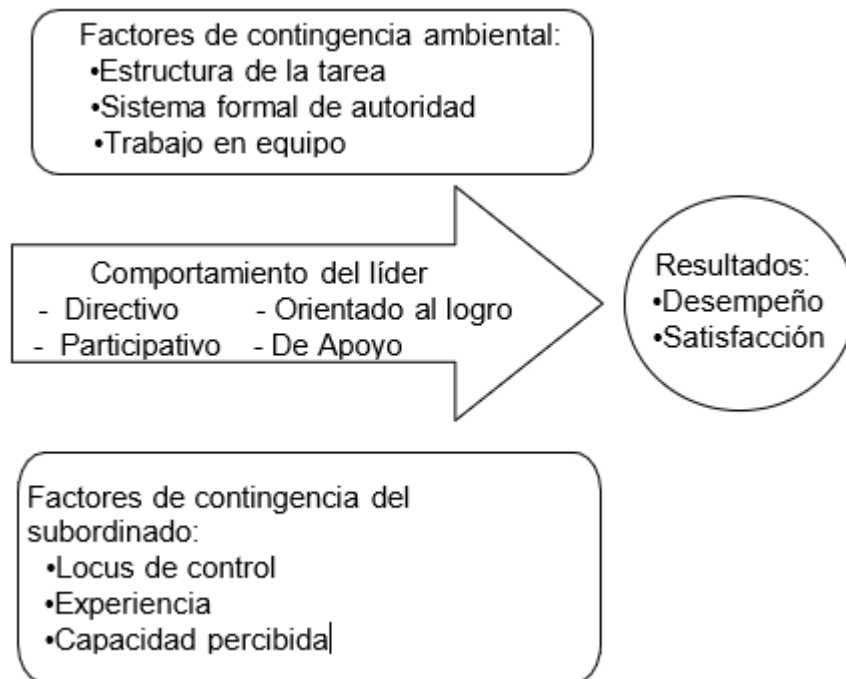


Ilustración del Liderazgo Camino a la Meta

Modelo de la Participación del Líder

En 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de la participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones; el modelo era normativo: proporcionaba una serie secuencial de reglas que debían respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según la situación. El modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias (con opciones sí o no) y cinco estilos alternativos de liderazgo.

El modelo supone que de los cinco comportamientos podrían ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII):

- AI. Usted mismo soluciona el problema o toma decisiones usando cualesquier hecho que tenga a la mano.

- All. Usted tiene información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución del problema, podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta; Ud. busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.
- Cl. Usted comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias; sin embargo la decisión final es suya solamente.
- CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces Ud toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo; su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

2.2.5. Teorías recientes del liderazgo.

Se ha revisado cuatro planteamientos más recientes del liderazgo, entre los que mencionaremos a la teoría de la atribución del liderazgo, liderazgo carismático, el liderazgo transformacional y el liderazgo visionario.

Teoría de la atribución del Liderazgo

La teoría de la atribución versa sobre la gente que trata de darle un sentido a las decisiones causa-efecto. Cuando ocurre algo, quieren atribuirlo a algo; en el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución señala que el simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos. Usando el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia y determinación, comprensión. De manera que se ha encontrado que el líder alto- alto (tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder; a nivel organizacional el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para

explicar los resultados organizacionales; cuando una organización tiene un desempeño ya sea extremadamente negativo o positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones al liderazgo para explicar el desempeño.

Los temas interesantes de la teoría de la atribución del liderazgo es la percepción de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes y que no titubean cuando toman decisiones. Esto es una de las explicaciones de por qué en el primer periodo de Ronald Reagan fue percibido como un líder, ya que él estaba completamente comprometido, resuelto y firme con sus decisiones que tomo y las metas que estableció; en cambio los criticas dirigidas a Bill Clinton consideraban falta de carácter y que continuamente cambiaba de idea.

Teoría del Liderazgo Carismático.

Es una extensión de la teoría de la atribución, señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroico o extraordinario cuando observan ciertos comportamientos a sus líderes. Los estudios sobre liderazgo carismático se han dirigido en su mayor parte a identificar comportamientos que diferencien a líderes carismáticos de los no carismáticos; podemos citar algunos líderes carismáticos como John F. Kennedy, Martín Luther King, Walt Disney, Ross Perot, Steve Jobs, Ted Turner, Lee Iacocca, el General Norman Schwarzkopf, Madre Teresa de Calcuta, etc.

Diversos autores han tratado de identificar características personales del líder carismático. Robert House (conocido por Camino a la Meta) identificó tres características: extremadamente seguros de sí mismo, dominante, y fuerte convicción en sus creencias. Warren Bennis, después de estudiar noventa líderes eficaces y exitosos en Estados Unidos encontró cuatro aptitudes en común: Tenían una visión o sentido del propósito apremiante; podían comunicar esa visión en términos claros a sus seguidores; demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión; y conocían sus propias fortalezas y las capitalizaba. El análisis más amplio, sin embargo, ha sido realizado por Conger Y Kanungo de la Universidad McGill; entre sus conclusiones proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte

compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos, son agentes de cambio radical más que administradores del status quo²⁵.

El líder carismático articula la visión, en sentido de continuidad del presente con un mejor futuro para la organización, comunica altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. El líder carismático transmite mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores, por su comportamiento son ejemplo para que los seguidores imiten; el líder carismático hace autosacrificios demostrando convicción y coraje acerca de la visión. La gente que trabaja con líderes carismáticos se muestra motivados a hacer un esfuerzo extra, y debido a que les agrada su líder, expresan mayor satisfacción; los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones; con su conducta simbólica y sus mensajes visionarios e inspiradores.

Si el carisma es deseable. ¿Pueden aprender las personas a ser líderes carismáticos? ¿O los líderes carismáticos nacen con sus cualidades? Mientras que una pequeña minoría todavía piensa que el carisma no puede ser aprendido, la mayoría de expertos cree que los individuos pueden ser entrenados para mostrar comportamientos carismáticos y pueden por lo tanto disfrutar de beneficios que obtienen “los líderes carismáticos”; por ejemplo un grupo de autores propone tres pasos para que una persona puede aprender a ser carismático: Primero, un individuo necesita desarrollar el aura del carisma manteniendo una visión optimista; deben usar la pasión como catalizador para generar entusiasmo, y comunicar con todo el cuerpo, no solo con palabras. Segundo, un individuo atrae a otros creando una unión que inspire a seguirlo por sus objetivos. Tercero, el individuo desarrolla el potencial de los seguidores llegando a sus emociones. El liderazgo carismático emerge en situaciones difíciles, cuando el seguidor tiene componente ideológico; esto explica que los líderes carismáticos se dan mayormente en la política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está enfrentando una crisis o amenaza.

²⁵ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México 1999. p 370

Características de los líderes carismáticos

1. Confianza en ellos mismos. Tienen la seguridad completa en su juicio y capacidad.
2. Una visión. Esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el status quo, mientras más grande sea la disparidad entre la meta idealizada y el statu quo, más probable será que los seguidores atribuyan una extraordinaria visión de líder.
3. Capacidad para articular la visión. Establecer la visión en términos inteligibles para los demás; esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores, y por lo tanto funciona como fuerza motivadora.
4. Fuertes convicciones acerca de la visión. Se ven ellos mismos comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el autosacrificio para lograr su visión.
5. Comportamiento fuera de lo ordinario. Su comportamiento es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas; Cuando tienen éxito estos comportamientos evocan sorpresa y admiración de sus seguidores.
6. Percibidos como agente de cambio. Los líderes carismáticos son percibidos como agente de cambio radical en lugar de cuidar el statu quo.
7. Sensibles al ambiente. Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.

El Liderazgo Transaccional y el Transformacional

Son investigaciones de interés reciente, la mayoría de teorías estudiadas anteriormente como de la Universidad de Ohio, modelo de Fiedler, teoría camino a la meta y el modelo de participación del líder; se refieren a líderes transaccionales. James McGregor Burns, House y Barnard Bass, desarrollaron estos enfoques de liderazgo.

Los líderes transaccionales, esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en dirección de las metas establecidas, al aclarar los papeles y los

requerimientos de la tarea. Centra su atención en las transacciones interpersonales entre gestores y empleados; necesitan de sus subordinados para cumplir objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores, aplican medidas correctoras solo en caso de que los subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

Los Líderes Transformacionales, Inspiran a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, proponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo a sus seguidores: cambian la conciencia de los seguidores, ayudándoles a ver viejos problemas de nuevas formas; son capaces de emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo, motivan más allá de sus propios intereses, por el bien de los demás propician consideración personal e individualizada, estimulan la intelectualidad y poseen carisma. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional, con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones, a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios; existen similitudes entre líderes transformacionales y carismáticos

Características de los Líderes Transaccionales y Transformacionales

Líder Transaccional.

Recompensa contingente. Centra el intercambio del esfuerzo por recompensas, motiva y premia el buen desempeño, reconoce los logros.

Gerencia por excepción (activo). Observa y busca desviaciones a las reglas y los estándares, realiza acciones correctivas

Gerencia por excepción (pasiva). Interviene solamente si no se cumple los estándares, Laissez-faire: Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones individualmente.

Líder Transformacional

Carisma. Proporciona visión y sentido de la visión, involucra amor propio, obtiene respeto y confianza.

Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.

Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.

Consideración individualizada. Proporciona atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.

Liderazgo Visionario.

Va más allá del carisma. El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro de la organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora; esta visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra”.

Una revisión de varias definiciones encuentra que una visión difiere de otras formas de dirección de diferentes maneras: “una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones de la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio. La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente, articulada de manera apropiada, una visión crea el entusiasmo que la gente tiene para eventos deportivos, de recreación, trayendo la energía y el compromiso al lugar de trabajo”. La defensa del liderazgo visionario ha sido realizada por muchos escritores por ejemplo: “La organización del siglo XXI demanda virtualmente el liderazgo visionario, no puede funcionar sin él, pues una organización dominada por el cambio tecnológico acelerado, con un personal diverso, una mezcla multicultural de los trabajadores, complejidad global, múltiples necesidades de seguidores y clientes y las incesantes demandas de múltiples constituyentes; simplemente se autodestruiría si no contara con un

sentido común de la dirección”. Otro escritor sostiene que la visión es “el pegamento que une a los individuos en un grupo con una meta común, cuando es compartida por los empleados, pueden mantener a una compañía completa moviéndose hacia delante de cara a las dificultades, capacitando e inspirando a los líderes y empleados por igual”.

Encuestas realizadas a más de mil quinientos líderes veteranos dieron importancia al liderazgo visionario, la característica dominante que debe tener el gerente general del siglo XXI es transmitir un “fuerte sentido de visión”. La visión tiene posibilidades inspiradoras, centradas en el valor, poseen imágenes y articulación superior; una visión puede fracasar si no ofrece perspectiva de futuro que sea clara y que mejore la organización. La visión debe ser percibida como desafiante y sin embargo posible, las visiones con clara articulación e imágenes poderosas son fácilmente abrazadas y aceptadas.

¿Cómo son las visiones? Por lo general es más fácil hablar de ellas que crearlas, aquí algunos ejemplos: “Ser la única fuente proveedora de Software para la industria de servicios financieros” “Ser el productor con mayor aceptación para el cliente en acondicionamiento de interiores para automóviles en Norteamérica”. ¿Qué habilidades muestran los líderes visionarios? Parecen tener tres cualidades relacionadas con la eficacia en sus papeles visionarios: La primera habilidad es la capacidad para explicar la visión a los otros, pone en claro la visión en términos de acciones y objetivos, mediante una comunicación clara oral y escrita; la segunda habilidad consiste en ser capaz de expresar la visión no solo verbalmente sino a través del comportamiento del líder, que transmitan y refuercen la visión; la tercera habilidad es ser capaz de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo, para que la visión sea aplicada en una variedad de situaciones.

2.3. Temas contemporáneos sobre liderazgo

Diferencia de Liderazgo entre Hombres y Mujeres

son más las similitudes en el liderazgo de hombres y mujeres, pero también muchas diferencias de estilos inherentes de liderazgo. Las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático, alientan la participación,

comparten el poder y la información y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores; prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en los demás. La tendencia de los líderes femeninos a ser más democráticos que los masculinos disminuye cuando las mujeres están en puestos dominados por hombres, aparentemente los estereotipos masculinos de los líderes prevalecen, de modo que la mujer abandona su estilo femenino y actúa de manera más autocrática.

En las organizaciones de hoy en día, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y el compartir información está remplazando las estructuras rígidas (Individualismo competitivo, control y el secreto), los mejores gerentes escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente; y muchas mujeres parecen hacer estas cosas mejor que los hombres, las mujeres parecen ser mejores negociadoras. Pero otras investigaciones refieren que las mujeres temen el éxito y que carecen de estabilidad emocional al afrontar actividades difíciles y rápidas al quehacer diario, horarios, turnos, viajes, etc.; desde inicios de la década pasada (década del 90) más mujeres han asumido cargos gerenciales en empresas e instituciones. Aunque no hay pruebas científicas que determinen que las mujeres son menos o más líderes que los hombres, y quizás la formación social hace esta diferencia y no permite a muchas mujeres liberarse de estos prejuicios.

Propiciar el Liderazgo al Equipo

El reto de la mayoría de gerentes es aprender como volverse líderes eficaces de equipo; tienen que aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, delegar autoridad y saber cuándo intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto del equilibrio de saber cuándo dejar solos a sus equipos y cuando intervenir; los nuevos líderes de equipo podrían tratar de retener demasiado control en un momento en que los miembros del equipo necesitan más autonomía, o bien podrían abandonar a sus equipos en momentos en que los equipos necesitarían más apoyo y ayuda.

