



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

LINEAMIENTOS TEÓRICOS DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL DISTRITO SANTA ROSA, PROVINCIA DE CHICLAYO - LAMBAYEQUE

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO
DE DOCTOR EN EDUCACIÓN**

AUTORA

MG. Luz Marina Parraguez Mauro

ASESOR

DR. Sánchez Chero, Manuel Jesús

Línea de Investigación

Liderazgo Educativo.

CHICLAYO – PERÚ

2015

PAGINA DE JURADO

Presidente

Secretario

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Luz Marina Parraguez Mauro, egresado (a) del Programa de Doctorado (x) en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 174228051.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada:

.....
.....

2. La misma que presento para optar el grado de: Doctorado en Administración de la Educación.

3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.

5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, someténdome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 16 de febrero 2016

.....Firma

Nombres y apellidos: Luz Marina Parraguez Mauro.

DNI: 174228051.

Dedicatoria

Dedico este trabajo al Señor Dios todopoderoso, por iluminar y bendecir mi camino, por prometerme que:

Yo sé los planes que tengo para ustedes, planes para su bienestar y no para su mal, a fin de darles un futuro lleno de esperanza. Yo, el Señor, lo afirmo.

Jeremías 29:11(DHH).

LUZ MARINA

Agradecimiento

Agradezco con todo mi corazón a mis padres ORESTES e ISABEL, por haberme procurado una profesión a través de su apoyo, su amor y abnegación.

A Jorge mi esposo y a mi hijo Jorge Luis, por su paciencia, apoyo, aliento constante y total confianza depositada en mí.

Dios los bendiga siempre.

LA AUTORA

Presentación

Señores miembros del jurado, de conformidad con las disposiciones vigentes en el Reglamento de Grados de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada César Vallejo, dejo a vuestra consideración la revisión y evaluación del presente informe de tesis titulado, LINEAMIENTOS TEÓRICOS DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL DISTRITO SANTA ROSA, PROVINCIA DE CHICLAYO – LAMBAYEQUE. que constituye el documento final del trabajo de investigación para la obtención del grado de Doctora en Educación.

El objetivo de este trabajo de investigación fue Proponer lineamientos teóricos que orienten el liderazgo transformador para mejorar la cultura organizacional, en las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo - Lambayeque en respuesta a la realidad social.

El trabajo adquiere relevancia didáctica, en el sentido que plantea la propuesta de los Lineamientos teóricos del liderazgo transformador, el cual va a permitir mejorar la cultura organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Santa Rosa.

Espero, señores miembros del jurado, haber dado cumplimiento a lo dispuesto por el reglamento referido y agradezco por anticipado las dispensas a los posibles errores que el presente trabajo pueda mostrar en su contenido.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

LA AUTORA

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2. Formulación del problema	22
1.3- Justificación e importancia	23
1.4- Antecedentes de estudio	25
1.5. Objetivo de la investigación	30
1.5.1. Objetivo General.	30
1.5.2. Objetivos específicos.	30
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	32
2.1. Teorías científicas	32
2.1.1. Teoría liderazgo transaccional.	32
2.1.2. Teoría liderazgo transformador o carismático.	34
2.1.3. Liderazgo transformador según Bass.	35
2.1.4. Liderazgo transformador según leithwood.	38
2.1.5. Teoría de liderazgo situacional	39
2.1.6. Teoría de las contingencias	40
2.1.7. Teorías de la cultura organizacional.	40
2.2. El Liderazgo	47
2.2.1. Definición.	47
	vii

2.2.2. Importancia.	53
2.2.3. El estilo de liderazgo interpersonal.	53
2.2.4. El estilo de liderazgo administrativo.	54
2.3. Liderazgo transformador	56
2.3.1. Características personales del líder transformador.	58
2.3.2. Lineamientos teóricos del liderazgo transformador.	66
2.3.3. variables de resultado del liderazgo transformador	70
2.4. Cultura organizacional	72
2.4.1. Definición	73
2.4.2. Modelos teóricos.	76
2.4.3. Tipos.	77
2.4.4. Funciones de la cultura organizacional.	79
2.4.4.1. Integra la Sociedad.	79
2.4.5. Importancia de la cultura organizacional.	83
2.4.6. Valores organizacionales.	86
2.4.6.1. Importancia de los valores.	87
2.4.6.2. Sistema de valores.	87
2.4.6.3. Valores compartidos.	89
2.4.7. Características de la cultura organizacional.	90
2.4.8. Cultura y cambio organizacional.	93
2.4.8.1. Naturaleza del cambio en la cultura organizacional.	93
2.4.8.2. Implicaciones del cambio de la cultura	94
2.4.8.3. Proceso del cambio planeado.	96
2.4.8.4. Reacción de la organización ante la incorporación del cambio.	101
2.4.8.5. Avance de la tecnología de la comunicación como proceso de cambio	105
2.4.8.6. Globalización dentro de los procesos de cambio.	105

2.4.9. La cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de recursos humanos.	107
2.4.9.1. Apertura a una nueva conciencia organizacional.	109
2.4.9.2. Competitividad y Tecnología	112
2.4.9.3. Valor agregado.	113
2.4.9.4. Visión Compartida.	114
2.4.9.5. Educación ante los Procesos productivos de Recursos Humanos.	114
2.4.9.6. La Gerencia de Recursos Humanos dentro del nuevo enfoque.	115
2.4.9.7. Nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos.	117
2.5. Marco conceptual	121
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	125
3.1. Formulación de la hipótesis	125
3.2. Variables de estudio	125
3.2.1. Definición de variables	125
3.2.1.1. Definición conceptual.	125
3.2.1.2. definición operacional	126
3.3 Metodología	129
3.3.1. Tipo de investigación.	129
3.3.2. Diseño de investigación.	129
3.4. Población y muestra de estudio	130
3.5. Métodos de investigación	130
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	131
3.6.1. Técnica de gabinete.	131
3.6.2. Técnica de campo.	131
3.7. Método de procesamiento de datos	132

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	133
4.2.- Discusión de los resultados	157
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	160
5.1. Conclusiones	160
5.2. Sugerencias	162
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	164
ANEXOS	175

Resumen

Señores miembros del jurado dando cumplimiento a lo normado por la *Universidad César Vallejo*, presento la tesis titulada: Lineamientos teóricos de liderazgo transformador para mejorar la cultura organizacional en las Instituciones Educativas de Educación Secundaria del distrito Santa Rosa, provincia de Chiclayo – Lambayeque, con la finalidad de obtener el Grado Académico de Doctora en Ciencias de la Educación. El objetivo de este trabajo fue Proponer lineamientos teóricos que orienten el liderazgo transformador para mejorar la cultura organizacional, en las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo- Lambayeque en respuesta a la realidad social, fundamentada en Burns, Bass y Avolio y Schein. Se trabajó para un enfoque cuantitativo, con una metodología descriptiva explicativa, en la población de directivos y docentes de las instituciones educativas de Educación Secundaria del distrito de Santa Rosa. El marco teórico se fundamentó en la teoría existente sobre el tema desarrollado con especial relevancia en teorías sobre el liderazgo transformacional, tomando como referencia los planteamientos de Lerma, Mascall y Strauss, Bass y Avolio, Leithwood, Velásquez, entre otros. En la metodología se revisó bibliografía, mediante la técnica de hermenéutica. Concluyendo con el liderazgo transformacional implica convertir a los colaboradores en personas motivadas al logro, creativas comprometidas y que se sienta identificadas con la organización, además de inspirar a los demás a que lo seguirlo, pensar en colectivo, esforzándose en alcanzar metas significativas. Cumpliendo con nuestro objetivo general, se está presentando esta propuesta en la cual se detallan los lineamientos teóricos que orientan el liderazgo transformador y de esta manera la cultura organizacional se mejore en las Instituciones Educativas del nivel de Educación Secundaria del distrito de Santa Rosa y como consecuencia se visualizarán unas mejores relaciones humanas entre los trabajadores de la misma y el servicio educativo que se brinda se mejoraría sustancialmente.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo transformacional, consideraciones teóricas, motivación..

Abstract

Members of the jury in compliance with the rules set forth by the *University, Cesar Vallejo*, presented the thesis theoretical Guidelines transformational leadership to improve organizational culture in Educational Institutions Secondary Education Santa Rosa, province of Chiclayo district - Lambayeque, with in order to obtain the Academic Degree of Doctor of Science in Education. The aim of this work was to propose theoretical guidelines to guide transformational leadership to improve organizational culture in educational institutions of secondary education in the district of Santa Rosa, Lambayeque Province Chiclayo- in response to the social reality, based on Burns, Bass y Avolio y Schein. He worked for a quantitative approach, with an explanatory descriptive methodology, in the town of principals and teachers of educational institutions of secondary education in the district of Santa Rosa. The theoretical framework was based on existing theory on the subject developed with special emphasis on theories of transformational leadership, with reference to the approaches of Lerma, Mascall y Strauss, Bass y Avolio, Leithwood, Velásquez, among others. In the methodology, bibliographies were reviewed, using the technique of hermeneutics. Concluding with the transformational leadership involves turning the collaborators into people motivated to achievement, creative committed and who feels identified with the organization, in addition to inspiring others to follow it, think collective, striving to achieve significant goals. Complying with our overall objective, it is being presented this proposal in which the theoretical guidelines that guide the transformational leadership and thus organizational culture is improved in Educational Institutions level of secondary education in the district of Santa Rosa are detailed and consequently better human relations between workers of the same and the educational service provided would be improved substantially be displayed.

Keywords: leadership, transformational leadership., motivation, theoretical considerations.

Introducción

Desde el siglo XXI, las tendencias demográficas y económicas tiene gran impacto en la cultura organizacional. Las organizaciones e instituciones, con estas tendencias y los cambios dinámicos hacen que también las instituciones privadas debatan cuales son las necesidades y los avances tecnológicos. Ávila, (2002) “los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades” (párr. 3).

La globalización, desde una perspectiva general, señala que la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos que enfrenta las organizaciones. Por lo que a medida que la competitividad sea un elemento primordial en el éxito de una organización, los gerentes o líderes realizan su mayor esfuerzo para alcanzar un nivel alto de productividad y eficiencia.

La realidad cultural, en la organización que se viven hoy en día es de constantes cambios, tanto en lo económico, social y tecnológico. Según. Ávila, (2002), señala que “en ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional” (párr. 5).

Dentro de una organización, todo lo referente a cultura organizacional, sirve a los miembros como pautas que se deben conducir en ella, y a su vez es evidente que la cultura se va a reflejar en la conducta de las personas en el momento que traspasen la puerta de la empresa.