Un estudio reciente a veinte empresas que habían reorganizado su trabajo en torno a equipos encontró ciertas responsabilidades comunes, que los líderes tenían que asumir; estos incluían la instrucción, la facilitación, el manejo de problemas de disciplina, revisión del desempeño del equipo, entrenamiento y comunicación; el trabajo de los líderes de equipo es concentrarse en dos prioridades: manejar las fronteras externas del equipo, y facilitar el proceso de equipo. Se ha dividido las prioridades en cuatro papeles específicos: Primero, los líderes de equipo son un medio de comunicación con las constituyentes externas, incluye a la alta dirección, otros equipos internos, clientes y proveedores; comparte información con los miembros del equipo. Segundo, los líderes del equipo son solucionadores de problemas, organizan reuniones y tratan de resolverlas, ya que son de naturaleza técnica o de operación. Tercero, los líderes de equipos son administradores de conflictos, cuando surgen desacuerdos, ellos ayudan a procesar el conflicto. Cuarto, los líderes de equipo son instructores, ponen en claro las expectativas y papeles, enseñan, ofrecen apoyo, alientan y hacen lo necesario para ayudar a los miembros del equipo a mejorar su desempeño en el trabajo.

Dirigir a través de la Facultación

Esta tendencia consiste en que los gerentes adopten la facultación o delegación, de manera que los líderes eficaces comparten el poder y la responsabilidad con sus empleados. El papel de facultador que tiene el líder consiste en mostrar confianza, proporcionar una visión, remover barreras que bloquean el desempeño, ofrecen aliento, motivan e instruyen a los empleados: las compañías que han adoptado la “carreta de la facultación” incluye corporaciones mundiales y famosas como General Electric, Intel, Ford, Saturn, etc.; muchos han introducido la facultación como parte de esfuerzos cooperativos, para poner en práctica la administración de la calidad total. Se ignora en qué medida el liderazgo puede ser compartido y las condiciones que facilitan el éxito del liderazgo compartido.

El Líder y los Seguidores

Alguna vez se le preguntó a alguien que se requería para ser un gran líder, y respondió: ¡grandes seguidores! Solo hace poco se ha empezado a reconocer que además de contar con líderes que pueden dirigir, las organizaciones exitosas necesitan seguidores que los puedan seguir y alcancen las metas propuestas por el líder; es probablemente justo decir que todas las organizaciones tienen mucho más seguidores que líderes, así que los seguidores ineficaces podrían ser más una desventaja para una organización que los líderes ineficaces.

Bases Biológicas del Liderazgo

Un creciente conjunto de investigaciones sugiere que los mejores líderes no son necesariamente más listos, fuertes o más agresivos de un grupo, sino aquellos que son más eficaces para manejar las interacciones sociales; este descubrimiento no es particularmente sorprendente. Sin embargo, los investigadores han encontrado que los líderes eficaces poseen una mezcla bioquímica única de hormonas y una química cerebral que les ayuda a generar alianzas sociales y a enfrentar la tensión.

Dos sustancias químicas: Serotonina y la Testosterona han recibido la mayor atención; niveles mayores de la primera parecen mejorar la sociabilidad y el control de la agresión, altos niveles de la segunda sustancia incrementan el impulso a competir. Los investigadores (investigación en monos) creen que los niveles altos de serotonina promueven el liderazgo al controlar los impulsos agresivos y antisociales, así como también al reducir la reacción exagerada a tensiones menores o irrelevantes; altos niveles de serotonina estimulan el liderazgo y/o el liderazgo podría dar como resultado un incremento en la serotonina. La testosterona también parece jugar un papel importante, estudios con mandriles muestran que los líderes experimentan un incremento repentino en los niveles de testosterona cuando surgen amenazas legítimas; en los subordinados el nivel de testosterona se reduce durante la crisis.

¿Qué hay acerca de humanos? Estudios realizados en una Universidad encontró que los varones en posiciones más altas de liderazgo, tienen un alto nivel de serotonina, los investigadores también encontraron que los niveles de

testosterona se incrementan en jugadores de tenis antes de los encuentros, parecen hacer a los jugadores más asertivos y motivados a ganar; se ha encontrado que la testosterona también se incrementa después de lograr incrementos en el status, tales como ganar un ascenso u obtener un título y las mujeres en trabajos profesionales tienen mayores niveles de esta hormona.

Dimensión moral del liderazgo

Hasta fechas muy recientes los investigadores de la ética y el liderazgo han empezado a considerar las implicaciones éticas en el liderazgo; una razón podría ser el interés general creciente en la ética en todo el campo de la gerencia; otra razón sería el descubrimiento por parte de biógrafos de que muchos líderes del pasado sufrían de deficiencias éticas, ningún análisis actual sobre el liderazgo está completa si no enfrenta su dimensión ética.

La ética toca el liderazgo en numerosos puntos; los líderes transformacionales por ejemplo han sido descritos por una autoridad como estímulo a la virtud moral por tratar de cambiar las actitudes y comportamientos de los seguidores; los líderes éticos se consideran que usan su carisma de manera socialmente constructiva para servir a los demás; existen también el abuso del poder por parte de los líderes, el tema de la confianza tiene que ver de manera explícita con la honestidad y la integridad en el liderazgo.

La eficacia del liderazgo se da por los medios que estos utilizan para lograr sus metas, Jack Welch es descrito por ejemplo como líder eficaz por haber tenido éxito y lograr rendimientos para los accionistas, pero también es considerado como gerente más duro del mundo, aparece en la lista de los ejecutivos más odiados; de igual manera Bill Gates para conducir Microsoft con mucho éxito, pero exige largas jornadas de trabajo, es intolerante con individuos que quieren equilibrar el trabajo y su vida personal. El liderazgo no está libre de valores; antes de juzgar la eficacia de cualquier líder, deberíamos considerar tanto los medios utilizados por éste para lograr sus metas como el contenido moral de dichas metas.

Diferencia entre jefe y el líder

- Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder es un privilegio de servicio. El jefe ordena: “aquí mando Yo”, el líder dice: “aquí sirvo Yo”; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente, comprometiéndose con sus acciones.
- El jefe existe por la autoridad, el líder por buena voluntad, el jefe cree que es suficiente con una investidura, el líder no necesita exhibir credenciales, su dinamismo y entrega son sus mejores cartas; la autoridad del jefe impone, la autoridad del líder subyuga y enamora.
- El jefe inspira miedo, se le teme, se le da vuelta, se le sonríe de frente y se critica de espaldas; tal vez se le odia en secreto; el líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, simpatía, da poder a su gente; cuando él está presente fortalece al grupo.

El que ve más allá que los otros es un líder, el que profetiza y vaticina, el que inspira y señala con el brazo en alto, el que no se contenta con lo posible, sino con lo imposible.

Liderazgo y Cambio

Mientras los líderes se remodelen, en paralelo también se transforma la organización, con su propia sociología, muchos son resistentes al cambio. Según BENNIS WARREN (2000) señala que la gente comparte normas, valores, creencias, paradigmas para definir lo que está bien y lo que está mal; se gana poder y estatus gracias a la conformidad y al acuerdo. Todas las fuerzas sociales encierran fuerzas conservadoras, pero al mismo tiempo deben albergar el disenso y la innovación; impulsores del movimiento que impiden la paralización y muerte. Por eso en tiempos de cambio Bennis propone diez mandamientos para evitar problemas:

1. Reclute a su gente con escrupulosa honestidad, un candidato muestra sus activos y esconde sus pasivos.
2. Tenga cuidado con los locos, la innovación es seductora, puede convocar a creativos interesantes como a excéntricos inútiles o contraproducentes.

3. Promueva el apoyo entre pares, nuevo e histórico, no empezar de cero.

No puede haber cambio sin continuidad.

4. Planifique el cambio a partir de la base conceptual sólida, el proceso debe ser gradual. Considerar un núcleo de gente crítico que evalúe constantemente señales de la organización y de la sociedad en la que vive, a fin de asegurar la continua auto-renovación.

5. No decrete el cambio, respete la estructura de la organización, una cosa es lo que está en el papel y otra la realidad y la gente.

6. No deje que los resistentes se hagan cargo de los pilares del cambio, asegúrese que “La vieja guardia” no tema el cambio.

7. Conozca el territorio, aprenda todo lo que necesita saber de política interna, y planee las “relaciones públicas”.

8. Evalúe los factores ambientales, microclima organizacional. Un proceso de cambio genera o aumenta las incomodidades y puede ir al fracaso.

9. Evite problemas futuros, no olvide el pasado ni subestime el presente.

10. Recuerde que el cambio es más efectivo cuando los afectados están involucrados desde los planes, nada genera mayor resistencia que las imposiciones.

2.4. Clima institucional.

Toda organización o institución, tiene un “clima” el mismo que repercute al logro de metas y objetivos, atraviesa a los demás componentes de una organización; el clima institucional favorable nos ayuda a alcanzar y desarrollar nuestros objetivos estratégicos de una manera más agradable y comprometida, dependiendo de la convivencia cotidiana de sus miembros, de sus habilidades sociales, creencias, valores, formación personal y profesional, comunicación, relaciones interpersonales, etc. si se cultivan estas condiciones el ejercicio laboral y el trabajo se convierte no solo en obligación, si no en un medio de satisfacción individual y grupal; si por el contrario el clima institucional se

deteriora, con toda probabilidad estaremos frente a un muro de frustración, aspereza, acrimonia

La Persona como eje de las Relaciones Humanas

Las relaciones humanas se manifiestan en el trato o la comunicación que se lleva a cabo entre dos o más personas, es decir la correspondencia, el vínculo o la referencia de unos seres humanos con otras, atendiendo a la interacción que se establece entre ellas. La amistad, la relación de trabajo, trabajo en equipo; relación profesor alumno, la que produce entre médico psiquiatra y el paciente.

El origen del estudio de este tipo de relaciones se remonta hacia 1930 precisamente en el ámbito industrial Estadounidense, cuando el sociólogo australiano y profesor de la Universidad de Harvard, Elton Mayo, es llamado por una empresa de Chicago, la Western Electric Company, cuyo rendimiento laboral era muy negativo. Tras los pertinentes análisis llegó a demostrar que la escasa productividad de los obreros era debido al aislamiento que padecían y a la falta de relación entre éstos y los empresarios. Una vez que tales factores fueron subsanados, la producción alcanzó niveles que hasta entonces jamás se habían conseguido.

Actualmente la persona se ha constituido por derecho propio, en protagonista de los estudios de la Psicología Social y el eje de la relación intergrupala, pues la mayor parte de los problemas que se presentan es en el trato con los demás, por desconocimiento de nosotros mismos y de los otros seres con los cuales nos relacionamos. En toda persona se debe considerar su Libertad para desarrollarse como un conjunto de opciones a tomar durante su existencia; La Comunicación como forma de manifestarse con el mundo y a los demás; La Actividad Creadora, para construir su medio familiar, laboral, social; con capacidad creadora y transformadora del medio natural y del contexto social, con acciones personales o colectivas.

2.4.1. El clima social en la institución educativa

Cuando se produce la interacción con otros seres humanos, la persona, las personas, al referirlas a los estudios organizativos como en nuestro caso, no se encuentran aisladas; por lo que en el enfoque de la relación inter-personal es

preciso saber que las Instituciones Educativas poseen gran cantidad de factores, elementos y variables; y para que dicha relación sea fructífera se deben conocer diversos caminos por los que discurren cada miembro de la comunidad. A esto se le llama **Clima social de la Institución Educativa**, que define y limita el ámbito concreto de acción y el ambiente general del docente.

Medina Revilla lo define como “El ecosistema resultante de la multitud en interacciones que se generan simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel interpersonal, microgrupal o macrogrupal. Cada institución tiene un ambiente o clima que le distingue una de otra, ARGYRIS lo llama “El sistema viviente de la Organización”, para HALPYNG

“La personalidad para el individuo como el clima para las organizaciones”²⁶.

Este clima es de extraordinaria importancia, porque en él se desarrollan o se limitan las relaciones humanas; en este clima institucional existe un conjunto de elementos y factores de estrecha conexión, muy relacionadas entre sí y con fuerte dependencia de unos con otros. Por lo que haciendo un análisis al autor Revilla antes mencionado podemos establecer que el ambiente social institucional educativo, se estructura en torno a los agentes, las relaciones, la comunicación y la cultura.

Los agentes. Son los sujetos activos, que se convierten en protagonistas de variadas misiones realizadas en los Centros Educativos. Pueden ser agentes personales como: alumnos, profesores, padres de familia, etc.; o agentes colegiados como: Equipo directivo, representantes de profesores, consejo escolar, APAFA, Asociación de alumnos, etc.

Las Relaciones. Se plantea en términos de las distintas posturas que adoptan las personas respecto a otras próximas; de una parte, se refiere a las actitudes que se mantienen, o las interacciones directas entre los agentes. Estas posturas se pueden apreciar en las: relaciones de cooperación, trabajo en equipo, de autonomía, de participación, de satisfacción, etc.; pero también puede

²⁶ BAEZ DE LA FE, Fernando y otros 1995. Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida. Editorial Graficas santa maría. España

sucedan u observar relaciones de reserva, de competitividad, de abstinencia, ausentismo, de intolerancia, apatía de frustraciones, etc.

Estas relaciones directas se pueden dar entre:

- Profesores y profesores
- Profesores y alumnos
- Alumnos y alumnos
- Profesores y padres de familia
- Profesores y dirección

* El conjunto de interacciones entre los pares de agentes descritos va perfilando, un sello del centro educativo, que lo define y caracteriza para acrecentar su imagen institucional.

La Comunicación. Es el canal que pone en funcionamiento las relaciones y configura el clima social de la institución de manera bien definida, si los cauces de la comunicación marchan con fluidez, los mensajes se transmiten con claridad y la apertura es el signo distintivo de la información, parece de este modo que todo se halle dispuesto, para que la interacción entre los miembros de la comunidad educativa sea la adecuada.

La Cultura de la Institución. Es el conjunto de normas, pautas de conducta o convivencia, valores, creencias, expectativas, etc.; es decir el fondo de percepciones y de patrimonio común con lo que se cuenta y distingue a la Institución Educativa.

Es sabido que, en todo Centro Educativo, su función principal es propiciar una instrucción y formación de calidad; sin embargo, existe y no se puede ignorar una corriente interna a veces declarada y otras tácita de deseos, aspiraciones y afanes de todo tipo que se entrecruzan, con frecuencia y producen enfrentamientos y conflictos por intereses personales, corporativos, laborales, etc.

2.4.2. Factores que obstaculizan las relaciones interpersonales.

Son por lo general elementos que obstaculizan la fluidez y la armonía que precisan los encuentros personales, por ello evitarlos y eludirlos resultaría lo más idóneo.

a) El Autoritarismo. Es a nuestro parecer, el enemigo número uno de las relaciones humanas y de la convivencia, en general. Querer imponer la propia opinión sin argumentos, simplemente porque sí, despreciando lo que otros piensan o manifiestan es una postura nefasta y desafortunada para establecer vínculos de cooperación.

El escaso margen de participación o la negación de ésta, son formas de autoritarismo que conducen al abstenismo y frustración, cuando no al rechazo y a la rebeldía. Las relaciones humanas necesitan aceptar interpretaciones diversas, formas de enfocar temas y problemas desde ópticas distintas, ya que nadie posee la verdad absoluta, sino que ésta se construye con el esfuerzo de muchas verdades compartidas.

b) El Individualismo. Un determinado aislamiento es conveniente y necesario; pero una actitud de cerrazón, clausura, es perniciosa para fomentar cualquier clase de relación. A ésta última actitud se le ha llamado “El síndrome de los bloques de piso”, porque cada vecino se refugia en su propio domicilio sin importarle lo que sucede a su alrededor.

Algo similar ocurre cuando en una Institución Educativa, cada agente o cada profesor solamente se limita a dedicarse a cumplir superficialmente su función de manera particular con sus alumnos asignados, para no complicarse con los demás; sería incorrecto, por lo que se debe de romper la inercia que nos envuelve y conocer mejor a los demás miembros de la comunidad educativa, y establecer relaciones más fructíferas.

c) La Rudeza interior. La falta de tacto, de sensibilidad y de finura, son un fuerte impedimento al trato cotidiano en los centros educativos. A nadie se le exige cotas elevadísimas de exquisitez o de elegancia espiritual; pero es necesario intentar desprender una “cortesía interior”, al entendimiento con las demás, implica renunciar a la coraza que algunas personas se revisten a veces

para protegerse de cualquier contratiempo; por lo que se debe ser sensato, cortes y obrar con tino para no herir susceptibilidades.

d) El infantilismo. Es la conducta inmadura en sus reacciones a situaciones complicadas de las cuales es difícil salir airoso, no asumir sus responsabilidades y atribuir sus errores a terceros, ser incapaz de resolver una circunstancia urgente, reaccionar de manera airada y sin control de sí mismo; estos signos reflejan inmadurez y deterioran profundamente las relaciones humanas.

e) La indiferencia. Es un factor demoledor del trato y de la convivencia diaria de las instituciones educativas, destruye de manera certera los vínculos relacionales con displicencia y desinterés.

Las relaciones humanas, cuando son auténticas impulsan a lanzarse a la búsqueda de otros seres, aproximarse a ellas, a establecer contacto que enriquezca mutuamente. Cuando se adopta una postura de indiferencia, la relación se ausenta, no existe, es imposible llegar a un fin, porque la apatía, y la frialdad se encarga de eliminarla.

2.4.3. Medios que pueden mejorar el clima institucional

En el ámbito de las relaciones humanas de las instituciones educativas, puede ser mejorada de manera sustancial, por los medios relevantes que destacaremos a los siguientes:

a) El Diálogo. Se da por medio de la palabra, y es el cauce más adecuado para la intercomunicación en los Centros Educativos. La educación por su naturaleza es una constante relación dialógica entre profesores y alumnos, entre docentes y familias, entre todos los miembros de la comunidad educativa; el diálogo es el fruto de una comunicación adecuada, con capacidad de entendimiento y concordancia, propiciando el intercambio de opiniones y pareceres que conduce al contacto cálido y no al trato superficial.

b) El respeto. Es el trato considerado y respectivo hacia los demás, si es posible con afecto y agrado, es conveniente que los agentes intervinientes en la

vida académica tengan un trato con diferencia y aceptación; y por encima de todo ellos se encuentra el marco de tolerancia.

c) La confianza. Es la actitud de fe en las capacidades y posibilidades propias o ajenas, fiarse de los demás supone una actitud optimista ante la vida, pues quienes desconfían jamás podrán entablar contactos fructíferos ni duraderos; es cierto que no podemos dar el mismo grado de confiabilidad a todas las personas, pero no debe perder el trato cometido y medido en la relación personal sin excesos; sin temores o reservas.

d) Valoración a los demás. Es precisamente fijarse en los otros, valorar lo bueno que hay en cada sujeto, es una magnífica actitud para cultivar y mejorar las relaciones humanas, pues no hay nadie tan perfecto, pero también es conocido que los seres humanos poseen conductas valiosas y apreciadas por los demás.

e) Fomentar actitudes sanas. Es adoptar conductas saludables, para conseguir los objetivos de manera serena con disposición de superación para combatir los desánimos, angustias, preocupaciones y sentimiento de culpa; buscando actitudes con decisión y empuje de transformación o de mejora.

2.4.4. Conflicto

Significa chocar o choque. El conflicto puede conceptualizarse como la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos, que pueden entrar en choque; el término conflicto implica un tipo de enfrentamiento en la que cada una de las partes trata de ganar, donde existe una dinámica incompatible de metas, diferencias de interpretación, desacuerdos, comportamientos, etc.

Los Conflictos en la Institución Educativa.

Se manifiestan como contradicciones entre dos personas o entre grupos que discuten y compiten. Estas acciones son las fuerzas internas y motoras de la institución.

Toda contradicción tiene en su interior fuerzas constructivas que consolidan, fortalecen e invocan su esencia, y fuerzas destructivas que la conducen al

desgaste, liquidación y transformación de su esencia. La ausencia de conflictos significa: amoldación, equilibrio, acomodación, apatía e inercia; es decir la falta de puntos de vista discrepantes, la existencia de conflictos significa dinamismo, fuerzas que chocan y luchan por la permanencia, renovación de lo establecido.

Enfoques del conflicto en las instituciones.

1.- Enfoque Tradicional. Este primer enfoque supuso que el conflicto era malo y dañino para la Institución, tenía un impacto negativo y debería evitarse. El conflicto se volvió sinónimo de violencia e irracionalidad. Este punto de vista tradicional dominó la administración del siglo XIX hasta mediados del siglo XX, sin embargo, persiste en algunas instituciones.

2.- Enfoque de las relaciones humanas. Argumenta que el conflicto es un resultado o suceso natural e inevitable, en cualquier grupo donde existiera una o más personas con ideas discrepantes o concordantes; y que no necesariamente es malo, sino que tiene un potencial de convertirse en una fuerza positiva para el desempeño del grupo. Este enfoque dominó desde finales de los cuarenta hasta mediados de los setenta del siglo pasado, limitándose a observarlos sin ser abordados.

3.- Enfoque Interaccionista. Esta perspectiva teórica actual sobre el conflicto, sostiene que no solo puede ser fuerza positiva en el grupo, sino que es absolutamente necesaria para que el grupo se desempeñe de manera eficaz. Este enfoque alienta el conflicto ya que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático, que no responde a necesidades e innovaciones. Por lo tanto, los líderes que dirigen una institución o un grupo deben mantener un nivel continuo mínimo de conflicto, lo suficiente para motivar al grupo de forma viable, autocrítico y creativo, para lograr objetivos comunes.

Los conflictos institucionales pueden agruparse en:

a) Conflictos funcionales. Cuando apoyan las metas de la institución y nos permiten mejorar el desempeño, son formas constructivas.

b) Conflictos Disfuncionales. Cuando discrepan con las metas de la institución y evitan que se cumplan éstas, obstruyen el desempeño del grupo, son de naturaleza destructiva para la esencia de la institución.

En consecuencia, el conflicto puede tener resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas. El desafío está en administrar el conflicto de modo que se puedan maximizar los efectos constructivos y minimizar los destructivos; sin perder de vista los objetivos institucionales a corto y largo plazo.

Resultados constructivos.

Son efectos potencialmente del conflicto:

1.- Despierta sentimientos y estimula energías. Conlleva a las personas a estar más atentos, esforzarse más y ser accesible, origina curiosidad e interés para realizar tareas y solucionar problemas.

2.- Fortalece sentimientos de identidad. El grupo que entra en conflicto se vuelve más unido y mejor identificado con sus objetivos e intereses; si el grupo gana sus miembros estarán motivados para trabajar en equipo.

3.- Exige un nivel de razonamiento. Los valores se ponen en evidencia y la necesidad de negociar con el marco legal de nuestro contexto; urge la necesidad de tomar decisiones.

4.- Eleva la capacidad de Resiliencia. (Capacidad de superar la adversidad). Es nuestra automotivación que nos impulsa a salir de la dificultad.

5.- Nos vuelve más listos y precavidos. En el éxito o en la derrota aprendemos sensaciones agradables o desagradables, que no se olvidan y nos vuelven más listos y precavidos.

2.4.5. Buscando y hallando conflictos en la institución

En todas las instituciones aparecen conflictos y estos se manifiestan como contradicciones entre dos personas o entre grupos, que discuten y compiten; estas acciones son fuerzas internas motoras de la institución. Toda contradicción

tiene en su interior fuerzas destructivas que desgastan, liquidan y transforma su esencia; la ausencia de conflictos significa equilibrio, amoldación, apatía e inercia; es decir la falta de puntos discrepantes. La presencia de conflictos significa existencia de dinamismo, de fuerzas que chocan y luchan por su permanencia y renovación; por lo que es importante el conflicto en una organización, no es posible evitarlos ya que se caería en una rutina, letargo, estancamiento y desadaptación. Los conflictos se deben detectar y saberlo manejar en lo posible para que los trabajadores no dediquen su atención, tiempo y energía en asuntos distractores.

Los efectos benéficos del conflicto, no se limita al ámbito intergrupar, sino pueden ayudar a:

- Tomar conciencia de la existencia de problemas entre trabajadores y buscar medios posibles para resolverlos.
- Considerar nuevas ideas ignoradas, y promover cambios necesarios.
- Conseguir mayor cohesión intergrupar y mayor satisfacción general.
- Efectuar una redistribución del poder dentro del grupo con el propósito de lograr mayor productividad.
- Aumentar el esfuerzo, motivación y creatividad de los integrantes del grupo para alcanzar metas fijadas.
- Lograr decisiones de alta calidad, como consecuencia de diferentes puntos de vista.

2.5. Clima organizacional.

“Es la atmósfera, sensaciones o percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, procesos y resultados que ocurren en el medio laboral o institución, el comportamiento del trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores”²⁷. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y una serie de experiencias que cada miembro tenga de la

²⁷ UNPRG. FACSHE. Unidad de Maestría y Doctorado. Dirección estratégica. Módulo IV Lambayeque-Perú. 2005. P. 58

organización, dando un clima resultante que induce determinados comportamientos en los trabajadores, incidiendo en la institución y por ende en el clima. En la I.E “Augusto Salazar Bondy” – Chiclayo como organización social de servicio educativo su clima institucional se percibe mediante variables: causales (estructura organizativa, administrativa), intermedias (procesos organizacionales, motivación, comunicación, toma de decisiones, relaciones interpersonales), y variables finales (resultados obtenidos: productividad, calidad de servicio). En la I.E se deja notar una amplia gama de características cualitativas que dependen del estilo de liderazgo practicado, de políticas, valores existentes, estructura organizacional y de las variables antes citadas para percibir un clima institucional saludable, incentivador, animador, cálido o de lo contrario se percibirá un clima institucional hostil, malsano, frío, negativo, amenazador, etc. De modo que para nuestro objeto de estudio hemos considerado que un agradable clima institucional se vislumbra cuando hay:

2.5.1. Buenas Relaciones Interpersonales.

Si el conjunto de nexos y vinculaciones que se construyen entre los miembros de la comunidad educativa son buenas, propicia un ambiente agradable y un buen clima institucional; siendo estas relaciones interpersonales el eje y sustento del sistema organizativo, destacando las actitudes y el trato personal que se establece entre los trabajadores y miembros de la comunidad educativa, así como las vinculaciones, comunicación técnico profesional ligada a desempeños. En la I.E “Augusto Salazar Bondy” compete a la dirección promover buenas relaciones interpersonales entre todos sus profesores y trabajadores promoviendo el respeto, confianza, diálogo autoestima, cooperación, y enrolarlos a cumplir objetivos comunes e institucionales.

2.5.2. Agradable Clima Institucional.

Si el colectivo de percepciones y comportamientos de los trabajadores de la I.E son satisfactorias, saludables, cálidas, etc. Se puede decir que en la organización se disipa un agradable clima institucional; este clima depende de los agentes educativos promoviendo buenas relaciones interpersonales, respeto

a la multiculturalidad, comunicación, motivación, participación en la toma de decisiones, etc. Por lo que el director debe establecer su liderazgo para influir en sus trabajadores y en la cultura organizacional, con valores y objetivos comunes y funcionales que eviten y controlen conflictos, aprovechando el potencial de su fuerza laboral al cumplimiento de objetivos y alcanzar las metas organizacionales.

2.5.3. Logro de Metas y Resultados.

Cuando los trabajadores o empleados se sienten comprometidos, motivados, con trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones, es posible alcanzar metas y lograr buenos resultados sustentables, ya que sus procesos han sido eficientemente conducidos; estas metas y resultados alcanzados pueden ser cualitativos o cuantitativos que involucre a toda la comunidad educativa. El líder educativo en este caso la dirección debe centrar la tarea diaria en ir alcanzando sus objetivos y metas trazadas, ya que sin ellos no es posible obtener resultados satisfactorios. Según Edward. E. Lawler y Lyman Porter señalan que los altos niveles de desempeño son causa de satisfacción, por lo que la dirección de la I.E “Augusto Salazar Bondy” deben centrar esfuerzos en asesorar a sus trabajadores para elevar su desempeño, cumplir objetivos personales e institucionales que permitan lograr metas y buenos resultados y como consecuencia de ello se obtendrá una satisfacción laboral en el personal.

2.5.4. Satisfacción Laboral.

Es el grado o actitud por el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo; es una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña, así como a las condiciones físicas y sociales del lugar de trabajo, grado de participación, motivación, interacción con sus colegas y dirección, cumplir objetivos personales e institucionales. Según la segunda teoría de factores de Herzberg, se debe promover condiciones favorables y motivacionales para obtener actitudes positivas de satisfacción en el trabajador; en la I.E se debe determinar trabajos desafiantes pero posibles, recompensas

justas, condiciones favorables, equipos de trabajo y colegas que brindan apoyo, compatibilidad del trabajo con el área o especialidad con el propósito de alcanzar satisfacciones positivas en el centro laboral. La insatisfacción se deja notar cuando no se logra los objetivos institucionales y se brinde un servicio deficiente, ausentismo del personal, trabajadores que buscan rotación y salida de la I.E, discusiones entre colegas y a sus superiores, incumplimiento con su labor docente e incluso llegan a la negligencia.