Desde un ámbito general, Calderón (2013), “podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización” (p. 1)

Los fracasos en las instituciones tanto públicas y privadas, por la transformación, es en ocasiones por la falta de liderazgo y planificación, generando un deterioro tanto en las funciones entre otras cosas, “una inquietud impostergable: ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?; se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción”. (Luna & Pezo, 2005, p. 64)

Luna y Pezo (2005), en “la primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de gerencial el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón y, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables” (p. 63).

Bracho y García (2013) “el liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas” (p. 165). En este sentido, “contar con una dirección ajustada a los requerimientos de las empresas, representa una vía para lograr los objetivos trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido” (Bracho & García, 2013, p. 165).

Por otra parte, Bracho y García (2013), señala que “no sólo el liderazgo es un elemento importante, sino que debe focalizarse el enfoque seleccionado por las organizaciones, midiendo en consecuencia su efectividad para contribuir con las metas propuestas” (p. 165)

Desde una perspectiva esencial, Luna y Pezo, (2005), sostiene que “las organizaciones, con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad, con el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de formación, lo cual permite gerenciar el cambio con visión proactiva”. (p. 64), cuya investigación se sistematizó en un trabajo final conformado por cinco capítulos.

El primer capítulo, se planteó el problema de investigación, y la formulación del problema, antecedentes, justificación y objetivos de la investigación.

El segundo capítulo, se centra en el marco teórico, con bases teóricas, científicas que sustentan la presente investigación; así como el marco conceptual respectivo.

El tercer capítulo, refiere al marco metodológico, en donde se expone la metodología utilizada durante el desarrollo de la investigación, la cual está conformada por el tipo y diseño de la investigación, población, muestra e instrumento de recolección de datos, métodos de procesamiento de la investigación.

Y en el último, se analizan los resultados de la investigación, obtenidos durante la aplicación del instrumento los mismos que fueron procesados estadísticamente y presentados a través de Tablas y figuras acompañados de su respectivo análisis e interpretación.

Y finalmente se plantean las conclusiones y sugerencias elaboradas como resultado de la investigación, complementada por la bibliografía consultada y los anexos utilizados durante el desarrollo del proceso investigativo.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Según Sánchez (2010), es importante indicar, que un programa educativo para que se le pueda definir que tiene “buena calidad debe contar con amplia aceptación social por la sólida formación de sus egresados” (p. 2); profesores competentes en la generación de nuevas formas de enseñanza, aplicación y transmisión del conocimiento, curricular actualizada y pertinente; asimismo, debe contar con instrumentos apropiados y confiables para llevar a cabo la evaluación del aprendizaje, y con los servicios apropiados de atención individual y grupal de los estudiantes, es importante indicar que deben contar con “infraestructura moderna y suficiente para apoyar el trabajo académico de los profesores y alumnos; sistemas eficientes de gestión y administración; y un programa de vinculación articulado con los objetivos del programa educativo” (Sánchez, 2010, p. 3).

Por tal motivo, uno de los factores primordial en la calidad de los programas educativos, es tener un sistema eficiente de gestión que “se traduzcan en la conformación y gestión de culturas organizacionales adecuadas que garanticen la viabilidad de las instituciones y den como resultados indicadores positivos de eficiencia” (Sánchez, 2010, p. 3).

Uno de los principales estudiosos, Schein (1985), quien habla sobre el concepto de cultura organizacional:

Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que se ha trabajado lo suficiente para ser considerada válida y, entonces, puede ser enseñada a nuevos miembros a través de la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 9)

Lo que supone, que las Instituciones Educativas (IE) como entidades netamente sociales, siempre tienen una tendencia a comportarse “de acuerdo a su

cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que, si está alineada con los objetivos y metas de las instituciones educativas, éstas tienen mayores probabilidades de éxito” (Sánchez, 2010, p. 3).

El estudio de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior, acerca al fenómeno de su gestión, la cual tradicionalmente se ha entendido como un medio de administrar a las organizaciones, sobre todo de carácter lucrativo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas. (Sánchez, 2010, p. 3)

Es importante indicar, que el liderazgo juega un papel esencial en la cultura organizacional, ya que, Daft (2006), la define como:

El mayor reto que enfrentan los líderes hoy en día es el de un mundo cambiante que implica pasar de la estabilidad al cambio y al manejo de la crisis; del control a la atribución de facultades; de la competencia a la colaboración; de la uniformidad a la diversidad; y del enfoque personal a un enfoque compartido. (p. 145)

La cultura organizacional se instaurado de forma que conduce a una arquitectura social, que lleva a formar “los valores, que inspire y motive a los integrantes de las instituciones, a fortalecer el trabajo en equipo, a crear una visión de futuro, a desarrollar habilidades y cualidades personales dentro de una cultura integral” (Daft, 2006, p. 145).

Sin embargo, Sánchez (2010), manifiesta que el fenómeno de gestión, es muy amplio, mediante el proceso, “el cual se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de la organización en torno al proyecto institucional” (p. 3).

Por consiguiente, Gallegos (2012), manifiesta que “muchas instituciones educativas procuran fomentar diversos valores, debido a la necesidad que tienen los individuos de comprometerse con determinados principios éticos que sirvan para evaluar sus propias acciones y la de los demás” (p. 4).

Gallegos (2012), señala que diferentes autores y en diferentes años, la realidad del desempeño del docente y el impacto que tiene en las instituciones educativas a sido un tema muy polemico ya que; “se han preocupado por presentar alternativas para orientar la gestión docente, su evaluación y su contribución para minimizar la incertidumbre y desmoralización que se percibe a nivel de muchos planteles educativos” (Gallegos, 2012, p. 3).

En un contexto mundial, Gallegos (2012), reconoce, que “las grandes organizaciones la cultura organizacional tiene su origen en los valores que han adoptado sus fundadores, como pilar fundamental para apoyar los procesos que le permitan crear un ambiente competitivo” (p. 3).

En este sentido, Gallegos (2012), sostiene que “los aspectos relacionados con la cultura, tales como: normas, valores, actitudes, sentimientos, creencias, ética, moral, forman parte de las expectativas que se plantean las organizaciones como piedra angular para su desarrollo y crecimiento” (p. 3).

Por su parte, Reimers (1991), señala que, existe la necesidad de poder entender en profundidad de la transformación que hay en las Instituciones de Educación Básica:

Conduzca a producir verdaderos cambios en las estrategias organizativas, en las intenciones y valores de las prácticas pedagógicas, para lo cual se requiere la formación de líderes transformadores con aptitud para comprender la complejidad, la comunicación, clarificar la visión y compartir su manera de pensar con los actores involucrados en las decisiones que se toman en la organización. (p. 105)

Según Pirela (2008), el Estado, desempeña un papel primordial en la educación y formación de los ciudadanos, el cual debe ser educado, para que sea competente de una manera activa, solidaria y consciente en los procesos de transformación social; y “para que a su vez se halle consustanciado con los valores de la identidad nacional, la comprensión, la tolerancia y la convivencia, parámetros que son necesarios para el logro del desarrollo integral, autónomo e independiente del país” (Pirela, 2008, p. 5).

Asimismo, Pirela (2008), manifiesta que el ciudadano llega a desarrollar una conciencia para conservar y mejorar el medio ambiente, la defensa, la calidad de vida y el uso adecuado de los recursos naturales, de esta manera contribuye a “la formación y capacitación de los equipos humanos necesarios para el desarrollo del país y la promoción de los esfuerzos creadores del pueblo peruano” (p. 5)

Reimers (1991), sostiene que los cambios en la práctica pedagógica están acompañados de “un cambio en la gestión escolar, la cual debe considerar, promover, fomentar e incorporar, de una manera permanente e innovadora, la participación activa de docentes, directores, alumnos, padres y representantes, comunidades, y líderes sociales” (p. 108).

En consecuencia debe ejercerse un liderazgo que promueva la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo, el acompañamiento en las prácticas escolares y una cultura organizacional más flexible y adaptable a los cambios que se generan en la realidad social. Tal propósito implica revisar las características de la cultura organizacional y el liderazgo que prevalece en las instituciones de educación básica con el fin de adecuarlos a las necesidades del entorno. (Reimers, 1991, p. 109)

El énfasis, en los procesos organizacionales, está en mejorar, lo cual a la vez es un reto y un gran compromiso que deben asumir tanto los directores y docentes, de manera particular y directa, como los líderes de las instituciones de educación básica, de esta manera será posible generar un cambio en la cultura organizacional, con la finalidad de fortalecer la gestión escolar (Reimers, 1991).

En este sentido, De Pree (1993) sostiene que, “llegar ser líderes hay que comprometerse con la tarea de serlo, lo que implica reflexionar sobre las propias creencias, principios éticos, comportamientos y modos de resolver los problemas, además de estar consciente del compromiso y la responsabilidad asumida” (p. 142).

En este orden de ideas, se requiere construir instituciones educativas con una cultura organizacional, donde las personas expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, ser responsables de su aprendizaje, desarrollando capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento, a través de un liderazgo transformador asumido no solo por los directores sino también por los docentes. (Pirela, 2008, p. 9).

Es por ello que en la actualidad hay una gran preocupación por parte del personal docente y administrativo de las instituciones de Educación Secundaria del distrito de Santa Rosa, ya que se percibe que no existe compromiso por parte del personal en relación a su centro de labores muchos de los trabajadores no se sienten identificados con la institución, como también no existe una comunicación fluida en dichas instituciones de educación ya que “la comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro en cualquier institución educativa” (Martins, Cammaroto, Neris, & Canelón, 2009, p. 5).

El director es indudablemente en el ámbito educativo un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo se logran el éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas. (Martins et al., 2009, p. 5)

Lo cual dicho liderazgo no se percibe en los directores de estas instituciones objeto de estudio.

Esta premisa se ha convertido en un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones en un entorno cambiante, por lo cual se requiere evaluar y reconocer los valores que son necesarios a objeto de promoverlos y reforzarlos. Dicha situación permitirá a la organización no perder viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación, pues estos constituyen un factor clave para el fortalecimiento de la estrategia organizacional. Obviamente, lo anterior lleva a considerar la cultura organizacional como uno de los pilares que sirven de sustento para el mejoramiento continuo. (Pirela, 2008, p. 9)

En relación, a lo anteriormente expuesto se puede identificar la siguiente problemática:

- No existe preocupación sobre cómo asegurar la mejora constante en el nivel de desempeño de la organización ya sea en personal docente y administrativo para ser más competitivos.
- No se asumen los comportamientos, valores y creencias como rasgos esenciales de la cultura organizacional como una cualidad que caracterice a la institución.
- La planeación estratégica, aunque considera en su proyección los valores, éstos no se han asumido desde el punto de vista conceptual y metodológico como sustento para el desarrollo de los procesos educativos.
- Insuficiencias en la autogestión e integración interna y externa para contribuir al desarrollo de los procesos educativos.