Conclusiones:

- Se ha realizado una investigación exhaustiva de las teorías de Liderazgo, con determinadas aplicaciones en el tiempo; siendo las teorías contemporáneas como la transaccional, transformacional y la del liderazgo visionario las que más se ajustan a exigencias de tiempos actuales; propiciando la participación de los seguidores o trabajadores, en sus respectivos procesos.
- El éxito de una institución depende de varios elementos: entre ellos el Modelo de liderazgo, estilo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional; por lo que los profesores necesitan buenas condiciones físicas, psicológicas, calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación, objetivos comunes, motivación, etc.
- Se estableció la fundamentación teórica para la propuesta del Modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa, enfatizando la práctica de las dimensiones de liderazgo que conlleven a mejorar las relaciones interpersonales y clima organizacional de la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo.

CAPITULO III:

RESULTADOS DE LA CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y PROPUESTA DEL MODELO DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E “AUGUSTO SALAZAR BONDY”- CHICLAYO.

Introducción.

El Capítulo III da a conocer los resultados factoperceptibles que se han obtenido después de la aplicación de la encuesta realizada al personal que labora en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo, así como su respectivo análisis e interpretación de los datos; los mismos que nos permiten establecer y caracterizar el Liderazgo que se practica en la institución educativa y las actuales relaciones interpersonales que determinan el clima organizacional. De la misma forma se plantea la propuesta del modelo de liderazgo para mejorar la gestión del clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” – Chiclayo.

3.1. Resultados de encuestas realizadas al personal docente, auxiliar y administrativo de la I.E “Augusto Salazar Bondy” - Chiclayo

Para la investigación y recolección de la información sobre el objeto de estudio, se ha aplicado la técnica de la encuesta, con cuestionarios medibles con indicadores de opción múltiple. La población elegida para aplicar la encuesta ha sido el total de trabajadores de la I.E. “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo, únicamente en la modalidad de menores; distribuidos de la siguiente manera:

26 Profesores

2 Auxiliares

6 Administrativos

TOTAL: 34

No se ha aplicado ninguna técnica de muestreo, por el número pequeño de la población, más por lo contrario se ha realizado un censo a todo el personal de la I.E.; siendo $n = 34$ la población total y muestra de estudio para establecer el diagnóstico, posterior análisis y caracterización del liderazgo en la gestión educativa, las relaciones interpersonales y clima organizacional.

Cuadro N° 01: Actual liderazgo en el proceso de la gestión educativa en la I.E.
 “Augusto Salzar Bondy” - Chiclayo.

N°	ITEMS		S	CS	Av	N	Tot.
01	La dirección involucra a todos los docentes, demás trabajadores y PP. FF para realizar planes estratégicos y lograr metas.	n	2	4	22	6	34
		%	6	12	64	18	100
02	La dirección aplica técnicas de motivación para los trabajadores de la I.E.	n	1	1	14	18	34
		%	3	3	41	53	100
03	Al dirigir la I.E., se aplica un adecuado liderazgo.	n	3	4	17	10	34
		%	9	12	50	29	100
04	En la I.E se promueve el trabajo en equipo.	n	4	5	10	15	34
		%	12	15	29	44	100
05	La dirección se preocupa por la actualización del personal para mejorar la gestión.	n	2	4	10	18	34
		%	6	12	29	53	100
06	La dirección resuelve los conflictos internos que se presentan en la I.E.	n	3	5	10	16	34
		%	9	15	29	47	100
07	La dirección promueve y facilita la comunicación entre el personal que labora en la I.E.	n	1	5	13	15	34
		%	3	15	38	44	100
08	La dirección de la I.E. delega funciones.	n	4	5	15	10	34
		%	12	15	44	29	100
09	La toma de decisiones se hace de manera asertiva.	n	2	4	18	10	34
		%	6	12	53	29	100
10	El manejo de recursos y bienes financieros es informado oportunamente a toda la comunidad educativa.	n	1	1	10	22	34
		%	3	3	29	65	100
11	La dirección propicia buenas relaciones interpersonales entre sus trabajadores.	n	3	6	10	15	34
		%	9	18	29	44	100
12	El clima institucional que se percibe, es agradable.	n	2	4	12	16	34
		%	6	12	35	47	100
13	La dirección busca innovaciones en profesores y demás trabajadores.	n	2	5	14	13	34
		%	6	15	41	38	100
14	La I.E muestra un trabajo de largo plazo y visionario.	n	3	4	15	12	34
		%	9	12	44	35	100
15	Me siento satisfecho con el trabajo que se realiza en la I.E.	n	3	3	12	16	34
		%	9	9	35	47	100
16	La dirección evalúa el esfuerzo individual y colectivo de todo el personal.	n	2	8	14	10	34
		%	6	24	41	29	100

FUENTE: Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E. “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo, octubre del 2014

LEYENDA:

S: Siempre

CS: Casi Siempre

AV: A Veces

N: Nunca.

Análisis e interpretación de datos:

Según la información recolectada sobre el Liderazgo, aplicada a todo el personal docente, auxiliar y administrativo de la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo, se obtuvo que más del 50% responden que la dirección de la I.E A veces involucra al personal a establecer planes y objetivos, así como para determinar un trabajo visionario; además que no se facilita la comunicación entre el personal; que la dirección de la I.E nunca motiva a sus trabajadores no sintiéndose reconocidos por su esfuerzo individual y colectivo, que nunca se promueve un trabajo en equipo, no se realiza una adecuada delegación de funciones, y a veces se toman decisiones asertivas, que la dirección nunca informa del manejo de recursos y bienes financieros.

Los resultados obtenidos permite establecer que no existe un verdadero liderazgo en la gestión educativa en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo, dejándose al personal docente y demás trabajadores a actuar de manera individualizada sin horizonte, sin adecuada planeación que permita a los docentes a involucrarse con los objetivos a alcanzar; no hay estímulos y recompensas para motivar a los seguidores; no se realiza un trabajo en equipo, la dirección no tiene en consideración la opinión y participación del personal en la toma de decisiones; ocasionando un personal fraccionado con intereses personales y de grupo; además que la dirección de la I.E no propicia buenas relaciones interpersonales percibiéndose un clima institucional desagradable; además que nunca se preocupa por manejar y resolver algunos conflictos disfuncionales; originando un malestar e insatisfacción laboral en los trabajadores de la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo.

Cuadro N° 02.- Dimensiones del estilo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa en la I.E “Augusto Salazar Bondy” Chiclayo.

N°	DIMENSIÓN / ITEMS	f	%
PLANEACIÓN:			
01	La planeación como proceso de estructuración del trabajo diario y futuro, permite en la I.E establecer:		
	Los objetivos	12	35
	La visión	18	53
	La cultura	2	6
	La estrategia	2	6
	TOTAL	34	100
02	En la I.E para la planeación, se utiliza la técnica:		
	FODA	12	35
	Árbol de Problemas	3	9
	Encuesta Diagnóstica	2	6
	Ninguna	17	50
	TOTAL	34	100
03	La planeación en la I.E, la realizan:		
	La Dirección	6	18
	Algunos profesores	16	47
	Todos los trabajadores	5	15
	Se desconoce	7	20
	TOTAL	34	100
04	En la I.E se debe planear y lograr objetivos y buenos resultados, si se planifica:		
	Por Áreas	6	18
	Equipos de trabajo	18	53
	Forma individual	1	3
	Trabajo en conjunto	9	26
	TOTAL	34	100

COMUNICACIÓN:			
05	Si hay una fluida comunicación en la I.E, nos permitirá:		
	Conocer objetivos	4	12
	Trabajo coordinado	18	53
	Conocer la cultura organizacional	2	6
	Trabajo en conjunto	10	29
	TOTAL	34	100
06	La comunicación que se realiza en la I.E, es de forma:		
	Descendente	14	41
	Ascendente	4	12
	Horizontal	6	18
	Teléfono malogrado	10	29
	TOTAL	34	100
07	Los mensajes que fluyen en la comunicación, en la I.E son:		
	Mensajes verdaderos	6	18
	A medias	16	47
	Mensajes rutinarios	7	20
	Píldoras doradas	5	15
	TOTAL	34	100
08	La falta de una adecuada comunicación en el personal de la I.E, origina:		
	Tensión	2	6
	Insatisfacción	10	29
	Incumplimiento de objetivos	14	41
	Incertidumbre	8	24
	TOTAL	34	100
MOTIVACIÓN:			
09	El trabajo diario que realizo en la I.E, es por:		
	Agrado	13	38
	Estímulo	1	3
	Obligación	15	44
	Por cumplir	5	15
	TOTAL	34	100

10	La dirección de la I.E, motiva al personal por:		
	Estímulos	6	18
	Recompensas	1	3
	Autorrealización	4	12
	No motiva	23	67
	TOTAL	34	100
11	Si logras un buen desempeño laboral en la I.E, tu esfuerzo es:		
	Reconocido	7	20
	Ignorado	20	59
	Estimulado	4	12
	Obstaculizado	3	9
	TOTAL	34	100
12	Al dedicar tu tiempo a cumplir objetivos institucionales, lograrías:		
	Estímulos	3	9
	Reconocimientos	10	29
	Mejoras económicas	1	3
	Ninguno	20	59
	TOTAL	34	100
TRABAJO EN EQUIPO:			
13	La Dirección de la I.E, propicia un trabajo:		
	En equipo	8	23
	Individualizado	15	44
	Coordinado	6	18
	Ninguno	5	15
	TOTAL	34	100
14	El trabajo administrativo, pedagógico e institucional, se realiza mediante:		
	Objetivos	5	15
	Capacidades	8	23
	Funciones	18	53
	Sugerencias	3	9
	TOTAL	34	100

15	El trabajo pedagógico, de gestión y administrativo, en la I.E se debe realizar para:		
	Integrar	19	56
	Descentralizar	9	26
	Competir	6	18
	Interferir	0	0
	TOTAL	34	100
16	Los objetivos y metas de la I.E, se logran si se realiza un trabajo:		
	En secreto	0	0
	En equipo	28	82
	Empowerment	5	15
	Ninguno	1	3
	TOTAL	34	100
DELEGACIÓN DE FUNCIONES:			
17	La Dirección de la I.E, para cumplir objetivos, el trabajo lo realiza:		
	Delegando funciones	12	35
	Dejando a la deriva	3	9
	Las mismas personas	18	53
	Ninguno	1	3
	TOTAL	34	100
18	En la I.E la delegación de funciones se hace por:		
	Confianza de grupo	20	59
	Capacidad	7	20
	Antigüedad	6	18
	Empowerment	1	3
	TOTAL	34	100
19	La delegación de funciones en la I.E, permite:		
	Optimizar el trabajo	22	65
	Entorpecer el trabajo	2	6
	Deshacerse de responsabilidad	8	23
	Ninguna	2	6
	TOTAL	34	100

20	Para que el trabajo sea delegado en la I.E, los equipos de trabajo necesitan:		
	Poder	1	3
	Conocimiento	14	41
	Delegación restringida	3	9
	Autonomía	16	47
	TOTAL	34	100
TOMA DE DECISIONES:			
21	En la I.E, las decisiones son tomadas por:		
	La Dirección	18	53
	Los profesores	7	20
	En equipo	4	12
	Consenso	5	15
	TOTAL	34	100
22	Las decisiones en la I.E, se observa que son tomadas:		
	Con estrategias	3	9
	Con Participación	13	38
	De varias alternativas	2	6
	Ninguna	16	47
	TOTAL	34	100
23	Las decisiones en la I.E, son tomadas con:		
	Amplio acierto	3	9
	Responsabilidad individual	22	65
	Ética	1	3
	Equidad	8	23
	TOTAL	34	100
24	La toma de decisiones en la I.E, se hace con la finalidad de:		
	Compartir poder	2	6
	Resolver problemas	9	26
	Beneficiar a algunos	17	50
	Necesidades personales	6	18
	TOTAL	34	100

VALORES:			
25	En la I.E, se observa que los valores son:		
	Conceptualizados	9	26
	Practicados	6	18
	Contradecidos	14	41
	Desconocidos	5	15
	TOTAL	34	100
26	En la forma de dirigir la I.E, se observa:		
	Transparencia	12	35
	Honradez	2	6
	Ética	4	12
	Ninguno	16	47
	TOTAL	34	100
27	Los valores en la I.E, se deben ser practicados por:		
	Alumnos	4	12
	Profesores	3	9
	Directivos	1	3
	Todos	26	76
	TOTAL	34	100
28	En la I.E, la Dirección, profesores, auxiliares, administrativos tenemos escala de valores:		
	Iguales	3	9
	Diferentes	19	56
	Convergentes	5	15
	Similares	7	20
	TOTAL	34	100

FUENTE: Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo, octubre del 2 014.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En planeación, el 53% señalan que la planeación permite establecer la visión y que la I.E no establece claramente su visión, el 50% indican que no se aplican técnicas de planeación, el 47% responden que la planeación la realizan algunos profesores, y el 53% señalan que se debe planear por equipos de trabajo. Esto conlleva a determinar que no hay suficiente planeación de objetivos institucionales y de la visión por parte de la dirección, sin involucrar al personal, no permitiendo lograr buenos resultados educativos.

- En comunicación, el 53% responden que la comunicación permite un trabajo coordinado, el 41% señalan que en la I.E la comunicación es descendente, el 47% indican que la comunicación en la I.E es a media, y el 41% contestan que la falta de comunicación origina incumplimiento de objetivos. Permitiendo establecer que la dirección de la I.E no comunica con fluidez a sus seguidores los propósitos que se desean alcanzar, sin realizar la interacción de su personal en las acciones educativas.
- En Motivación, el 44% indican que el trabajo lo realizan por obligación, el 67% señalan que la dirección de la I.E no motiva, el 59% se siente ignorado y que no existen estímulos. Sin una adecuada motivación los trabajadores de la I.E no se esforzaran lo necesario para cumplir metas y objetivos organizacionales, ya que no se sienten valorados por su trabajo y esfuerzo extra.
- En Trabajo en equipo, el 44% señalan que el trabajo se hace de manera individualizada, el 53% indican que el trabajo se realiza por funciones; el 56% responden que el trabajo en equipo permite integrar y el 82% indican que el trabajo institucional se debe realizar en equipos. La dirección de la I.E no realiza un verdadero trabajo en equipo, no permitiendo la sinergia y esfuerzo coordinado de sus trabajadores, que reduzcan roces y conflictos entre trabajadores, con toma de decisiones más participativas.
- En delegación de funciones, el 53% señalan que el trabajo institucional la realizan las mismas personas, el 59% responden que se delega por confianza de grupo; el 65% señalan que la delegación permite optimizar el trabajo y el 47% indican que la delegación debe ser con autonomía. En la I.E

la dirección realiza poca delegación de funciones, lo que no permite compartir responsabilidades y el poder, haciéndole muy escasamente con algunos docentes que son de su agrado pero sin la autonomía en sus decisiones; originando disgustos y malas relaciones interpersonales.

- En toma de decisiones, el 53% señalan que las decisiones son exclusivamente tomadas por la dirección, el 47% indican que deben ser tomadas de varias alternativas, el 65% se deben realizar con responsabilidad y el 50% denotan que la dirección toma decisiones para beneficiar a algunos trabajadores. La toma de decisiones permite mejorar la creatividad y combinar con el pensamiento divergente, por lo que la dirección debe permitir participar a su personal en la toma de decisiones, que solucionen problemas institucionales, así como prever el futuro con decisiones asertivas, que eviten fricciones o comentarios entre profesores hacia la dirección.
- En valores, el 41% indican que los valores son contradecidos, el 47% responde no observar valores al dirigir la I.E, el 76% señalan que los valores deben ser practicados por todos los trabajadores y el 56% contestan que los trabajadores tienen diferentes valores. La dirección de la I.E debe establecer un sistema de valores institucionales que permita integrar formas, actitudes y conductas positivas; además se requiere que la I.E debe ser dirigida con valores que sea ejemplo a seguir, evitando la doble moral.

CUADRO Nº 03: ACTUALES RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E “AUGUSTO SALAZR BONDY” - CHICLAYO

Nº	DIMENSIÓN / ITEMS	f	%
RELACIONES PERSONALES:			
01	Las relaciones interpersonales que se observan en la I.E, son:		
	Buenas	4	12
	Agradables	3	9
	Malas	9	26
	Desagradables	18	53
	TOTAL	34	100
02	Las relaciones interpersonales en la I.E, se ven afectadas por:		
	Liderazgo autocrático	3	9
	Diferencia de valores	5	15
	Falta de objetivos	10	29
	Chismes	16	47
	TOTAL	34	100
03	Para obtener buenas y agradables relaciones interpersonales, en la I.E se deben mantener:		
	Buena comunicación	20	59
	Participación	1	3
	Objetivos comunes	4	12
	Liderazgo al dirigir	9	26
	TOTAL	34	100
04	En la I.E, las relaciones interpersonales se verían mejoradas, si se realizan:		
	Trabajos individualizados	1	3
	Técnicas que mejoren relaciones interpersonales	20	59
	Técnicas y paseos	3	9
	Liderazgo eficiente	10	29
	TOTAL	34	100

CLIMA ORGANIZACIONAL:			
05	El clima institucional que se percibe en la I.E, es:		
	Hostil	7	20
	Agradable	5	15
	Entorpecido	4	12
	Desagradable	18	53
	TOTAL	34	100
06	En la I.E, el clima institucional, será agradable si se aplica:		
	Una negociación	4	12
	Técnicas de relaciones interpersonales	20	59
	Mediación	3	9
	Facilitación	7	20
	TOTAL	34	100
07	Los conflictos en la I.E, se originan por:		
	Conductas incompatibles	5	15
	Objetivos diferentes	16	47
	Problemas de comunicación	10	29
	Falta de confianza	3	9
	TOTAL	34	100
08	El conflicto entre trabajadores de la I.E, hacen un clima desagradable y se puede percibir por:		
	Malas actitudes	15	44
	Agresiones	1	3
	Insultos	1	3
	Comentarios inadecuados	17	50
	TOTAL	34	100
LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS:			
09	La eficiencia en el trabajo de la I.E, se mide cuando:		
	Se logra metas	15	44
	Se consigue beneficios personales	1	3
	Hay innovaciones	5	15
	Se obtiene buenos resultados	13	38
	TOTAL	34	100

10	Los resultados que se obtienen por la gestión educativa y administrativa de la I.E, son:		
	Buenos	6	18
	Regulares	16	47
	Malos	1	3
	Desconocidos	11	32
	TOTAL	34	100
11	Si se desea lograr metas institucionales y buenos resultados en la I.E, se debe realizar:		
	Adecuada planeación	10	29
	Objetivos visionarios	3	9
	Eficiencia laboral	4	12
	Liderazgo en la gestión	17	50
	TOTAL	34	100
12	En la I.E las metas y buenos resultados se obstaculizan por:		
	Apatía	2	6
	Malas relaciones interpersonales	16	47
	Escasa comunicación	6	18
	Falta de organización	10	29
	TOTAL	34	100
SATISFACCIÓN LABORAL:			
13	Cuando los trabajadores sienten disponibilidad y agrado en el trabajo, demuestran:		
	Satisfacción laboral	16	47
	Responsabilidad	12	35
	Lealtad	2	6
	Capacidad	4	12
	TOTAL	34	100

14	En la I.E, al desarrollar el trabajo diario, me siento:		
	Satisfecho	6	18
	Insatisfecho	10	29
	Disconforme	18	53
	Obligado	0	0
	TOTAL	34	100
15	Te sentirías satisfecho en la I.E, cuando te brinden:		
	Estímulo y recompensas	10	29
	Adecuado ambiente de trabajo	15	44
	Mejoras personales	1	3
	Trabajo coordinado	8	24
	TOTAL	34	100
16	Los Trabajadores en la I.E, muestran su insatisfacción, cuando se les observa:		
	Descontento	16	47
	Desgano	3	9
	Negligencia	2	6
	Buscan su salida	13	38
	TOTAL	34	100

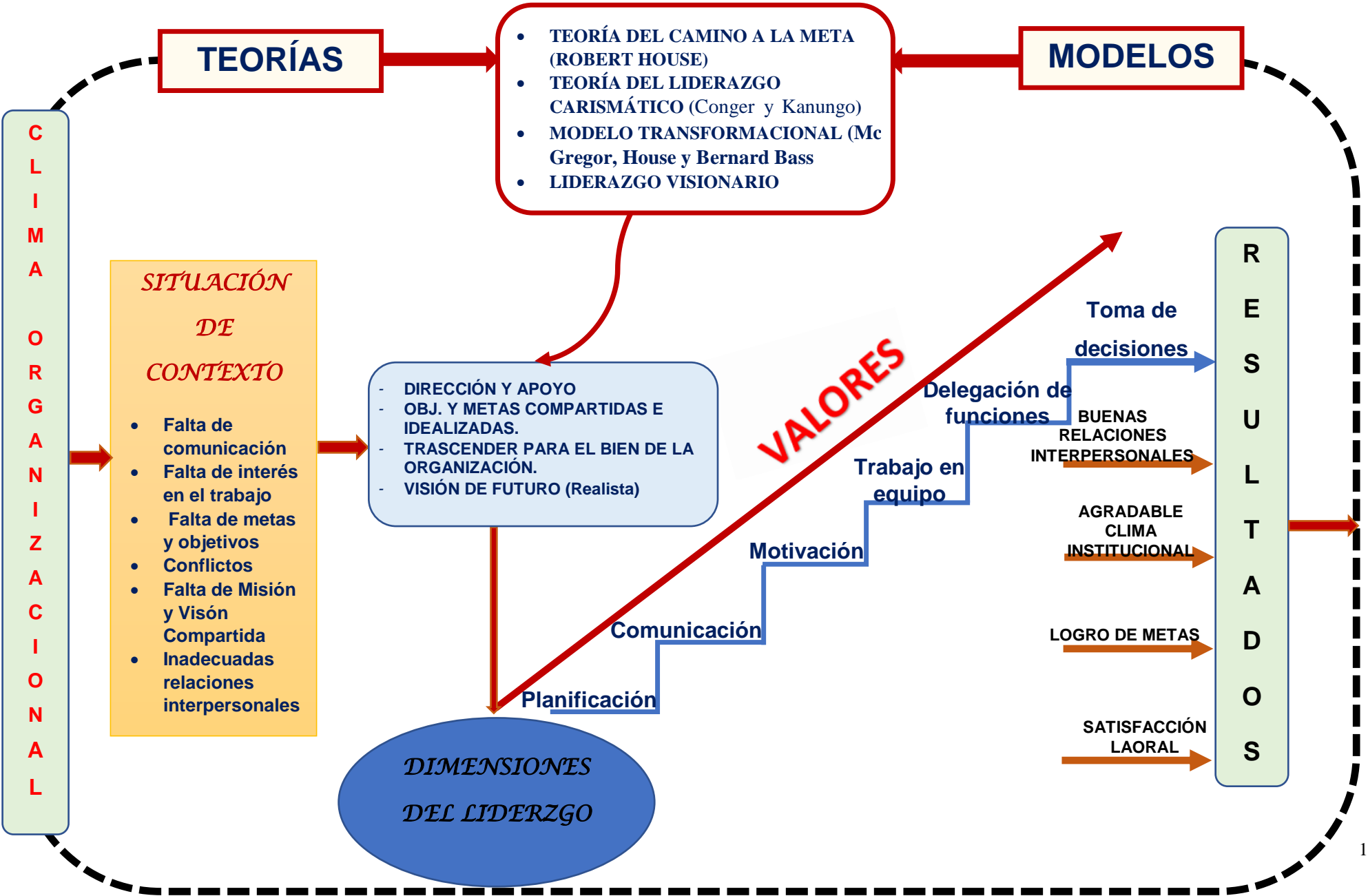
FUENTE: Encuesta aplicada a todo el personal de la I.E “Augusto Salazar Bondy” – Chiclayo; Octubre del 2014.

Análisis e interpretación de datos

- En relaciones interpersonales, el 53% indican que las relaciones interpersonales en la I.E son desagradables, el 47% señalan que se ven afectadas por chismes y falta de objetivos comunes, el 59% contestan que no hay buena comunicación para establecer buenas relaciones interpersonales y el 59% responden que estas se verían mejoradas si se aplican técnicas socio- afectivas y un liderazgo eficiente. Las relaciones interpersonales en la I.E “Augusto Salazar Bondy” están deterioradas no permitiendo construir nexos, buenas y positivas vinculaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- En clima organizacional, el 53% señalan que es desagradable, el 47% responden que los conflictos se originan por objetivos diferentes, el 50% señalan que el clima institucional tenso se percibe con los comentarios inadecuados y las malas actitudes. Siendo urgente manejar eficientemente las diferencias y multiculturalidad del personal, con técnicas de relaciones interpersonales y un adecuado manejo y solución de conflictos.
- En logro de metas y objetivos, el 44% contestan que se mide cuando hay eficiencia en el trabajo, el 47% señalan que la actual gestión educativa obtiene regulares resultados, el 50% indican que se lograrían alcanzar metas, objetivos y buenos resultados con un eficiente liderazgo en la gestión educativa, el 47% responden que las metas, objetivos y buenos resultados se ven afectados y obstaculizados por las malas relaciones interpersonales.
- En cuanto a satisfacción laboral, el 47% responden que se demuestra cuando sienten disponibilidad y agrado al trabajo, el 53% señalan estar disconformes con el trabajo diario que realizan en la I.E, el 44% indican que se sentarían satisfechos en la I.E cuando le brinden adecuado ambiente de trabajo, con estímulos y una atmósfera de confianza, el 47% contestan que su insatisfacción laboral se observa en su descontento, en algunos casos cuando el personal busca su salida o rotación a otras instituciones; en algunas ocasiones la insatisfacción conlleva al desgano llegando hasta la negligencia.

En concordancia al análisis e interpretación de datos, con resultados factos perceptibles, permite establecer que en la I.E “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo, no hay una eficiente planeación, no existe una fluida comunicación entre la dirección y sus trabajadores, poco trabajo en equipo que dificulta la sinergia y el trabajo coordinado, insuficiente delegación de funciones que no facilita compartir responsabilidades, con escasa participación del personal en la toma de decisiones; con un personal desmotivado, sin valores institucionales que no permiten actitudes y formas de conductas positivas. Originando como consecuencia que exista relaciones interpersonales desagradables, con un clima institucional tenso, que obstaculiza y afecta el logro de metas y objetivos institucionales, contribuyendo a la insatisfacción laboral del personal. Por lo que se ha creído conveniente: diseñar y proponer un estilo de Liderazgo en la gestión educativa que permita mejorar las relaciones interpersonales y clima institucional en la I.E “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo.

3.2. Propuesta de modelo de liderazgo para mejorar la gestión del clima organizacional



3.2.1. Fundamentación teórica del estilo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa para mejorar las relaciones interpersonales y clima institucional en la I.E. “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo.

La propuesta de un estilo de liderazgo para la I.E. “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo consiste en establecer ciertas cualidades, comportamientos que el líder educativo debe practicar, para mejorar y adecuarse a situaciones o contextos a tomar en cuenta; tanto variables como características del empleado o trabajador, así como factores ambientales específicos. Por lo que los líderes de la Institución Educativa deben priorizar la columna vertebral que son sus profesores y demás trabajadores, deben promover que las organizaciones sean flexibles, con un trabajo en equipo, fluida comunicación, confianza, toma de decisiones asertivas, con criterio de valores; que reemplacen viejas estructuras rígidas de individualismo y de control secreto.

El estilo de liderazgo propuesto para la I.E. “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo, se fundamenta en teorías analizadas anteriormente, las mismas que han sido adecuadas con el propósito de optimizar nuestro servicio educativo, así como mejorar las relaciones interpersonales y el clima institucional, que permitan lograr los objetivos institucionales.