Lo anterior evidencia que el desarrollo estratégico institucional no está en correspondencia con las exigencias actuales que tiene la Educación Básica Regular

en el país, y requiere acometer procesos de cambio que garanticen complementar su encargo social en correspondencia con las necesidades y demandas del entorno, por lo que se constituye en el problema científico de esta investigación, las insuficiencias, en la pertinencia e impacto social de los centros educativos a nivel territorial, nacional e internacional.

En cuanto a lo mencionado anteriormente, se observa que las instituciones educativas del distrito de Santa Rosa en relación a la educación básica, se ha observado que existen debilidades “en relación a la participación y a la identificación de los docentes con su institución, pues se limitan a la labor educativa y tienen una actitud pasiva ante los cambios” (Pirela, 2008, p. 3).

De igual modo, Pirela (2008), señala que se “evidencia dificultades en el logro de los objetivos y metas planteadas por dispersión de los esfuerzos, lo que se traduce en una cultura reactiva, y no proactiva, caracterizada ésta última por la autoevaluación y autogestión institucional” (p. 3).

Se puede evidenciar, que en esta institución, tanto el liderazgo directivos y de los docentes, es encuentra en crisis, y la no existencia de una cultura organizacional inspiradora, formadora de valores, de ética de trabajo en equipo, etc., lo cual exige plantearse una revisión mediante la cual se comprueben la validez, la aplicación y la utilidad de las concepciones existentes, para la generación de cambios en la cultura organizacional, que a su vez conduzcan a realizar transformaciones en la sociedad y fomentar el liderazgo transformador en los docentes de dichas instituciones educativas.

Bajo este contexto descrito anteriormente, tratamos de identificar y analizar los problemas que tiene actualmente las instituciones educativas.

1.2. Formulación del problema

¿La Propuesta de lineamientos teóricos que orienten el liderazgo transformador mejorarán la cultura organizacional, en las instituciones de

educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo-Lambayeque? en respuesta a la realidad social.

1.3. Justificación e importancia

La presente investigación, justifica con aportes valiosos y una utilidad social, de esta manera servirá como referencias a las futuras investigaciones sobre cultura organizacional, dada la importancia de conocer las fortalezas como sus debilidades que se encuentra en toda organización, así como de las personas que la dirigen.

Asimismo, esta investigación ayudará a elevar el nivel de desempeño, haciendo que tomen conciencia del valor que constituye su labor en la educación y a su vez se sientan motivados los docentes; el principal factor de calidad de servicio educativo, no sólo el salón de clases, es el escenario para demostrar su desempeño, por lo contrario un buen escenario estará integrado por varias funciones académicas en un beneficio colectivo, además el alto nivel de sus saberes estará a disposición del mejoramiento de la calidad de la educación, el desarrollo institucional y la comunidad, aprovechando de esta manera, el talento de los educadores, reflejados en los conocimientos adquiridos en los postgrados de Especialidades, Maestrías y Doctorados.

Sobre ese particular, la investigación contribuirá de manera significativa a través de las reflexiones que generar su labor, el desempeño del docente no solamente se verá en el proceso de enseñanza – aprendizaje en su función docente; sino en formar con la docencia los procesos mentales y los valores éticos y morales, teniendo en cuenta el desarrollo de la función de investigación y extensión. Partiendo de esta aseveración, conviene que el docente en su desempeño laboral demuestre sus condiciones de ser un contribuyente de la transformación institucional.

Por lo anteriormente ya mencionado, se justifica esta investigación desde su perspectiva práctica. Regular, sea cada vez más participativo, que se integre con sus estudiantes y colegas para desarrollar métodos innovadores, involucrándose

con el avance de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, entre otros aspectos

La importancia radica en que es un excelente referente para las autoridades inmediatas superiores, contribuyendo con informaciones que pueden auxiliar a la implantación de acciones de mejoría, minimizar conflictos y posibles resistencias al cambio.

La Relevancia Social, del proyecto es que se van a dar fundamentos teóricos para el mejor funcionamiento a nivel social y de las competencias docentes y así mismo se dará herramientas claves para el mantenimiento y el continuo mejoramiento del ambiente institucional para así poder formar profesionales de alto nivel, ciudadanos responsables, con ética profesional. Sin embargo, los resultados del mismo pueden ser implementados por cualquier otra institución interesada en desarrollar y mejorar el Clima organizacional, buscando obtener un mejor rendimiento y calidad educativa, ya sea dentro de cualquier institución, de educación secundaria.

En cuanto a la Relevancia Metodológica, la naturaleza de la investigación, es de tipo cuali - cuantitativo. Enfatizaremos en el uso de la metodología cualitativa de las ciencias sociales, que se aproxima a los fenómenos culturales humanos, que se convierten en fenómenos administrativos por tratarse de un estudio de percepciones individuales donde siempre existirán situaciones impredecibles, difíciles de ser mapeadas y que influyen en las variables a estudiar.

Los métodos, los modos de investigación y las técnicas de recolección de datos justificarán la importancia del tratamiento cualitativo de los datos de la institución, permitiendo la comparación de la realidad investigada con los fundamentos teóricos y empíricos que sustentan el problema.

El Aporte Teórico va a brindar un modelo teórico de Liderazgo, en donde se va a tomar en cuenta su estructura dinámica a partir de las relaciones entre los

componentes que lo integran, el sistema de leyes que la rigen, las normas, como manifestación concreta para este proceso.

La Implicancia práctica es que la información va a servir para la implantación de un método de motivación y liderazgo y también podrá servir para aplicar métodos eficientes que permitan mejorar la productividad, ya que al mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje, aumentar la motivación laboral, mejorar el tipo de liderazgo, se obtendrá en los empleados mejor calidad y eficiencia en el desempeño laboral y así mismo va repercutir en mejor enseñanza en los alumnos y a mejorar la calidad de la enseñanza.

1.4. Antecedentes de estudio

Gillezeau (1999) realizó una investigación titulada “La Cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo” (p. 221). Cuyo propósito fue “establecer la presencia de valores compartidos, de una comunicación humanizada y de un liderazgo transformacional; así como el grado de satisfacción de clientes externos y proveedores en la cultura de empresas inteligentes” (Gillezeau, 1999, p. 221). Se aplicó el método cualitativo-interpretativa. Obtuvo como resultados que la presencia de los valores compartidos, la comunicación y el liderazgo transformacional, teniendo un alto grado de satisfacción en los clientes y proveedores, todos estos, son elementos inteligentes. Concluyó que la cultura en valores, tiene que ver con los factores afectivos, expresivos y el comportamiento en la organización.

El principal aporte, **Gillezeau** (1999), el trabajo de investigación está en el estudio de la cultura organizacional, en un contexto de empresas y fundamentalmente en el liderazgo, la comunicación y los valores.

De allí que estos elementos se consideren necesarios incluir en este trabajo, es decir el liderazgo específicamente el transformador, reforzado por la comunicación para la transmisión de los valores superiores como la justicia, la integridad, la ética, integrados a la cultura organizacional de las instituciones de educación básica. (Pirela, 2008, p. 17)

Por otra parte, **Lynch y Manso (2000)** realizaron una investigación sobre “los estilos de liderazgo en directores de enseñanza básica y media en la región del Bio-Bio” (p. 97), se trabajó con una muestra de 51 unidades educacionales urbanas, incluyó a 1149 profesores. Se diseñó un cuestionario que cuenta con 20 situaciones representativas sobre el estilo percibido de liderazgo. Obtuvo como resultados la presencia de 3 factores, los que están explicados por las variables observadas en la elaboración del instrumento, en consecuencia, el cuestionario satisface absolutamente la validez en su estructura interna y su confiabilidad general fue de 0.71. Concluye que los dos niveles educacionales estudiados, la prevalencia del estilo autocrático, mientras que el menos utilizado fue el participativo.

El principal aporte, **Lynch y Manso (2000)**, el trabajo de investigación está en la concepción teórica de Bass y Avolio, como base en el liderazgo en unidades educacionales de los niveles básico y medio.

Por su parte, **Albornoz (2000)** realizó un trabajo “Liderazgo del gerente educativo en la incorporación del Proyecto pedagógico Plantel” (p. 1). se fue implemento en las instituciones de educación básica públicas y privadas venezolano, el Proyecto pedagógico Plantel, con el propósito de transformar las escuelas y de esta manera concebir un modelo de autogestión institucional para el mejoramiento del proceso educativo. Se aplicó el método descriptivo, transversal, no experimental con una población de 42 docentes de instituciones privadas y 5 directivos, con una confiabilidad de 0.95, a través del método Alpha de Cronbach. Se concluye que el liderazgo en las instituciones privadas, de los gerentes educativos, no se ajusta a las exigencias de la transformación pedagógica y administrativa del sistema escolar educativo, para la cual se planteó un cambio en

el estilo de liderazgo de estos directivos con la finalidad de mejorar la aplicación de estos proyectos, resaltando el papel del gerente educativo.

El principal aporte, de Albornoz (2000) y la investigación está en la variable del liderazgo y la consideración del liderazgo transformador como un estilo básico, para incorporar en beneficios de esta institución, para la mejorar de la gestión escolar con el proyecto pedagógico plantel, el cual hasta el día de hoy se encuentra en vigente su aplicación, sin olvidar el enfoque del liderazgo transformado.

Por otro lado, **Sarasola (2004)** realizó una investigación titulada “Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en Centros Educativos” (p. 1), cuyo objetivo es:

Identificar rasgos fundamentales de la cultura de los centros educativos entendida como un patrón de supuestos básicos que se manifiestan, desarrollan, mantienen y transforman a través de creencias, valores y normas compartidas entre sus miembros, fundamentalmente en las relaciones de colaboración y colegialidad, el ejercicio de liderazgo, la actitud para el desarrollo profesional, la eficacia en la consecución de aprendizajes y la planificación como camino para la realización de una visión compartida. (Sarasola, 2004, p. 4)

Concluye que, seis elementos estudiados sobre cultura, se encontró en los dos grupos con diferencias estadísticas significativas entre ellos, el primer grupo mostró un puntaje elevado en cinco o los seis elementos, el segundo fueron bajos en cinco o los seis elementos. Y el 70% de la muestra no se puede hablar de un estilo definido.

Para **Lapp (1997)**, realizó un estudio sobre “Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio Comparativo en Tres Grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estatales y Municipales)” (p. 1), Cuyo objetivo fue “identificar la diferencia que existe en cuanto a la forma de captar la cultura en la institución” (Lapp, 1997, p. 5). Obtuvo

como resultado que las Escuelas Básicas, pertenecen a diferentes dependencias (centralizadas y descentralizadas), de esta manera carecen significativamente entre los grupos, en cuanto a cómo los sujetos perciben las características culturales de su organización educativa y que existe una cultura homogénea en la organización escolar.

Por su parte, **Trevizón (1999)**, presentó un estudio sobre el “Clima Organizacional en el desempeño de los docentes del nivel Educación Básica del Estado Barinas” (p. 1). Concluye que los docentes perciben, que el clima organizacional del personal directivo está orientado hacia el poder, teniendo en cuenta que el director es quien “promueve actividades cuando así lo desea, establece en forma autoritaria las recompensas para el personal, por lo que los educadores sienten que laboran en un ambiente de temor y angustia promovido por la autoridad del director” (Trevizón, 1999, p. 72).

Por otro lado, **Amparo (2002)**, realizó una investigación titulada: “Liderazgo transformacional: un estudio desde la psicología del género” (p. 1). cuyo Objetivo fue “analizar la existencia de perfiles directivos diferenciados entre hombre y mujeres para favorecer el acceso de las mujeres a puestos directivos por la adecuación del estilo femenino a las demandas organizaciones actuales” (Amparo, 2002, p. 5), se trabajo con una muestra de 90 empresarios y 6 empresarias; y por 314 personas directivas: 81 mujeres y 233 hombres, siguiendo tanto una metodología cuantitativa como cualitativa. Concluye que, el factor principal, constituyen la responsabilidad familiar que dificulta la promoción y el acceso a las mujeres a puestos directivos. Finalmente, se le recomienda que, no es deseable fomentar algún tipo de discriminación respecto al género a partir del trabajo de investigación realizado y que realmente lo esencial es tomar en cuenta la eficacia y la eficiencia con que es llevada la gestión desempeñada por los líderes.

El principal aporte en relación de Amparo (2002), al presente trabajo, está en el sustento científico y la aplicación de liderazgo transformacional como una alternativa de fomentar la participación activa de la población, sin exclusión ni

discriminación de ningún tipo, sobre todo en el marco de la eficacia y la eficiencia requerida en los líderes comunitarios en sus funciones.

En otro momento, **Ochoa (2002)** realizó una investigación titulada: “Plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional dirigido a los directores de los preescolares del municipio Araure estado Portuguesa” (p. 1). Se trabajó con 17 directores de diferentes instituciones, la disposición de los directores a participar en el plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional. Lo cual permitió diagnosticar que no aplican este tipo de liderazgo al cumplir con sus funciones gerenciales, los mismos manifiestan que mantienen una estrecha comunicación con los docentes.

El principal aporte de la investigación de Ochoa (2002), consiste en su propuesta de aplicar un instrumento para consolidar el cambio, fundamentado en un plan estratégico gerencial, que permitirá convertir el estilo de liderazgo predominante que contaría con los principios del modelo de liderazgo transformacional que desea promover en los líderes.

Colón (2003), realizó una investigación titulada: “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores de las escuelas básicas estatales del municipio independencia estado Yaracuy” (p. 1), La población fue 3 escuelas y 61 docentes y la muestra fue el 50% de los docentes, siendo estos escogidos por azar. Concluye que, la participación es poca promovida, no comunican las decisiones pertinentemente, además carecen de un sistema de relaciones horizontales, no tiene en cuenta las acciones pedagógicas de los docentes, no son estimuladas con ningún tipo de estrategias, no facilitan la formación y no actualizan a su personal constantemente, no hay seguimiento y evaluación de la gestión. Finalmente, se le recomienda que, con el fin de propiciar una cultura de participación, se fomentan el liderazgo transformación en los directores de las escuelas básicas, además construyen una visión compartida, la comunicación permanente de las metas, la motivación y el logro tangible de los cambios mediante un adecuado seguimiento y control de los programas

El principal aporte de la investigación de Colón (2003) está en el hecho de que, recomienda el liderazgo transformacional como modelo a seguir por los directivos modernos, por lo que confirma que este modelo de liderazgo es el que se ajusta a la situación actual que vive el país, por tanto, da sustento a su aplicación en el ámbito comunitario.

1.5. Objetivo de la investigación

1.5.1. Objetivo General.

Proponer lineamientos teóricos que orienten el liderazgo transformador para mejorar la cultura organizacional, en las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo- Lambayeque en respuesta a la realidad social.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Caracterizar los elementos de la cultura organizacional que practican las instituciones de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo- Lambayeque.
- Analizar las características del liderazgo académico y administrativo de los directivos desarrollados en su desempeño laboral, vinculadas con la integración de equipos de trabajo, acciones para promover cambios institucionales y capacidad para ejercer el liderazgo académico.
- Diseñar lineamientos teóricos que orienten el liderazgo transformador y la cultura organizacional, para las instituciones de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo- Lambayeque en respuesta a la realidad social.

- Derivar implicaciones de las características del liderazgo transformador en la cultura organizacional de las instituciones de educación básica que las vinculen con la realidad social.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías científicas

2.1.1. Teoría liderazgo transaccional.

Robbins (2004), el líder es quien motiva o guía a sus seguidores en dirección a las metas establecidas y teniendo en cuenta cada uno de sus roles y las tareas que cada uno va a ejecutar. Esto se podrá observar mediante un alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Asimismo, el liderazgo transaccional, está más ligado al alto desempeño, ser motivados, reconocidos y al esfuerzo que va más allá de lo que hubiera ocurrido como el planteamiento transaccional.

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional, Hollander (como se citó en Villarroel, 2010), “está basado en el modelo de *Unión Bivalente Vertical*. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa” (p. 51).

Siguiendo a Villarroel (2010), “el líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente” (p. 51).

Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. (Villarroel, 2010, p. 51).

Según Castro, Miquilena y Peley (2006), señala “el líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne

exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas” (p. 87).

Castro et al., (2006), consideran que “las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño” (p. 87).

El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos: Recompensas Contingentes; contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño. (Castro et al., 2006)

Para Mendoza, Torres y Ibarra (2008), señala que “Burns, la política transaccional de líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos, premios para un rendimiento de servicios” (p. 37).

Según Mendoza (2005). “el liderazgo transaccional puede ser descrito en su relación con los subordinados de la manera siguiente” (p. 124):

a) Reconoce lo que los trabajadores recibirán de su trabajo e intenta ver que lo obtengan como garantía de su actuación, b) Intercambia premios y promesas de premio, por el trabajo de los empleados, c) Es sensible al interés inmediato de los trabajadores, pudiendo aplicar su esfuerzo en trabajo de grupo según Mendoza (2005).

Para Mendoza (2005), “el líder clarifica el criterio de actuación, en otras palabras, negocia lo que se espera de los seguidores, y el premio contingente que recibirán a cambio” (p. 124).

La teoría transaccional de liderazgo considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de

transacciones con una connotación de costo – beneficio. La noción general es que, cuando el trabajo y el ambiente de los seguidores, no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias; para ser eficaz, la conducta del líder compensará dichas deficiencias. (Mendoza, 2005, p. 124).

“Burns, sigue argumentando que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo” (Mendoza, 2005, p. 124).

En resumen, Mendoza (2005), este modelo, reconoce que el líder trabaja para conseguir y garantiza todos los resultados demandados; reconoce el esfuerzo de todos. Responde a los intereses de los colaboradores, si todos responde con su trabajo, esto hace que desarrollen el esfuerzo en común llegando al desempeño esperado.

La demanda y el interés, de los líderes transaccional, no es un tema a largo plazo, tiene en cuenta que se realicen las cosas en el momento adecuado. No obstante, el líder transformador, esta para llevar más allá de las expectativas, lo cual va a conllevar a resultados extraordinarios (Mendoza, 2005).

2.1.2. Teoría liderazgo transformador o carismático.

Para Salazar (2006), el modelo técnicos, jerárquicos y racionales, hace énfasis en las facetas morales y culturales. “Se ve reflejado el liderazgo en el año 90, en la noción de liderazgo transformador una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo” (p. 5).

“Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso” (Salazar, 2006, p. 5).

El líder transformador se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. (Salazar, 2006, p. 5)

Para Salazar (2006), “una idea central en esta concepción es la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas” (p. 5).

2.1.3. Liderazgo transformador según Bass.

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns, 1978, pero es Bass, 1985, es quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado Liderazgo Transformacional, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo. (Salazar, 2006, p. 5)

Para Salazar (2006), “Bass, habla de liderazgo transformador como opuesto al liderazgo transaccional que es más rutinario y diario. El liderazgo transformador logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan” (p. 5). Además, el líder transformador, tiene la clave para cambiar la base motivación del individuo, llevándolo al compromiso

Por su parte, Gutiérrez (1999), sostiene que “los líderes transformadores elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones” (p. 3)

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformadores despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la

organización, aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. (Gutiérrez, 1999, p. 3)

De acuerdo con Bass y Avolio (2006), el líder logra resultados de la siguiente manera: “son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente sus subordinados” (p. 35).

Según Bass y Avolio (2006) estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformador.

1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático). “Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores” (Gutiérrez, 1999, p. 4).

“Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño” (Gutiérrez, 1999, p. 4).

2. Consideración Individualizada. “Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente” (Gutiérrez, 1999, p. 4).

Para Gutiérrez (1999), “también delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad” (p. 4).

La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el

desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo. (Gutiérrez, 1999, p. 4).

3. Estimulación Intelectual. “Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un repensamiento y re-exanimación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas” (Gutiérrez, 1999, p. 4).

Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos. (Gutiérrez, 1999, p. 4)

4. Liderazgo Inspiracional. “Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad” (Gutiérrez, 1999, p. 5).

“Proveen visión la cual estimula a energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. Finalmente, hay varias maneras de ser transformadores” (Gutiérrez, 1999, p. 5).

De acuerdo a Bass, los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. (Gutiérrez, 1999, p. 5)

En un mundo cambiante, Gutiérrez (1999), “los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo” (p. 155).

Bryman, el liderazgo transformador se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea” (Chacón, 2011, p. 155).

De este modo, según Chacón (2011), “la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales” (p. 155).

2.1.4. Liderazgo transformador según Leithwood.

Salazar (2006), manifiesta que Leithwood en 1994, ofrece una visión diferente sobre el liderazgo transformador.

El y su equipo estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo *instructivo* se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen *transformadora*: esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela. (Salazar, 2006, p. 6)

Según Salazar (2006), el liderazgo instructivo, piensa Leithwood, 1994, “era coherente con el movimiento de eficacia escolar, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes” (p. 6).

“Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela” (Salazar, 2006, p. 6).

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo instructivo. (Salazar, 2006, p. 6).

Para Salazar (2006) “Leithwood, ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace *transacciones* en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente” (p. 6).