3.2.1.1. La Teoría del Camino a la Meta.

Desarrollada por Robert House, esta teoría consiste en asistir a los seguidores al logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo o de la Institución Educativa; esta teoría es clave para que el líder influya en la ruta entre conducta y metas, definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de sus miembros, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal y en el desempeño laboral. Si se desea que los trabajadores de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” se integre y hagan un grupo cohesionado, se tiene que promover objetivos comunes entre todos los trabajadores, que deben ser compatibles a los objetivos de la Institución Educativa, promoviendo la constante motivación y participación en equipos

de trabajo; de modo que los profesores y demás trabajadores se sientan comprometidos en los planteamientos y metas con una comunicación fluida y satisfacer sus anhelos profesionales, de modo que el director (a) de la I.E. debe tener la capacidad de direccionar y apoyar lo suficiente para lograr metas trazadas por la I.E.

3.2.1.2. Teoría de Liderazgo Carismático.

Estudio y análisis realizado ampliamente por Conger y Kanungo de la Universidad de McGill, proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso hacia la meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos en la toma de decisiones y seguros de sí mismos, son agentes de cambio radical más que administradores del status quo. El líder carismático articula la visión, en sentido del presente con un mejor futuro para la I.E., comunica altas expectativas de desempeño y expresa seguridad de que los seguidores podrán lograr; incrementando la autoestima en sí mismo del seguidor.

En la I.E. “Augusto Salazar Bondy” el que dirige la Institución debe ser aquella persona que transmite valores, que su comportamiento sea ejemplo a seguir, que sea capaz de autosacrificarse por sus convicciones y logro de objetivos; busca en él, en sus profesores y demás trabajadores un esfuerzo extra para alcanzar metas institucionales, induciendo cambios en sus objetivos, valores, creencias y aspiraciones, con una conducta simbólica tratando de desarrollar el aura del carisma con una visión optimista.

3.2.1.3. Modelo Transaccional y Transformacional.

Estos enfoques de liderazgo fueron desarrollados por James McGregor, House y Bernard Bass, los líderes transaccionales guían, motivan a sus seguidores en dirección a las metas establecidas, aclaran los papeles y requerimientos de la tarea; centran su atención en las transacciones interpersonales entre gerentes y empleados, necesitan de los subordinados para cumplir sus objetivos, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus trabajadores, aplican medidas correctivas para

cumplir objetivos de rendimiento establecidos. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a trascender sus propios intereses personales por el bien de la I.E., cambian la conciencia de los seguidores ayudándoles a ver viejos problemas de nuevas formas, los líderes despiertan emociones e inspiran a sus seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr metas de grupo o institución.

Actualmente la I.E. “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo requiere de líderes transaccionales y transformacionales que sean capaces de promover buenas relaciones interpersonales entre sus profesores y demás trabajadores, para que exista una agradable atmósfera de confianza, compañerismo y que todos los trabajadores se sientan comprometidos con objetivos institucionales, siendo el director(a) la persona que inspira a sus seguidores a dar más allá de sus funciones; centrando su atención en el cumplimiento del trabajo diario, asesorando lo necesario, resolviendo problemas y conflictos y buscar formas de alcanzar las metas logrando objetivos institucionales que permitan trascender sus intereses personales.

3.2.1.4. Liderazgo visionario.

Teoría centrada en crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para la Institución Educativa que traspone las fronteras del presente y los mejora con una adecuada planeación; buscando desarrollar en los profesores y demás trabajadores sus habilidades, destrezas, creatividad y todo el talento que ellos tienen comprometidos en el proceso educativo, de modo que se logre alcanzar la visión deseada. La visión permite articular a los seguidores, motivar y poner energía por parte de la gente que labora para llevar a cabo el cambio; la I.E. “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo debe tener una visión que fusione la diversidad de su personal, que se adecue a los cambios tecnológicos acelerados, complejidad de sus alumnos. La visión es cómo queremos ser en el futuro y debe ser ambiciosa e inspiradora pero alcanzable, que integre a todos sus trabajadores, que sea el horizonte para la I.E.; por lo que la persona que dirige debe ser líder que articula la visión, que motive a profesores, auxiliares y administrativos y porque no a padres de familia, que promueva condiciones favorables capacitando a todo el personal, inspirándoles a cumplir las

perspectivas de un mejor futuro; de modo que se brinde cada vez una educación con estándares de calidad.

3.2.2. Dimensiones de liderazgo.

Para establecer el estilo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa, que mejore el clima institucional en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo se ha creído conveniente considerar la práctica de siete dimensiones imprescindibles para lograr las metas y los objetivos institucionales, que permitan mejorar el servicio educativo, con buenas relaciones interpersonales y percibir un agradable clima institucional; considerándose las siguientes dimensiones de Liderazgo como:

3.2.2.1. Planeación.

Es una de las principales y primeras dimensiones consideradas en la administración y de gestión institucional; mediante el proceso de planeación nos permite establecer los objetivos institucionales, prever recursos y estrategias, analizar nuestra realidad circundante, el presupuesto de la I.E., para tomar decisiones; de allí que “Un buen plan hecho hoy es mejor que un perfecto hecho mañana”. Koonz y O’Dennell consideran que “planear permite establecer y visualizar el futuro de la Institución Educativa construyendo un puente entre la situación presente y el futuro deseado”²⁸.

En la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo no hay una planeación adecuada, por lo tanto, urge que se establezca una planeación eficiente, partiendo del presente con un análisis de nuestra realidad educativa, del material humano disponible, de la fortalezas y debilidades; de este modo se establece un plan que satisface las demandas educativas actuales. El director(a) debe convertirse en un líder estratégico para poder trazar la visión después de realizar un análisis exhaustivo, proponiendo objetivos y metas ambiciosas que inspiren a todos sus trabajadores. Hoy en día se utilizan los planes estratégicos con objetivos a largo plazo y los planes tácticos u operativos que indican cómo

²⁸ UNPRG. FACSHE. PCAD. Gestión Educativa. Lambayeque-Perú. 2005

lograr los planes estratégicos; de modo de que estos planes permitan estructurar actividades, acciones y operaciones para lograr un futuro exitoso de la Institución.

3.2.2.2. Comunicación.

Es una de las principales herramientas de la gestión y constituyen la fuente de energía que mueve la organización, información que debe realizarse entre todos los trabajadores de la I.E., con la finalidad que todos conozcan los objetivos, metas, planes y programas, estrategias; en resumen, comunicar todo lo que se propone alcanzar por la institución. Sin comunicación e información los gerentes o directores educativos no podrán hacer llegar sus mensajes a sus trabajadores para lograr objetivos, así como los trabajadores no serán capaces de comunicar sus inquietudes, aciertos y dificultades en el cumplimiento de su trabajo; los directivos educativos no podrán tomar decisiones efectivas respecto a mercados, recursos, ventas, recursos humanos, actividades a realizarse si no hay una fluida comunicación, por lo que se debe promover en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” por parte de la dirección un sistema de comunicaciones.

En la institución la comunicación puede ser formal o informal, según el caso y necesidades; el sistema de comunicaciones se puede dar de manera descendente cuando se origina en la dirección y va a niveles jerárquicos inferiores, necesaria para poner en práctica decisiones e informes a los trabajadores; la comunicación ascendente se origina en niveles jerárquicos medios o bajos y llega a niveles superiores, por lo que en la I.E. se debe canalizar estos mensajes o sugerencias de profesores y demás trabajadores de la institución. “La dirección del colegio no solo debe informar, sino que debe hacer una comunicación decodificada como un proceso intangible donde se dé el intercambio de mensajes entre interlocutores, lográndose comprender los propósitos y objetivos institucionales, así como coordinar democráticamente y concertada para lograr dichos propósitos”²⁹.

²⁹ UNPRG. FACSHE. Unidad de Maestría y Doctorado. Dirección estratégica Lambayeque-Perú. 2005. P. 137

3.2.2.3. Motivación.

Es el impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo; en otras palabras, motivación implica impulso hacia lograr resultados, mientras que satisfacción es el resultado ya experimentado; motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. La motivación también es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para lograr metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de satisfacer necesidades individuales y satisfacción laboral.

Si deseamos lograr objetivos y alcanzar metas propuestas en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo, se requiere que la dirección motive a los profesores y demás trabajadores, para que estos seguidores logren esforzarse lo suficiente y permitan alcanzar las metas; Por lo que el director debe de liderar este proceso de motivación de acuerdo a las necesidades de la institución educativa y la de los trabajadores, con un análisis de su cultura organizacional; de éste modo los profesores y demás trabajadores estarán prestos a trabajar con ahínco a lograr resultados favorables de desempeño en su labor; esta motivación debe hacerse como proceso constante para que se intensifique y satisfaga a trabajadores y lograr un mejor servicio educativo.

3.2.2.4. Trabajo en Equipo.

Fomentar el trabajo en equipo supone abrir espacios de diálogo donde fluyan interpretaciones individuales para crear un “Pensamiento de conjunto”, promueve también a aprender, percibir, reflexionar sobre patrones de interacciones interpersonales. “Buscando generar la sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, la suma de las aportaciones de dos o más empleados a la vez, es mayor que la suma de cada uno de los esfuerzos individualmente considerados”³⁰.

Es imprescindible que la I.E recree los espacios de formación, sensibilización, diálogo para desarrollar una nueva cultura del trabajo en equipo;

³⁰ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 8ª edición. Editorial Prentice Hall. México. 1999. p 286.

esto supone que los profesores y demás trabajadores realicen otros procesos para aprender y practicar el trabajo en equipo, reconociendo al colega o compañero de trabajo como complementario y no como opuesto excluyente; en la I.E “Augusto Salazar Bondy” la dirección debe promover esta forma moderna de trabajo que sea capaz de integrar habilidades individuales de manera coordinada, que permita lograr mejor desempeño, calidad educativa, sentido de confianza, logro de objetivos, mejorar el servicio educativo, reducir y manejar conflictos, superar el aislamiento, toma de decisiones más participativa.

3.2.2.5. Delegación de Funciones.

Los gerentes de organizaciones deben adoptar la facultación o delegación de funciones, con la finalidad de compartir el poder y la responsabilidad con sus colegas; el papel de delegar o facultar que tiene el líder consiste en mostrar confianza, remover barreras que bloquean el desempeño, proporcionar la visión, motivar, ofrecer aliento e instruir a sus trabajadores a lograr objetivos institucionales. El liderazgo en la I.E puede ser compartida con profesores y trabajadores con ciertas habilidades; condiciones propicias para delegar cuando el director no se de abasto a cumplir los planes y objetivos; este proceso se puede realizar cuando el director tiene que realizar otras gestiones delegando funciones a profesores que puedan suplir la ausencia del que dirige la I.E, si fuese posible a un equipo de trabajadores que se sientan comprometidos con los objetivos institucionales y prácticas democráticas; para tomar decisiones correctas y asertivas se puede dar a través del empowerment con delegación equilibrada pero con autonomía.

3.2.2.6. Toma de Decisiones.

“Todos los individuos en organizaciones toman decisiones, un gerente, director, los profesores y demás trabajadores pueden tomar decisiones de acuerdo a su percepción personal, optando por alguna alternativa frente a cualquier situación o problema”³¹. Lo principal es cómo comportarse a fin de

³¹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 8ª edición. Editorial Prentice Hall México. 1999. p 103

maximizar u optimizar un cierto resultado; mediante un proceso racional de la toma de decisiones definiendo el problema o situación, identificar criterios de decisión, sopesar y ponderar criterios, generar alternativas posibles, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor alternativa para tomar su decisión final; el tomador de decisiones debe mejorar su creatividad para combinar y hacer asociaciones de ideas sobre el problema de manera divergente.

En la I.E “Augusto Salazar Bondy” la toma de decisiones debe de ser de manera participativa, descentralizada posible, sin abolir la función del director sino de compartir el poder al tomar decisiones, que los trabajadores se sientan y comprendan que contribuyeron en su determinación, lo que redundará su compromiso con las decisiones tomadas su desarrollo personal y satisfacción con su trabajo. La dirección de la I.E no sólo debe tomar decisiones para solucionar problemas, sino que también debe de prever el futuro y que sus decisiones sean asertivas que traspasen la intuición y el utilitarismo, así como enmarcar las decisiones a criterios éticos.

3.2.2.7. Valores.

Representan convicciones básicas específicas de conducta o estado final de existencia personal o socialmente preferible, contienen un elemento de juicio que transmiten ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno, deseado. Los valores pueden definirse como preferencias sobre acciones o resultados adecuados, reflejando sentido de lo correcto e incorrecto o del deber de una persona, tratan de influir en las actitudes y la conducta; los valores tienen atributos de contenido (estado final de existencia) y de intensidad (importancia), de modo que en términos de su intensidad en la I.E “Augusto Salazar Bondy” se puede establecer un sistema de valores adecuado a las condiciones de la institución; los valores tienen una porción genética, pero mayormente se atribuye a factores culturales como enseñanza de padres, profesores, amigos e influencias sociales y ambientales.

El célebre Psicólogo Milton Rokeach, clasificó a los valores en dos amplias categorías: los valores terminales que son preferencias de una persona con relación a los fines, logros, metas que se desean alcanzar en su vida; los valores

instrumentales que son los medios para lograr los fines deseados, representan como haría Usted para lograr sus estados finales.

Cuadro resumen de las estrategias para la aplicación de un modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa para mejorar la gestión del clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy”- Chiclayo.

LIDERAZGO EN LA GESTION EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Constante capacitación en liderazgo al director, profesores y demás trabajadores. - Enfatizar en teorías contingenciales y situacionales, priorizando al personal docente. - El director(a) debe promover y desarrollar atributos personales - Promover buenas relaciones interpersonales, trascender el interés individual en bien de la I.E.
DIMENSIONES DE LIDERAZGO	ESTRATEGIAS O PROCESOS
1) Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones constantes con participación de todo el personal, para establecer objetivos, misión, visión de la I.E. - Organizar comisiones y equipos de trabajo, realizar diagnóstico aplicando técnicas: entrevista, encuestas, matriz FODA, árbol de problemas, tormenta de ideas. - Establecer planes estratégicos y operativos. - Sensibilizar, motivar y preparar alternativas estratégicas, priorizando objetivos y soluciones. - Implementar medios y recursos, para lograr metas educativas institucionales.
2) Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación oportuna y transparente. - Establecer un sistema de comunicación: ascendente y horizontal. - Reuniones con los trabajadores para comunicar y decodificar: objetivos, planes, misión, visión. - Comunicar procesos y logros. - Realizar publicaciones: en vitrinas, periódicos murales, boletines, afiches, club radial, página Web. - Comunicación interactiva entre equipos de trabajo. - Comunicación no verbal, con signos, fotos, actitudes, gráficos audiovisuales, organigramas. - Comunicación democrática.
3) Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Hacerles partícipes a todos los trabajadores de los logros. - Ofrecerles estímulos y recompensas si logran objetivos: felicitaciones, reconocimientos, resoluciones, etc. - Dar oportunidad a todo el personal sin distinción ni favoritismos - Proponer cosas innovadoras y desafiantes. - Propiciar relaciones interpersonales agradables y un clima de equidad y paz. - Brindar pequeños presentes al personal: en día de la madre, padre, del maestro, día de la secretaria, navidad, etc.