Leithwood menciona que, “ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos” (Salazar, 2006, p. 6):

- a) Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas), b) Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), c) Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores), d) Cultura (promover una cultura propia y colaborativa) según Salazar (2006)

2.1.5. Teoría de liderazgo situacional

Anónimo (2008), en 1997, Hersey y Blanchard, señala que esta teoría habla de “los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores” (Anónimo, 2008, párr. 120).

El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bi-direccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con

sus tareas, así como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento. (Anónimo, 2008, párr. 125).

2.1.6. Teoría de las contingencias

Para García (2014), “los diversos estudios sobre liderazgo explicado en términos de comportamientos tuvieron un éxito modesto al tratar de identificar relaciones consistentes entre patrones de comportamiento del líder y el desempeño del grupo” (p. 159).

“La explicación a este hecho podría provenir de que el enfoque conductual del liderazgo no consideraba los factores situacionales al que se veía expuesto. De esta forma, se fue acentuando el convencimiento entre los investigadores que la predicción del éxito del liderazgo era un tema mucho más complejo que aislar una serie de comportamientos. (García, 2014, p. 159).

2.1.7. Teorías de la cultura organizacional.

Según Pirela (2008), “los cambios experimentados en el mundo por su implicación en las organizaciones, inducen a éstos a la adopción de nuevos modelos gerenciales, como medios tendientes a la búsqueda de la excelencia, al encuentro con la cultura y sus valores” (p. 43).

Esto supone velar por la estabilidad en función de su misión y visión, a través de la comunicación generando el intercambio de pensamientos y sentimientos. En la gestión de estos procesos, los líderes son los llamados a dirigir el comportamiento de la organización como un todo, con la manifestación actitudinal de compromiso y lealtad. (Pirela, 2008, p. 43)

Según Phegan (como se citó en Pirela, 2008) “las acciones de la gente en una organización son reflejo de la cultura de la misma el escenario en el que actúa,

los líderes montan el escenario y lo que la gente hace en ese escenario habla de sus líderes” (p. 44).

Por lo tanto, Pirela (2008), refiere que “desarrollar una cultura de trabajo participativa, humana y abierta, lo cual está asociada al equilibrio de los valores humanos y las obligaciones laborales” (p. 44).

En cambio, Schein (1992), define a la cultura organizacional en “un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, en la medida que aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna” (p. 125). Estos factores tienen que ser transferidos a los nuevos miembros del grupo con el fin de que perciba de manera correcta, también el pensar y sentir en relación a los elementos socioculturales y problemas emergentes.

Para Gordon (1996) “la cultura organizacional es un sistema compartido de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento” (p. 154).

En la misma perspectiva, Viedma (1992) define a la cultura organizacional como un “conjunto de valores, formas materiales y espirituales compartidas por todos los miembros que componen la organización, y se transmiten de generación en generación” (p. 16).

Por su parte, Bower (1995) establece que:

La cultura es un elemento invisible para las personas que pertenecen a las organizaciones, al punto de llegar a convertirse, algunas veces, en la forma de hacer las cosas. Sin embargo, en la raíz de cada cultura están los valores en los que se basa la organización, los cuales pueden ser permanentes y durar muchas décadas o pueden cambiar rápidamente por efecto del entorno o de quienes lo dirigen. (p. 205)

Según Stoner (1996), conceptualiza a la cultura organizacional, en una serie de actitudes, normas, valores y creencias compartidas con todo el organismo de la organización, esto a su vez forma actitudes en los colaboradores y va a establecer la manera en que se va a interactuar con todo el entorno.

Robbins & Judge (2009), “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 586).

Asimismo, Serna (1997), indica que, las organizaciones establecen prioridades y dan suma importancia a las diferentes tareas empresariales, esto influye en la empresa, ya que va a determinar la manera en como los gerentes resuelven las estrategias planteadas; las creencias, los valores y los comportamientos que se fortalecen y comparten durante la vida empresarial.

Entre otros autores, Siliceo, Casares y Gonzales (como se citó en Pirela, 2008), quienes definen la cultura como:

El conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales. A esto se agrega el conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la organización a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas. (p. 45)

En conclusión, Pirela (2008), señala que la cultura organizacional, describe la parte interna del ambiente de la organización, en sus creencias, supuestos y valores que comparte todos los miembros de la organización, además se distinguen de otras organizaciones.

En esta investigación se toma en cuenta a Schein (1992), quien con su definición de cultura que se ve reflejada en el comportamiento de los miembros de la organización, la forma de organizarse, de producir, las tomas de decisión y la

manera de ejecutarla fortaleciendo la comunicación. Por otra parte, la presencia de la cultura hace posible la sinergia de todo el esfuerzo realizado, además se hace énfasis en los valores y dar sentido de pertenencia a la organización.

En tal sentido, Gordon (1996), señala que “una cultura sólida está determinada por valores compartidos, una comunicación que permita transmisión de mensajes que la identifiquen y un liderazgo que dirija a la organización hacia un nuevo modelo de desarrollo” (p. 154). Es decir, “las culturas fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas en la productividad a largo plazo (Gordon, 1996, p. 154).

En concordancia con lo mencionado, Pirela (2008), “la comprensión de la cultura facilita la integración e impide el desperdicio de talentos en las organizaciones, permite conocer las percepciones de la gente en la organización, en relación con los factores que afectan su motivación” (p. 46).

Establece un canal de comunicación y relaciones, fortalece los niveles de adhesión y compromiso con la organización. (...), incorporar instrumentos de diagnóstico, los cuales permitirán la identificación de las diferencias y peculiaridades de las diversas áreas de la organización, como requerimiento para trazar planes de acción que permitan potenciar los factores de satisfacción y minimizar las debilidades. (Pirela, 2008, p. 46)

Schein (1988) sintetiza los planteamientos de algunos de sus colegas al definir más integralmente a la cultura organizacional como:

Un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna y que hayan ejercido la suficiente influencia como para considerarlas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 25-26).

Por otra parte, las organizaciones no sólo tienen una serie de asunciones o suposiciones inconscientes, sino que también poseen una serie de categorías integradas de suposiciones básicas sobre cuestiones más amplias del entorno, la naturaleza humana y sus relaciones, así como la realidad del contexto en que ellas existen y estas asunciones más importantes y manifiestas serán los valores.

Schein (1988), desde nuestra concepción lo que más válido resulta reconocer, en el criterio de Schein, es cómo en el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional es necesario tener en cuenta la relación con el entorno la naturaleza de lo real, la concepción del tiempo y del espacio, y la persona en su actividad y en sus relaciones con los que las comparten; expresado a través de los valores proclamados y los mecanismos simbólicos tradicionales de la antropología: mitos, ritos y otros.

En su definición Robbins (2004), incorpora un aspecto que resulta imprescindible a tener en cuenta, al señalar que la cultura organizacional (...) define los límites, es decir, los comportamientos, transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal (...), y añade: (...) es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los miembros (...), aunque entendemos que lo más significativo resulta el considerar que ésta transmite a sus miembros sentido de identidad y el vínculo social como soporte para mantener a la organización.

Por su parte, Thevenet y Estrategor, sostienen que la cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización y que facilitan la resolución de problemas y los procesos de integración de sus miembros, con lo cual éste último define a la cultura organizacional como: (...) La interacción del grupo con el entorno donde se definen los comportamientos de los individuos dentro de éste, y los comportamientos de los propios grupos como tal (...), y añade: (...) se definen las normas y los sistemas de valores dominantes aceptados por el grupo (...) (López, 2013)

En los últimos años, autores cubanos también se han ocupado de tratar en sus investigaciones lo referente a la cultura organizacional, pero muy específicamente en el contexto empresarial; por supuesto, viéndolo desde una perspectiva que más se acerca a nuestra realidad o en específico al sistema social en que se desenvuelven nuestras organizaciones. (Cano & Bauzá, 2010, párr. 35)

Cano y Bauzá (2010), en el 2001, Cruz, define la cultura organizacional como:

(...) Una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado (...). (párr. 41)

Para Cano y Bauzá (2010), señala que desde el 2002, Alabart y Portuondo, manifiestan que.

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, habilidades, estilos y procesos y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y eficacia de la organización (...). (párr. 43)

Para Cano y Bauzá (2010), “ambas definiciones están dirigidas a reforzar el significado de la interacción entre los miembros de la organización y el entorno, además del significado de la cultura organizacional con el resto de los procesos internos y su proyección estratégica” (párr. 46)

Por tanto, Cano y Bauzá (2010), señala que no se trata de asumir una nueva definición de cultura organizacional, sino referimos a un “conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ella, que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional y que tienen un papel significativo en la interacción entre sus miembros” (párr. 48), para lo cual debe ser aprendida, ya que, a ir evolucionado puede que cabe la posibilidad de ser cambiada si llega a entenderse la dinámica en un proceso de formación y desarrollo, y se daría de manera interna en la organización.

En este caso, se aprecia que el propio hecho de que la cultura organizacional como cualidad se forma y desarrolla, lleva implícito un proceso que transcurre en lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador, dados en su interrelación dialéctica en un proceso integrador y totalizador, pero donde cada uno tiene una función que expresa una acción generalizadora que se manifiesta en la ejecución del proceso; coincidimos así con el criterio de Álvarez (2001) al explicar el proceso formativo como un proceso totalizador cuyo objetivo es preparar al hombre como ser social, en referencia al objeto de estudio de las ciencias pedagógicas.

Por tanto, la propia definición asumida deja explícito que adquirir rasgos constitutivos específicos que caractericen a una cultura organizacional significa que, el grupo lo logre a través de la dinámica que imprima al proceso de formación y desarrollo de ésta, por lo que tiene que darse a través de un proceso de aprendizaje dado en la interacción entre sus miembros, lo que implica ante todo la comprensión del aprendizaje en un contexto específico que puede expresarse como un proceso en el cual los sujetos, en una situación especialmente estructurada.

La cultura organizacional debe considerarse pues en su proceso formativo y desarrollador, lo que hace que se generen espacios para configurar la misma mediante un proceso de construcción de ésta, en las condiciones histórico concretas en que se da la formación y desarrollo de dicha cultura aun cuando sea

necesario comprender y acometer acciones futuras en la conformación cultural, es decir, tener una visión proactiva dentro de la dinámica del proceso que tiene lugar.

2.2. El Liderazgo

2.2.1. Definición.

“El Liderazgo es una de las más antiguas preocupaciones del ser humano. Mitos y leyendas acerca de grandes líderes fueron importantes en el desarrollo de las sociedades civilizadas” (Thieme & Treviño, 2012, p. 39).

Desde entonces, Thieme (2005), en “el estudio sobre Liderazgo ha sido parte central en la literatura del comportamiento organizativo” (p. 143), la administración empresarial y la administración educativa. “Publicaciones sobre Liderazgo pueden ser encontradas en una larga variedad de revistas y libros de distintas disciplinas incluyendo psicología, sociología, ciencias políticas administración pública y administración educativa” (Thieme, 2005, p. 143)

Thieme (2005) señala que “académicos e investigadores han debatido sobre cómo definirlo, medirlo, desarrollarlo, y reconocerlo cuando es efectivo” (p. 143). Ser líder es tener ascendencia en un grupo humano, poder de convocatoria, el líder es nato cuando posee de siempre esa característica de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano; hay en cambio otros que poco a poco van desarrollando esta cualidad por los avatares de la vida. El liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir.

“No es de extrañar entonces que Bass, liste más de 3.000 estudios sobre este tema, o que Yukl, señale que existen casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto” (Thieme, 2005, p. 143).

“En este sentido, *Yukl*, señala que los investigadores definen liderazgo acorde a su perspectiva individual y el aspecto del fenómeno que más le interesa” (Thieme, 2005, p. 143)

El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos. Entre las cualidades más importantes de un líder se encuentran ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador que puede ser más eficiente porque es racional, práctico y analítico. (Chacin, 2010, párr. 2)

Para Anaya, Hernández, Villalpando y Ortiz (2007), “la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla” (p. 16).

Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. (Anaya et al., 2007, p. 16).

Loor (2012), señala que el liderazgo visto por Stogdill, “es un proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p. 46). En esta definición se tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo implica a otras personas; a sus seguidores o empleados.

Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante. (Loor, 2012, p. 46)

- En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. “Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de

distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder” (Loor, 2012, p. 46)

- El tercer aspecto el liderazgo, “es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras” (Loor, 2012, p. 47).

De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo. (Loor, 2012, p. 47)

- El cuarto aspecto “es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores” (Loor, 2012, p. 47).

Según Loor (2012), desde 1998, Gregor Burns, argumentó que:

El líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia. (p. 47)

Para Uribe (2005), manifiesta que, el liderazgo según Senge:

Aparece como una respuesta a las exigencias actuales de una gestión post burocrática, que se caracteriza por la flexibilidad; adaptabilidad; descentralización y autonomía de las organizaciones; orientado a la resolución autónoma de problemas y en general, a la presencia de muy pocos niveles jerárquicos en la organización. (p. 111)

Uribe (2005), señala que para los efectos de nuestra investigación “las ideas bases que recogeremos de Senge serán las siguientes” (p. 111):

1º “El aprendizaje organizacional se comprende desde un análisis sistémico” (Uribe, 2005, p. 111):

Este proporciona al observador una perspectiva holística: Debemos desarrollar un sentido de conexión, un sentido de trabajar juntos como parte del sistema donde cada parte del sistema afecte y se vea afectada por otras, y donde el conjunto sea mayor que la suma de las partes. (Uribe, 2005, p. 111).

2º “Para el logro de organizaciones abiertas al aprendizaje es necesario desarrollar cinco disciplinas, donde la quinta de ellas será la clave” (Uribe, 2005, p. 111):

a) Construir visiones compartidas; b) fomentar el dominio personal; c) mejorar los modelos mentales; d) aprendizaje en equipo y diálogo y e) pensamiento sistémico según Uribe (2005)

En el caso de Drucker, en su libro La práctica de la gerencia, escribió: El liderazgo reviste la mayor importancia. Sin lugar a dudas no hay sustituto para él. Pero el liderazgo no puede ser creado o promovido. No puede ser enseñado o aprendido. (Cancino, 2012, p. 2).

Para Cancino (2012), “en nuestra opinión si lo dijo Drucker, debemos tenerlo en consideración y meditar sobre su contundente afirmación” (p. 2).

Cancino (2012), en “1985 - 1997, Bennis y Nanus, indican que existen los siguientes mitos sobre liderazgo” (p. 2):

a) Liderazgo es una rara habilidad, b) Los líderes nacen, no se hacen, c) Los líderes son carismáticos, d) El liderazgo sólo existe en la alta dirección, e) El líder controla, dirige, manipula, y f) la única tarea del líder es incrementar el valor para los accionistas según Cancino (2012)

Para Cancino (2012), manifiesta que ¿Son todos estos mitos o realidades?

Rost, definió: “Liderazgo es, por su naturaleza, interdisciplinario, lo cual podría parecer obvio, pero, a su vez, poco claro” (Cancino, 2012, p. 3).

Según Cohen, “Liderazgo es el arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos, o proyecto donde se conjugan la relación del líder y sus seguidores con los resultados” (Cancino, 2012, p. 3).

Para Machiavelli, “el manejo del poder es el único propósito del liderazgo” (Cancino, 2012, p. 3).

Weiskittel, “plantea con inteligencia que el liderazgo ha sido visto como un proceso complejo y dinámico que puede ser definido en muchas diversas maneras” (Cancino, 2012, p. 3).

Harrison, “escribió con mucha razón que éste es un tema que lleva a la confusión, exasperación, e incertidumbre para aquellos que buscan comprenderlo” (Cancino, 2012, p. 3).

Bennis, definió el liderazgo, también con inteligencia, comparándolo con la belleza, al decir que es muy difícil de ser definido, para luego, en 1997, acercarse posiblemente a una definición práctica y realista al indicar que Liderazgo es la capacidad de trasladar una visión en realidad. (Cancino, 2012, p. 3)

Opinamos además que “existen múltiples interpretaciones de liderazgo y sería largo el debate y la investigación para alcanzar un acuerdo. El liderazgo implica seguidores, e implica también largo plazo y mentalidad estratégica, además de resultados importantes” (Cancino, 2012, p. 3). En resumen, muchos de los aspectos planteados consideramos que pueden y deben insertarse en

investigaciones relacionadas con el comportamiento del liderazgo institucional en las universidades.

En este sentido, liderazgo ha sido definido como una función de personalidad, como una función de logro de obediencia, como influencia, como un comportamiento determinado, como una forma de persuasión, como una relación de poder, como un medio para conseguir metas, como iniciación de estructura, y muchas combinaciones de estos conceptos. (Thieme, 2005, p. 143)

Thieme (2005), señala que “a pesar de esta gran cantidad de trabajos acumulados existen aún muchas respuestas sin contestar sobre el tema” (p. 143)

“En resumen y en palabras de Burns, el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos de la tierra” (Thieme, 2005, p. 143).

Durante años las teorías de liderazgo se han centrado en aproximaciones parceladas de este proceso (democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, y otras), apuntando a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones. (Vega & Zavala, 2004, p. 14)

Según Vega y Zavala (2004), “estos cambios consisten en una modificación al interior del sistema, sin cambiar su estructura interna, es decir, no ocurren alteraciones en las reglas de relación de éste” (p. 14). Este tipo de cambio, se da en los ambientes estables y se llegan a relacionarse con la adaptación y el crecimiento de la organización.

De esta forma, involucran cambios de categorías, que implican aumentos, por ejemplo, en la cantidad de la producción, o del desempeño. Éstos se dan en el marco de un proceso de intercambio, una relación transaccional, en la cual las necesidades de los seguidores pueden ser alcanzadas si su

desempeño se adecua a su contrato con el líder. (Vega & Zavala, 2004, p. 14)

Por otra parte, Vega y Zavala (2004), “los cambios de segundo orden se refieren a transformaciones del sistema mismo, por una reorganización de los elementos en un sistema nuevo, que ocurre cuando se modifican propiedades o estados fundamentales de éste” (p. 14).

Dicho de otra forma, es un tipo de cambio a un nivel lógico superior, es decir, a nivel de las reglas de relación, correspondiente a una realidad de segundo orden (propiedades sociales de los objetos: valor, significación), por lo que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades. (Vega & Zavala, 2004, p. 14)

Para Vega y Zavala (2004), este tipo de cambio, se observa comúnmente en un ambiente competitivo y cambiante, donde las organizaciones se ven forzadas a reestructurarse continuamente.

2.2.2. Importancia.

La importancia del Liderazgo Organizacional ha sido tema de marcado interés desde mediados del siglo pasado “hasta nuestros días, dejando de ser un elemento trivial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica” (García, 2007, p. 3)

En esta parte del trabajo se pretende hacer un análisis de las teorías del Liderazgo Organizacional y de manera particular, las Teorías Transformacional, Transaccional que van a influir con el presente trabajo de investigación.

2.2.3. El estilo de liderazgo interpersonal.

Según Alcaide (2012), señala que si el director presenta este esilo de liderazgo,tendra un escalo ganado para la dirección, “porque prefiere consultar

directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones; esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones” (p. 13).

“Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela, a pesar que la comunicación es en un sólo sentido de abajo hacia arriba” (Alcaide, 2012, p. 13).

El director del estilo de gestión interpersonal demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando sólo la persona y los favores individuales que el poder de ser director puede otorgarle. El otorgamiento de beneficios a los otros actores, construye un lazo de lealtad que los ata hacia la persona y no al cargo; este estilo de liderazgo, dentro del enfoque contextual, es considerado como un modelo feudalista. (Alcaide, 2012, p. 13)

Además, si se toma en cuenta, “el hecho que no se puede beneficiar siempre a todos, estaremos notando que en ocasiones esto puede crear confusión y resentimiento en los menos beneficiados, tornándose las interacciones personales cada vez más distantes, llegando muchas veces a causar conflictos” (Alcaide, 2012, p. 13).

“Esto explicaría el concepto que tiene Weber, sobre este estilo, es una forma irracional de liderazgo; no se basa en principios sino en la inspiración del director y los resultados de acuerdos privados” (Alcaide, 2012, p. 13).

2.2.4. El estilo de liderazgo administrativo.

Uno de los autores que mejor define este tipo de dirección eficientista, aplicado sobre todo al director de una institución educativa, visto desde la perspectiva administrativa, es Ball, quien afirma que el director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja

con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Este equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución. (Alcaide, 2012, p. 14).

Alcaide (2012), sostiene el mismo Ball, señala que, el director que presenta este tipo de estilo, a diferencia del anterior, va a preferir “hacer reuniones, basadas generalmente en una orden del día y en actas formales que registran los acuerdos; esto lo convierte, en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado” (p. 14); y como consecuencia, “la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones, y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes, fijadas desde su administración” (Alcaide, 2012, p. 14).

Las formalidades que presenta este estilo de gestión, hacen posible encontrar un director burócrata, que desde una oficina cerrada y sentado en su escritorio dirige la institución, sometiendo su rol a los procedimientos que constituyen la administración, como por ejemplo la gestión económica. (Alcaide, 2012, p. 14).