<p>4) Trabajo en Equipo.</p> <p>5) Delegación de Funciones.</p> <p>6) Toma de Decisiones</p> <p>7) Valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar a los trabajadores reuniones de confraternidad e integración, costeadas con ingresos propios de la I.E. - Ofrecer talleres al personal, para entrenar a trabajar en equipo. - Formar equipos de trabajo por áreas o especialidades, y proyectos. - Trabajar en equipo para tomar decisiones y solucionar problemas - Los equipos deben ser pequeños: 3 integrantes como mínimo y 5 como máximo. - Monitorear y asesorar a los equipos. - Dar autonomía a los equipos (equipos autodirigidos) - Conformar democráticamente el CONEI, y demás comités. - El director debe mostrar confianza a su personal. - Compartir el poder y el liderazgo. - Preparar al personal adecuado, con habilidades para cumplir funciones específicas. - Delegar funciones a profesores y trabajadores. - Que el CONEI y demás comités gocen de autonomía en sus decisiones. - Utilizar la técnica del empowerment. - Tomar decisiones conociendo antes el problema o situación. - Analizar diversas opciones o alternativas. - Tomar decisiones en forma coordinada: director y trabajadores. - Las decisiones deben ser constantes y oportunas. - Tomar decisiones con racionalidad, creatividad para solucionar problemas y de manera anticipada. - La toma de decisiones debe enmarcarse a criterios éticos. - Las decisiones deben beneficiar a la institución, sin beneficio personal. - Las decisiones deben ser comunicadas. - Establecer un sistema de valores. - Homogenizar valores. - Los valores deben ser practicados por todos los agentes educativos. - Propiciar valores de equidad, democracia, honestidad, honradez, responsabilidad, confianza, tolerancia, etc. - Dirigir con el ejemplo. - Interiorizar que la educación es un servicio y no un interés personal ni de lucro.
<p>FACTORES DEL CLIMA INSTITUCIONAL</p>	<p>ESTRATEGIAS O PROCESOS</p>

3.3. Técnicas para mejorar las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales son las formas como nos relacionamos con las demás personas, estas se manifiestan mediante pensamientos, sentimientos y emociones que las acompañan, conducen a situaciones de complejidad; surgiendo actitudes de conflictos al dejarse llevar por emociones e impulsos sin ninguna reflexión previa; conduciendo a respuestas primitivas como: agredir, inhibirse de actuar, esconderse en el resentimiento, etc.

Por lo que se propone formas que conlleven a mejorar las relaciones interpersonales:

- Potenciar sentimientos positivos y eliminar los negativos.
- Crear una comunicación fluida entre los miembros del grupo.
- Aceptar la diversidad afectiva y emocional inherente a la vida cotidiana y laboral.
- Atención significativa a los sentimientos, estados de ánimo y emociones de los trabajadores.
- Proponer estímulos de motivación.
- Propiciar el diálogo.
- Formular y desarrollar valores compartidos, mediante una cultura organizacional.

Procesos socio-afectivos en el grupo Humano

Bales (1970) estudioso de las interacciones de grupos humanos, identificó una serie de categorías de acciones afectivas que las personas realizan: acciones positivas y negativas.

Los líderes que dirigen instituciones educativas, deben mejorar las relaciones interpersonales mediante:

Acciones positivas:

Expresar la amistad: dar la mano, saludar, agradecer, dar muestras de simpatía y confianza, aceptación, cordialidad, compañerismo y solidaridad, diálogo y empatía.

Resaltar la posición del otro: destacar, animar, apreciar, felicitar, aprobar, reconocer, valorar, tolerancia y asertividad, respeto a la privacidad personal, etc.

Reducir tensiones: Chistes adecuados, actos de humor, sonrisas, ternura, consuelo, apoyo, terapias de relajación, etc.

Favorecer la solución a desacuerdos u hostilidades: desarrollar habilidades de negociación, actitud ganar-ganar, mediación, conciliación, reconciliación, evitación de enfrentamientos, escuchar y respetar al otro, impulso a la cooperación, acuerdos mutuos, etc.

Encausar las diferencias positivamente, hacia los deportes, artes, el trabajo, recreación, etc.

En resumen, desarrollar el sentimiento del amor.

Acciones negativas:

Se debe evitar las acciones negativas como:

Desacuerdos, tensiones, hostilidad o agresividad; las mismas que conllevan hacia actitudes de: Frialdad, mala cara, murmuraciones, desatención, desconfianza, crítica continua y destructiva, impaciencia, alarma infundada, disgusto, duda, temor al fracaso, aburrimiento, deseo de abandonar la reunión, dogmatismo, insultos, irrespeto y desprecio a los otros.

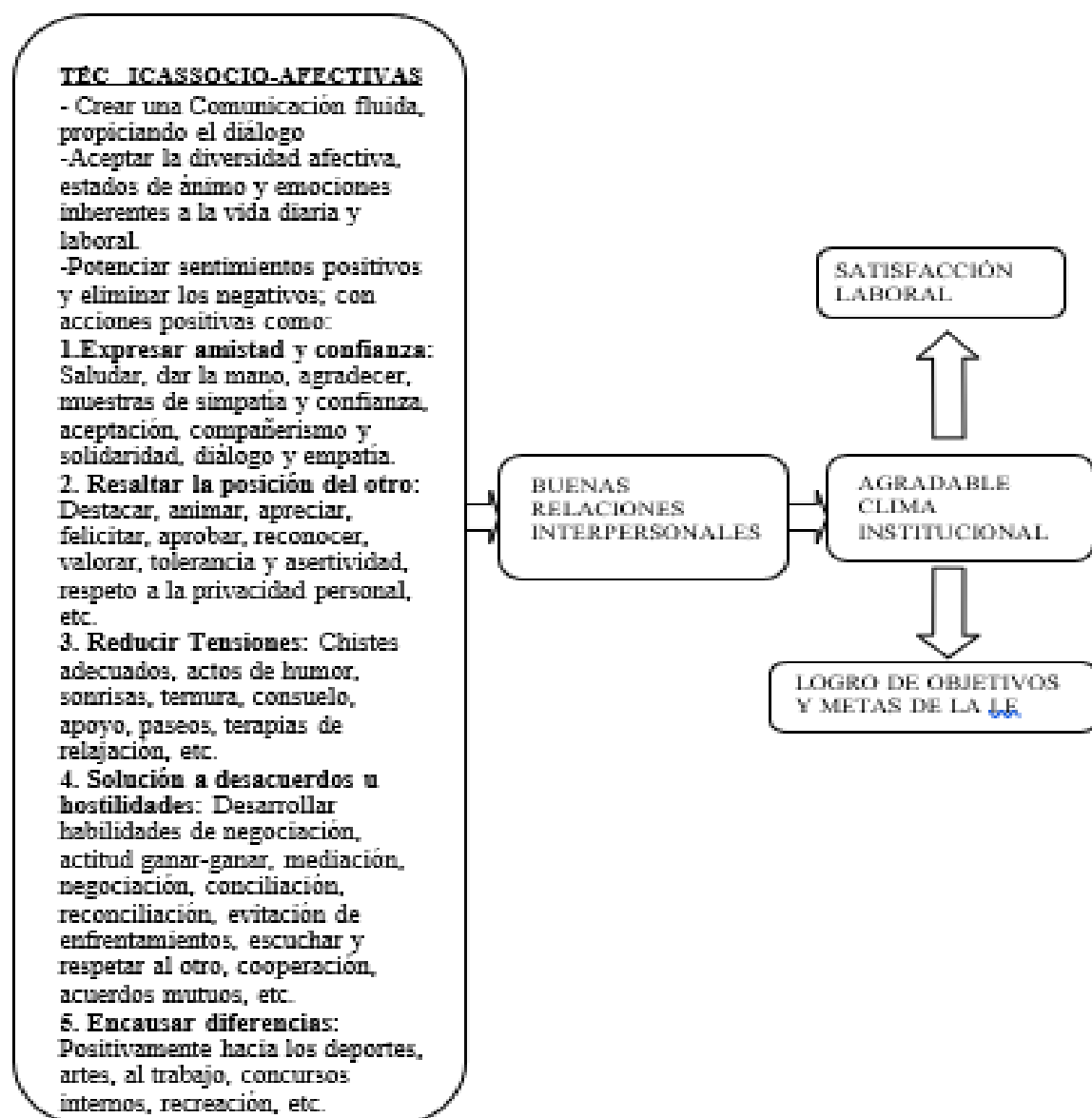
En síntesis, el sentimiento de odio.

Formas de solucionar conflictos

- Analizar la situación del problema en conflicto.
- Analizar las causas del conflicto y sus manifestaciones.
- Plantear posibles alternativas de solución.

- Las soluciones deben ser justas, que permitan resolver el problema de manera satisfactoria, para no crear nuevos conflictos.
- Que las alternativas de solución seleccionadas sean normas o reglas colectivas de convivencia que evitan nuevos conflictos y agoten las causas.
- La resolución de conflictos debe ir acompañado de un aprendizaje emocional, que dotará conocimiento imprescindible sobre su comportamiento.

3.3.1. Esquema que mejora las relaciones interpersonales en la I.E “Augusto Salazar Bondy” - Chiclayo



CONCLUSIONES:

Con los instrumentos de recolección de información, análisis e interpretación de datos se ha podido establecer las actuales características de los procesos y el grado de liderazgo. Por lo que se determinó que hay deficiencias de liderazgo en el proceso de gestión educativa en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo.

Las actuales relaciones interpersonales y clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo, son desagradables, repercutiendo en el trabajo técnico- pedagógico y la satisfacción laboral; no permitiendo el cumplimiento de objetivos institucionales para brindar un servicio educativo de calidad.

Se estableció las estrategias o procesos para la aplicación de un modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa, para mejorar las relaciones interpersonales y clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo.

CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

1) El liderazgo ha ido asumiendo características y procesos en sus modos y estilos de conducir las organizaciones sociales, para contrarrestar los diferentes cambios y transformaciones de diferente índole, a través del tiempo y constantes cambios del mundo globalizado.

2) Del análisis e interpretación de datos se ha podido establecer las actuales características de los procesos y el grado de liderazgo. Por lo que se determinó que hay deficiencias de liderazgo en el proceso de gestión educativa en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo.

3) Las actuales relaciones interpersonales y clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy”, son desagradables, repercutiendo en el trabajo técnico- pedagógico y la satisfacción laboral; no permitiendo el cumplimiento de objetivos institucionales para brindar un servicio educativo de calidad.

4) Se estableció la fundamentación teórica para la propuesta del Modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa, enfatizando la práctica de las dimensiones de liderazgo, procesos y actitudes que conlleven a mejorar las relaciones interpersonales y clima organizacional de la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo.

5) El éxito de una institución depende de varios elementos: entre ellos el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional; por lo que los profesores necesitan buenas condiciones físicas, psicológicas, calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación, objetivos comunes, motivación, etc.

7) Se estableció las estrategias o procesos para la aplicación de un modelo de liderazgo en el proceso de la gestión educativa, para mejorar las relaciones interpersonales y clima organizacional en la I.E “Augusto Salazar Bondy” de Chiclayo.

RECOMENDACIONES:

Las instituciones educativas que deseen mejorar el liderazgo en el proceso de la gestión educativa y las relaciones interpersonales entre los docentes y demás trabajadores; desarrollen talleres que permitan acrecentar el liderazgo en la dirección y en los equipos de trabajo, de modo que se compartan responsabilidades y lograr autonomía en sus decisiones.

Los directores que deseen alcanzar objetivos institucionales y su visión a largo plazo deben desarrollar la dimensión de la consideración, hacia sus seguidores o trabajadores en todos sus procesos de la organización, ya que son ellos los que permitirán lograr el éxito o el fracaso.

La aplicación de la presente propuesta se debe centrar en la práctica de las principales dimensiones de liderazgo, convirtiéndose en actitudes inherentes en los que dirigen instituciones educativas; mejorando procesos de la gestión educativa y relaciones interpersonales, las mismas que repercutirán para alcanzar objetivos institucionales, brindándose un óptimo servicio educativo.

La puesta en práctica de las técnicas socio-afectivas contribuirán a mejorar las relaciones interpersonales y el clima institucional entre su plana docente y demás trabajadores de las instituciones educativas.

Se sugiere hacer extensiva la aplicación de la presente propuesta a otras instituciones educativas de la región, por tener características similares con respectivas adecuaciones a su realidad; y dejar de lado los empirismos y la autoridad burocrática de los directores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, T. SNELLS, S. (2001). Administración una ventaja competitiva. Editorial Irwin McGraw-Hill IV Edición México.
- HARGREAVES, A. (1996). Profesorado Cultura y Posmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado). Editorial Morata. Madrid España.
- GORROCHOTEGUI, Alfredo Antonio. (1997). Manual de Liderazgo para Directivos Escolares. Editorial la Muralla S.A. Madrid España.
- VALLES ARANDIGA, A. (2001). Clima de clase: Educación en Valores para la Convivencia. Madrid – España.
- GIBSON IVANCEVICH, Donnelly. (1994). Las Organizaciones. Edición en español Iberoamericana. Universidad de Kentucky.
- FACHSE, Sección de Postgrado. (2004) Modulo II “Investigación Científica”. UNPRG. Lambayeque-Perú
- FACHSE, Sección de Postgrado. (2003) Dossier “Gestión Educativa”. UNPRG. Lambayeque-Perú
- ARRAIZA ARISOLA, Rosa A.; TEJADA AVARRETE, Jaime (2000). Clima Institucional y Manejo de Conflictos. Serie Innovaciones Educativas Lima-Perú
- SCHERMERHORN – HUNT - OSBORN. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Limusa Wiley. S.A. de C.V. México.
- ROBINS, Estephen. (1999). Comportamiento Organizacional 8ª edición en español. Editorial Prince Hall. México
- KOONTZ, H – WEHRICH, H. (1999). Administración una Perspectiva global 11ª edición McGraw – Hill Interamericana. México
- CASARES ARRANGOIZ, David (1995). Liderazgo Capacidades para dirigir 2ª edición. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

ULRICH, Dave – ZENGER, Jack – SMALLWOOD, Norm. (1999). Liderazgo Basado en Resultados. Editorial Norma. Bogota Colombia

OWEN, Harrinson (2001). El Espíritu del Liderazgo. Editorial Publimex. S.A. de CV. México.