“Este comportamiento ocasiona que los demás actores se sientan excluidos de los aspectos importantes en la toma de decisiones, lo que le da también un carácter autocrático” (Alcaide, 2012, p. 14).

En términos de Weber, lo lamentable de este estilo de gestión, es el que la preocupación fundamental del director y del equipo de administración se centre en el desarrollo de habilidades administrativas que le pueden proporcionar la base formal de su autoridad, olvidándose que las habilidades docentes siguen siendo el pilar de todo buen educador y que, a nuestro entender, deberían primar en el director de una institución educativa, es el reemplazo del hombre culto por el especialista. (Alcaide, 2012, p. 14)

Por lo tanto, Alcaide (2012), señala que “la subordinación de la gestión técnico pedagógico a la gestión administrativa, es fomentada por este modelo ejecutivo,” (p. 14).

Alcaide (2012), señala que se tiene en cuenta que Ball, manifiesta lo siguiente:

El sentido de responsabilidad por la organización separado de las personas que realmente la constituyen. El resultado de esto es una concepción cosificada y deshumanizada de la escuela como un sistema, un conjunto de comités, una estructura de deberes y responsabilidades. (p. 14)

2.3. Liderazgo transformador

Los aportes de diferentes autores como Bass y Avolio, Velásquez, Lerma, Leithwood, Mascall y Strauss, en diferentes años, son parte fundamental en liderazgo transformador.

Bass y Avolio (2006), sostiene que, respecto a la definición de liderazgo transformador, está enfocado más a la estimulación de los trabajadores para que tomen conciencia, a fin de convertirlos en personas más productivas, quienes se comprometerán y aceptarán alcanzar la misión que tiene la organización ya planteada, apartando sus propios intereses y trabajando en conjunto con los demás para lograrlos.

Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformador, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad. (Bracho y García, 2013, p. 167)

Asimismo, para Velásquez (2006), define: el liderazgo transformador, es un “estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores” (p. 155).

Para Bracho y García (2013) “este último autor citado afirma, que el liderazgo transformador implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional” (p. 167).

Por su parte, Lerma (2007), agrega como el “liderazgo transformador presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía” (p. 111).

Coincidiendo, Leithwood, Mascal y Strauss (2009) señala que, el liderazgo transformador afirma que:

Está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. (p. 25).

Leithwood et al. (2009), manifiesta que, “por tanto, el mismo tiende a motivar, así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones” (p. 25).

Se entiende que el liderazgo transformador comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los

líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos. (Bracho & García, 2013, p. 167).

Es entonces, que Bracho y García (2013), señala que el liderazgo transformador, procura más el incentivo y motivar a las personas que participen activamente en los cambios que se dan en el entorno interno, de esta manera se sensibiliza a cada uno de ellos, para poder cumplir la misión y visión de la organización, “consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales” (p. 167).

2.3.1. Características personales del líder transformador.

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplio debate

Maxwell (2007), indicando que Senge, propone “tres tipos de liderazgo los cuales incluyen el directivo visionario, el transformador y el creador de ambientes. El visionario conoce las competencias demandadas en el mercado, el transformador impulsado por el cambio y el creador de nuevos escenarios” (p. 77).

De acuerdo con Maxwell (2007), el enfoque que tiene el líder transformador, va más un logro significativo, que se va dando al aprendizaje continuo en la organización, “siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas” (p. 77).

Por otra parte, Bass y Avolio (2006), nos dicen que Los líderes transformadores es:

A través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación. (p. 21)

De esta manera, Bass y Avolio (2006), señala que “al referir las características del líder transformador, se señalan las planteadas por los autores referidos, siendo estas las siguientes” (p. 21):

a) Carisma: “Ellos indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir” (Bass y Avolio, 2006, p. 21). Para lo cual se necesita, tener ciertos atributos lo que va a permitir ser respetados, admirados, y de esta manera convertirse en una persona más confiable, demostrar de esta manera una conducta ética y moral

Bass y Avolio (2006), señala que, “cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad, así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual” (p. 21).

Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados de estándares de actuación. (Bass y Avolio, 2006, p.21).

Según Bass y Riggio (2006), “el líder transformador demuestra características de proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores. Focalizándose en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales” (p. 6).

Asimismo, Conger y Riggio (2007), coincide con lo antes ya mencionado:

El líder transformador maneja un carisma o influencia idealizada que, a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida. (p. 2)

b. Creatividad. Bass y Avolio (2006), señalan que: “el liderazgo, comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas” (p. 129).

Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas. (Bracho & García, 2013, p. 21).

También Bass y Riggio (2006), agregan que: “Un líder creativo no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito” (p. 6).

El líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Dicho líder debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado.” (Bass & Riggio, 2006, p. 6)

Por otra parte, Conger y Riggio (2007), coinciden con lo señalado, afirmando que:

En la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos. (p. 2)

c. Interactividad. En opinión de Bass y Avolio (2006), nos dan a conocer que:

El líder transformador debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo. (p. 22)

En este mismo sentido, Bass y Riggio (2006), aseveran que “los líderes transformadores ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización” (p. 6).

Del mismo modo, Conger y Riggio (2007), agregan que:

Para los líderes organizacionales verdaderos, la organización representa su entorno, y los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de motivarlos e incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva. (p. 2)

d. Visión. Para Bass y Avolio (2006), implica el grado en que:

El líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. (p. 22)

“Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más

esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades” (Bass & Avolio, 2006, p. 6).

Por su parte, Bass y Riggio (2006), revelan que:

El líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder. (p. 6).

En el criterio de Conger y Riggio (2007), manifiestan que, el impacto que puede tener el liderazgo transformador en los integrantes de una organización, se va a dar mediante el líder que pueda ser delante de los demás, teniendo una visión objetivos y valores muy claros de la organización.

Según Bracho y García (2013), “dicho líder debe tener la capacidad de generar ideas compartidas, fomentar el espíritu colaborativo, concretando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización” (p. 170).

e. Ética. Bass y Avolio (2006), señala que: “un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformador asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición” (p. 22).

Riggio y Reichard (2008), señala que “el líder transformador se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad” (p. 174).

En esta misma temática, Riggio y Lee (2007), agregan que:

La ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente. (p. 424)

f. Orientación a las Personas. Según Bass y Avolio (2006), implica “el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos” (p. 22).

Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación, así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. (Bracho & García, 2011, p. 197)

“Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas” (Bracho & García, 2011, p. 197).

Confirmando lo mencionado, Velásquez (2006), señala que:

La orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas. (p. 4)

Del mismo modo, Leithwood et al. (2009), agregan que “bajo la óptica del liderazgo transformador, la mejor forma en la que una organización motiva y

gestiona a sus empleados supone un activo importante a través del cual se pueden derivar ganancias competitivas” (p. 81).

g. Coherencia. Bass y Avolio (2006), indica que:

El líder transformador debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. (p. 22)

Agrega Velásquez (2006), que:

El líder transformador en su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización. (p. 4)

Velásquez (2006), “explica que, ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformadores demuestran una coherencia lo cual inspira confianza, además de compromiso a los grupos de interés” (p. 4).

Al mismo tiempo, Leithwood et al. (2009), agregan que “los líderes transformadores muestran elevada capacidad para adaptarse, así como reorientar su acción directiva en función de un entorno cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia entre los grupos de personas a su cargo” (p. 81).

“Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la misión, la visión incluso los valores de la organización” (Bracho & García, 2011, p. 197).

Dicha coherencia les conlleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración, así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito

en la estrategia empresarial; por lo cual este líder mantiene la armonía entre lo que piensa, dice y hace; es decir, entre el pensamiento, la palabra y la acción. (Bracho & García, 2011, p. 197).

De lo descrito por Leithwood et al. (2009), los líderes son los elementos que establecen las acciones comenzadas en liderazgo transformador, para el desarrollo de las actividades en la organización, además las funciones del directivo deben considerar el carisma para poder relacionarse con los colaboradores y el entorno, ser creativo para mostrar la interactividad necesaria, orientando siempre a los colaboradores a la visión que tiene la organización, manifestando coherencia entre el decir y el hacer

2.3.2. Lineamientos teóricos del liderazgo transformador.

Los lineamientos teóricos del liderazgo organizacional, aluden “a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente institucional” (Bracho & García, 2013, p. 172).

En cuanto a los factores del liderazgo transformador, Bass y Avolio (2006), incluyen los siguientes:

a. Consideración Individual. Los referidos autores, “aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte” (Bracho & García, 2013, p. 172).

Ahora bien, Velásquez (2006), señala que, el líder transformador “conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores” (p. 6).

Por su parte, Lerma (2007) afirma que, “el líder presta atención a las necesidades individuales de logro, así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo” (p. 84).

Opinan Leithwood et al. (2009), que: “el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades” (p. 83).

En este contexto, Leithwood et al. (2009), “la consideración individual se enfoca como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformador crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional” (p. 83).

Bracho y García (2013), señala que “el líder transformador le da importancia a cada uno de sus seguidores, por ende, se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral” (p. 172).

El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado. (Bracho & García, 2013, p. 172).

b. Estimulación Intelectual. Bass y Avolio (2006), indican que: “La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas” (p. 25).

“El líder transformador empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional” (Bass & Avolio, 2006, p. 25).

Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (2006), agregan que:

El líder transformador estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. (p. 25)

“Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones, así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.” (Bracho & García, 2013, p. 173).

En el criterio de Leithwood et al. (2009), este líder “estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones” (p. 85).

c. Motivación/Inspiración. Bass y Avolio (2006), plantean que:

Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. (p. 29)

En la opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformador: “es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas, así como con la visión, la cual es compartida” (p. 35).

Velásquez (2006), sostiene que el líder transformador, cuenta con la capacidad de poder “motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función

de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir” (p. 10).

d. Influencia Idealizada. Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que el líder transformador:

Ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto, así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética. (p. 27)

Siguiendo a Bass y Riggio (2006), quienes sostiene que el líder transformador es:

Genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal. (p. 28)

Para Leithwood et al. (2009), el líder transformador, a través del logro puede ejercer una gran influencia, que se va a basar en la confianza y el respeto de los “seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales, así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal” (p. 85).

e. Tolerancia Psicológica. Bass y Avolio (2006), exponen que: “para fomentar la tolerancia, el líder transformador utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral” (p. 28). El grado de tolerancia psicológica, se va a estimular en los trabajadores de forma abierta a los conflictos y críticas.

Siguiendo en esta temática, Bass y Riggio (2006), agregan que:

Este modelo, de líder transformador, tiene en cuenta la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizan los propios para mejorar, es tolerante, trata los problemas más complejos, estimula el sentido del humor para poder generar un ambiente agradable y de esta manera abordar los problemas y conflictos de la misma manera.