BASS, Jossey. (1996). El Liderazgo del Cambio. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana. S.A. México.

CHIAVENATO, Adalberto. (2001). Administración 3ª edición. Editorial McGraw-Hill. Interamericana S.A. Bogota Colombia.

WERTHER, William B; DAVIS, Keith. (2000). Administración del Personal y Recursos Humanos. V edición en español. Editorial McGraw-Hill. Interamericana S.A. de CV. México.

BOHLANDER, SNELL, SHEMAN. (2001). Administración de Recursos Humanos XII edición. Editorial Copyright. México.

WAYNE MONDY, R; NOE, Roberth. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.

BETANCOURT MOREGON, Julián (1992) Teorías y Practicas sobre creatividad y calidad. Editorial Academia Nacional de Ciencias. La Habana Cuba.

CORNEJO, Miguel Ángel (2001). Liderazgo de Excelencia. Colegio de Graduados de Alta Dirección. México.

WARREN, Bennis; HEENAN, David. (2001). Co-liderazgo: La Nueva Constelación del Poder. Harvard Deusto Business Review. Bilbao España.

WILLIAMS, Marta y BYRNE, john (1999). Lider y Mentor Harvard Deusto Business Review. Bilbao España.

<http://www.getiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/lidevoact>

<http://www.inter-mediacion.com/clinica-conflicto.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos17/liderazgo.shtml>

<http://www.aecop.net/articulo-coaching-28.html>

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=187>

<http://www.teorías del liderazgo.com>

- BENTON, D.A. (2004). El arte del liderazgo. Editorial McGraw-Hill Trade. Estado de Colorado.
- HARARI, Oren. (2003). Secretos de liderazgo de Colin Powel. Editorial McGraw-Hill Trade. Estado de San Francisco.
- ALVARADO OYARSE, Octaniel (2003). Empresa Educativa: Gerencia y Liderazgo. IV encuentro Regional de Directores. Lambayeque - Perú
- MARCELO VERAU, Walter y COJAL LOLI, Bernardo. (2005). Gestión Educativa. Editorial FACHSE UNPRG. Lambayeque - Perú.
- FACHSE. Unidad de Maestría y Doctorado. (2005) Dirección Estratégica. Módulo IV UNPRG. Lambayeque-Perú.
- GOLDSMITH, Marshall – LYONS, Laurence – FREDS, Alyssa. (2001). Coaching la última Palabra en Liderazgo. Editorial Pearson Educación. México, S.A de C.V.
- GILL, James O (1994) Análisis Financiero – Técnica para la toma de Decisiones. Editorial Iberoamerica, S.A de C.V. México.
- FARRO CUSTODIO, Francisco (2001) Planteamiento estratégico para Instituciones Educativas de calidad. Editorial Udegraf S.A. Lima-Perú.
- MALAGÓN MALAGÓN, Félix (2003) Planificación estratégica para Instituciones Educativas. Editorial Panamericana. Colombia.
- CABALLERO ROMERO, Alejandro (2005) Guías metodológicas para planes Y tesis de Maestría y Doctorado. Editorial Ugraph. S.A.C. Lima – Perú.
- DRUCKER, Peter F (1995) La Gerencia: Tareas, responsabilidades y Practicas. Sexta edición. Editorial “El Ateneo”. Buenos Aires – Argentina.
- ACKOFF; Russell L (1998) Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa S.A de C.V. Noriega Editores. México.
- DRUCKER, Peter F (1999) Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma S.A. Bogota – Colombia.
- O'TOOLE, James (1996) El Liderazgo del Cambio. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

RUIZ MARQYUILLO, Darwin (2005) Gestión de Recursos Humanos. Editorial Nuevo Norte S.A. Trujillo – Perú.

MARISTANY, Jaime (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson Educación S.A. Buenos Aires – Argentina.

ANEXOS

**ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE, AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO DE
LA I.E. “AUGUSTO SALAZAR BONDY” – CHICLAYO**

INSTRUCCIONES: La encuesta es absolutamente anónima, no escriba su nombre ni otro tipo de identificación; solo se espera que usted responda con la más amplia libertad y veracidad posible.

S : Siempre

CS : Casi Siempre

AV : A Veces

N : Nunca.

MARCA CON UN (X) SOLAMENTE UNA RESPUESTA DE SU ELECCIÓN

01	La dirección involucra a todos los profesores, demás trabajadores y PP. FF para realizar planes estratégicos y lograr metas.				
02	La dirección aplica técnicas de motivación para los trabajadores de la I.E.				
03	Al dirigir la I.E., se aplica un adecuado liderazgo.				
04	En la I.E se promueve el trabajo en equipo.				
05	La dirección se preocupa por la actualización del personal para mejorar la gestión.				
06	La dirección resuelve los conflictos internos que se presentan en la I.E.				
07	La dirección promueve y facilita la comunicación entre el personal que labora en la I.E.				
08	La dirección de la I.E. delega funciones.				
09	La toma de decisiones se hace de manera asertiva.				
10	El manejo de recursos y bienes financieros es informado periódicamente a toda la comunidad educativa de manera oportuna.				

11	La dirección propicia buenas relaciones interpersonales entre sus trabajadores.				
12	El clima institucional que se percibe, es agradable.				
13	La dirección busca innovaciones en profesores y demás trabajadores.				
14	La I.E muestra un trabajo de largo plazo y visionario.				
15	Me siento satisfecho con el trabajo que se realiza en la I.E.				
16	La dirección evalúa el esfuerzo individual y colectivo de todo el personal.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE, AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO DE LA I.E. “AUGUSTO SALAZAR BONDY” – CHICLAYO

INSTRUCCIONES: La encuesta es absolutamente anónima, no escriba su nombre ni otro tipo de identificación; solo se espera que usted responda con la más amplia libertad y veracidad posible.

ESTILO DE LIDERAZGO

MARCAR CON UNA (X) SOLAMENTE UNA RESPUESTA DE SU ELECCION DE LAS DIMENSIONES E ITEMS QUE SE DAN:

Nº	DIMENSIÓN / ITEMS
PLANEACIÓN:	
01	La planeación como proceso de estructuración del trabajo diario y futuro, permite en la I.E establecer:
02	En la I.E para la planeación, se utiliza la técnica: () FODA () Árbol de () Encuesta () Ninguna
03	La planeación en la I.E, la realizan: () La Dirección () Algunos () Todos los () Se desconoce Profesores Trabajadores
04	En la I.E se debe planear y lograr los objetivos y buenos resultados, si se planifica: () Por Áreas () Equipos de () Forma () Trabajo en
COMUNICACIÓN:	
05	Cuando hay una fluida comunicación en la I.E, nos permite: () Conocer () Trabajo () Conocer la () Tomar Objetivos Coordinado Cultura organizacional Decisiones
06	La comunicación que se realiza en la I.E, es de forma: () Descendente () Ascendente () Horizontal () Teléfono
07	Los mensajes que fluyen en la comunicación, en la I.E son: () Mensajes () A medias () Mensajes () Píldoras
08	La falta de una adecuada comunicación en la I.E, en el personal origina: () Tensión () Insatisfacción () Incumplimiento () Incertidumbre

MOTIVACIÓN:	
09	El trabajo diario que realizo en la I.E, es por: <input type="checkbox"/> Agrado <input type="checkbox"/> Estímulos <input type="checkbox"/> Obligación <input type="checkbox"/> Por cumplir
10	La dirección de la I.E, motiva al personal por: <input type="checkbox"/> Estímulos <input type="checkbox"/> Recompensas <input type="checkbox"/> Autorrealización <input type="checkbox"/> No motiva
11	Si logras un buen desempeño laboral en la I.E, tu esfuerzo es: <input type="checkbox"/> Reconocido <input type="checkbox"/> Ignorado <input type="checkbox"/> Estimulado <input type="checkbox"/> Obstaculizado
12	Al dedicar tu tiempo a cumplir objetivos institucionales, tengo la posibilidad de tener: <input type="checkbox"/> Estímulos <input type="checkbox"/> Reconocimientos <input type="checkbox"/> Mejoras <input type="checkbox"/> Ninguno económicas
TRABAJO EN EQUIPO:	
13	La dirección de la I.E, propicia un trabajo en: <input type="checkbox"/> Equipo <input type="checkbox"/> Individualizado <input type="checkbox"/> Coordinado <input type="checkbox"/> Ninguno
14	El trabajo administrativo, pedagógico e institucional, se realiza por: <input type="checkbox"/> Objetivos <input type="checkbox"/> Capacidades <input type="checkbox"/> Funciones <input type="checkbox"/> Sugerencias
15	El trabajo pedagógico, de gestión y administrativo, en la I.E se realiza para: <input type="checkbox"/> Integrar <input type="checkbox"/> Descentralizar <input type="checkbox"/> Competir <input type="checkbox"/> Interferir
16	Los objetivos y metas de la I.E, se logran si se realiza un trabajo: <input type="checkbox"/> En secreto <input type="checkbox"/> En equipo <input type="checkbox"/> Empowerment <input type="checkbox"/> Ninguno
DELEGACIÓN DE FUNCIONES:	
17	La dirección de la I.E para cumplir objetivos, que demanda tiempo y coordinación, el trabajo lo realiza: <input type="checkbox"/> Delegando <input type="checkbox"/> Dejando a <input type="checkbox"/> Las mismas <input type="checkbox"/> Ninguna Funciones la deriva personas
18	En la I.E, la delegación de funciones se hacen por: <input type="checkbox"/> Confianza <input type="checkbox"/> Capacidad <input type="checkbox"/> Antigüedad <input type="checkbox"/> Empowerment
19	La delegación de funciones en la I.E, permite: <input type="checkbox"/> Optimizar el <input type="checkbox"/> Entorpecer el <input type="checkbox"/> Deshacerse de <input type="checkbox"/> Ninguna trabajo trabajo responsabilidad
20	Para que el trabajo sea delegado en la I.E, los trabajadores o grupos de trabajo necesitan: <input type="checkbox"/> Poder <input type="checkbox"/> Conocimiento <input type="checkbox"/> Delegación <input type="checkbox"/> Autonomía equilibrada

TOMA DE DECISIONES:	
21	En la I.E, las decisiones son tomadas por: <input type="checkbox"/> La dirección <input type="checkbox"/> los profesores <input type="checkbox"/> En equipo <input type="checkbox"/> Consenso
22	Las decisiones en la I.E, se observa que son tomadas: <input type="checkbox"/> Con estrategia <input type="checkbox"/> De varias <input type="checkbox"/> Con participación <input type="checkbox"/> Ninguna alternativas
23	Las decisiones en la I.E, son tomadas con: <input type="checkbox"/> Amplio <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Ética <input type="checkbox"/> Equidad acierto
24	Si se toman decisiones en la I.E, se dan con la finalidad de : <input type="checkbox"/> Compartir <input type="checkbox"/> Resolver <input type="checkbox"/> Beneficiar <input type="checkbox"/> Necesidades
VALORES:	
25	En la I.E, se observa que los valores son: <input type="checkbox"/> Conceptualizados <input type="checkbox"/> Practicados <input type="checkbox"/> Contradecidos <input type="checkbox"/> Desconocidos
26	En la forma de dirigir la I.E , se observa: <input type="checkbox"/> Transparencia <input type="checkbox"/> Honradez <input type="checkbox"/> Ética <input type="checkbox"/> Ninguno
27	Los valores en la I.E, deben ser practicados por: <input type="checkbox"/> Alumnos <input type="checkbox"/> Profesores <input type="checkbox"/> Directivos <input type="checkbox"/> Todos
28	En la I.E, la dirección, profesores, auxiliares, administrativos, tenemos escala de valores: <input type="checkbox"/> Iguales <input type="checkbox"/> Diferentes <input type="checkbox"/> Convergentes <input type="checkbox"/> Similares

**ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE, AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO DE LA I.E.
“AUGUSTO SALAZAR BONDY” – CHICLAYO**

INSTRUCCIONES: La encuesta es absolutamente anónima, no escriba su nombre ni otro tipo de identificación; solo se espera que usted responda con la más amplia libertad y veracidad posible.

RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

MARCAR CON UNA (X) SOLAMENTE UNA RESPUESTA DE SU ELECCION DE LAS
DIMENSIONES E ITEMS QUE SE DAN

Nº	DIMENSIÓN / ITEMS
RELACIONES INTERPERSONALES;	
01	Las relaciones interpersonales que se observan en la I.E, son: () Buenas () Agradables () Malas () Desagradables
02	Las relaciones interpersonales en la I.E , se ven afectadas por: () Liderazgo () Diferencia de () Falta de objetivos () Chismes
03	Para obtener buenas y agradables relaciones interpersonales, en la I.E se debe mantener: () Buena () Participación () Objetivos () Liderazgo
04	En la I.E, las relaciones interpersonales se verían mejoradas, si se realizan: () Trabajos () Técnicas que mejoren () Retiros y () Liderazgo
CLIMA INSTITUCIONAL:	
05	El clima institucional que se percibe en la I.E es: () Hostil () Agradable () Entorpecido () Desagradable
06	En la I.E, el clima institucional, será agradable si se aplica adecuadamente: () Una negociación () Técnicas de manejo () Mediación () Facilitación
07	Los conflictos en la I.E, se originan por: () Conductas () Opiniones () Problemas de () Falta de Incompatibles diferentes comunicación confianza
08	El conflicto entre los trabajadores de la I.E, hacen un clima hostil y se percibe por: () Malas () Agresiones () Insultos () Comentarios actitudes inadecuados