Los planteamientos antes mencionados conducen a afirmar la existencia de diversos factores que configuran el liderazgo transformador, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos. En este sentido, es importante que los líderes expresen la consideración individual hacia los seguidores, a los fines de configurar equipos de trabajo comprometidos. (Bracho y García, 2013, p. 174).

Bass y Riggio (2006), manifiesta que es de suma importancia estimular la parte intelectual de los colaboradores con el fin de provechar las actividades en que se desenvuelve, logrando la motivación e inspiración necesaria para una ejecución adecuada. Además, en este proceso se logra la tolerancia que tiene para conducir un grupo hacia los objetivos que se allá propuestos la empresa.

2.3.3. variables de resultado del liderazgo transformador.

Al analizar las variables de resultado, Bass y Avolio (2006), señalan que “el líder puede considerar el resultado de sus acciones tomando como referencia tres aspectos: la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de sus seguidores” (p. 25):

a. Satisfacción. Para Bass y Avolio (2006), “está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten agradados con las decisiones del líder, observándose como las acciones

de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades” (p. 29).

Por su parte, Chiavenato (2006), agrega que la satisfacción:

Comprende el grado en el cual el trabajador manifiesta su agrado con el trabajo y con la organización. Destaca que el líder a través de su actuación puede lograr que el personal se sienta agrado con las condiciones laborales, siendo, por tanto, un elemento de la dirección relevante para el logro de los objetivos. (p. 123).

Baldoni (2007), señala que los líderes, debe esforcé el doble para obtener el mejor resultado, debe procura satisfacer a quienes lo siguen, teniendo una actitud favorable, la cual va a influir de “manera significativa en los comportamientos y como consecuencia lógica en los resultados, porque implica el grado en el cual el trabajador siente que existe correspondencia entre su esfuerzo, los resultados y las demandas laborales” (p. 120).

b. Esfuerzo Extra. Bass y Avolio (2006), quienes señalan que “son por las acciones del líder, que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral. Estos líderes estimulan constantemente a sus seguidores a participar activamente, y logra concretar esta colaboración” (p. 29).

Chiavenato (2006), afirma que el esfuerzo del trabajador:

Es un factor esencial para generar productividad y desarrollo en las organizaciones. De allí, es fundamental que la dirección o líderes se orienten a proveer de las iniciativas necesarias, tanto a nivel de incentivo como motivacionales, para lograr de ellos el más alto esfuerzo en pro de las metas. (p. 275)

c. Efectividad. Para Mendoza (2005), se constituye por “las acciones del líder, que provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles” (p. 126).

Del mismo modo, Chiavenato (2006), señala que “la efectividad implica realizar las labores con eficiencia y eficacia. La eficiencia es considerada como la utilización correcta de los recursos disponibles, mientras que la eficacia es una medida del logro de resultados” (p. 175).

Por su parte, Baldoni (2007) agrega que el líder:

Debe llevar a cabo las actividades de trabajo, las cuales le permiten a la organización alcanzar sus objetivos y estimular a los seguidores para que éstos se logren con el menor uso de los recursos disponibles, de manera pues, puedan ser calificados como efectivos en sus labores. (p. 42)

Para Bracho y García (2013), “se evidencia que en la práctica existen variables determinantes en los resultados derivados del liderazgo transformador, (..) por cuanto la satisfacción se vincula con el agrado que sienten los seguidores por quienes lideran los procesos empresariales” (p. 175).

Aunado a ello, se destaca la importancia del esfuerzo extra como un elemento para lograr mayor excelencia en las actividades vinculadas con el bienestar de los seguidores, y la productividad organizacional. Del mismo modo, también se enfatiza la efectividad, por cuanto en cualquier empresa, es fundamental alcanzar los objetivos trazados. (Bracho y García, 2013, p. 175).

2.4. Cultura organizacional

2.4.1. Definición

García (1996), definen la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (p. 26).

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además, demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico. (Luna & Pezo, 2005, p. 59)

Para Del Angel (2014), "estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización" (p. 15).

Del Angel (2014), "los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión" (p. 15).

Los supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización, permiten hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir (hacer la vista gorda), etc. (Del Angel, 2014, p. 16)

"Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones" (Del Angel, 2014, p. 16).

Según, Del Angel (2014), “la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente” (p. 16).

También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras. (Del Angel, 2014, p. 16)

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. (Luna & Pezo, 2005, p. 63)

Luna y Pezo (2005) señala que, las organizaciones “son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y caracteres especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales” (p. 63).

“Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización” (Luna & Pezo, 2005, p. 63).

Al respecto Davis (como se citó en Luna y Pezo, 2005) manifiesta que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos

conscientes" (p. 63). El autor, señala que las personas pueden asumir con mucha facilidad su cultura, además, ya que esta le va a dar seguridad y una posición en cualquier entorno que se encuentre.

Por otra parte, Luna y Pezo (2005) señala que las diferentes definiciones de cultura, "están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además, le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional" (p. 63)

Delgado (como se citó en Luna y Pezo, 2005), sustenta que "la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" (p. 63)

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein (1992): quien sostiene que:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (p. 9)

Davis (como se citó en Luna y Pezo, 2005), señala que la cultura organizacional es un "conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas" (p. 63).

Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales según Luna y Pezo (2005).

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. (Pelekais & Rivadeneira, 2008, p. 142)

2.4.2. Modelos teóricos.

“De las distintas aproximaciones al estudio de las diferencias culturales y repercusiones en el comportamiento organizacional, quizá sean los trabajos de Hofstede, los que mayor repercusión han tenido, incluso en la actualidad” (Del Angel, 2014, p. 16).

Este autor construyó su modelo a partir de una macro-encuesta realizada a 116.000 trabajadores en delegaciones de 64 países distintos de la empresa multinacional IBM. Tras el análisis de los datos, el autor propuso que existían valores compartidos en todos ellos, aunque con diferencias en los rangos de cada uno de ellos según países. (Del Angel, 2014, p. 16)

Vergara (como se citó en Del Angel, 2014) “estos valores fueron agrupados inicialmente por el autor en cinco grandes dimensiones” (p. 16):

a) Individualismo-colectivismo, “es el grado en que la cultura enfatiza la independencia y necesidades individuales frente al colectivismo que enfatiza la satisfacción de necesidades grupales”(Del Angel, 2014, p. 16).

b) Distancia de poder, “es el grado en que la cultura y sus integrantes aceptan una mayor o menor distancia y diferenciación entre las personas que tienen el poder y el resto” (Del Angel, 2014, p. 16).

c) Masculinidad-feminidad, “es el grado en que una cultura enfatiza la asertividad, la independencia y la dominación (masculinidad) o el cuidado y el apoyo a otros (feminidad)” (Del Angel, 2014, p. 16).

d) Evitación de la incertidumbre, “es el grado en el que la cultura nacional tolera la desviación de normas y valores establecidos” (Del Angel, 2014, p. 17).

e) Enfoque u orientación temporal; “el grado en que la organización o sus miembros se orientan en el horizonte temporal; desde la más restringida (corto plazo) hasta la visión a largo plazo” (Del Angel, 2014, p. 17).

Por su función, Del Angel (2014), “la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata” (p. 17).

Sin embargo, el modelo de Hofstede ha sido criticado por su parcialidad al utilizar para la construcción del modelo los datos recogidos entre trabajadores de IBM, lo cual no puede ser tomado como una representación de la totalidad de las muestras nacionales. Además, la agrupación hecha por algunos autores en grandes categorías enmascara las diferencias que existen entre países. (Del Angel, 2014, p. 17).

2.4.3. Tipos.

a) Cultura fuerte, “todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización; es compartida por todos sus miembros” (Del Angel, 2014, p. 17).

b) Cultura Débil, “hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos” (Del Angel, 2014, p. 17).

Cuando la cultura existente se basa en el pensamiento grupal. Este concepto ha sido descrito fuertemente por Janis como la manera de pensar

fácil y rápida en un grupo muy cohesionado donde las personas están profundamente envueltas y se esfuerzan para que la unanimidad anule su motivación para informarse sobre alternativas reales de acción. (Del Angel, 2014, p. 17)

“Éste es un estado en el cual la gente, incluso si tiene opiniones distintas, no desafía al pensamiento organizacional, como consecuencia da pocas oportunidades al pensamiento innovador” (Del Angel, 2014, p. 17).

Por ejemplo Del Angel (2014), señala que “cuando hay una fuerte confianza en una figura central y carismática, o cuando hay en la base de la identidad de grupo un clima de relaciones amistosas (evitando conflictos). De hecho, el pensamiento grupal es de los grupos” (p. 17).

Los miembros desafiantes son rechazados o vistos como una influencia negativa para el resto del grupo porque sus ideas entran en conflicto y alteran la cultura central. En estudios sobre cultura, ésta es vista como etnocéntrica o culturocéntrica, pues se tiende a pensar que la cultura/subcultura propia es la mejor. (Del Angel, 2014, p. 18)

Charles Handy citado por González y Bellino (como se citó en Domínguez, Rodríguez & Navara, 2009), “plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: el énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas” (p. 5).

La **cultura del poder**, “se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones” (Domínguez et al., 2009, p, 5).

La **cultura basada en el rol**, “es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización” (Domínguez et al., 2009, p, 5).

La cultura por tareas, “está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos” (Domínguez et al., 2009, p, 5).

Finalmente, **la cultura centrada en las personas**, “como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización” (Domínguez et al., 2009, p, 5).

Desde otro punto de vista más general, Loor (2012), la cultura “se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos” (p. 50)

2.4.4. Funciones de la cultura organizacional.

2.4.4.1. Integra la sociedad.

Del Angel (2014). “Motiva o limita las prácticas de como la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública” (p. 20).

a) Cultura administrativa, (competir en el mercado y para actuar consecuentemente, b) cultura corporativa (ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa, c) cultura corporativa, (tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa, d) cultura empresarial (estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos cómo en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser el buen gobierno y la administración apropiada, e) cultura política (los valores políticos de una sociedad contribuyen en el moldeamiento de sus organizaciones públicas, f) cultura política (los valores políticos de una sociedad contribuyen en la definición de los límites de la acción administrativa de las organizaciones públicas, g) cultura política (permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño – de las organizaciones – en lo social – Cultura social, enfrentar problemas de

adaptación externa e integración interna en las organizaciones, Enseñar a los nuevos miembros – de la organización- el modo(s) correcto (s) de percibir, pensar y sentir problemas relevantes a la organización, Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta, definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra, transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos compartimentales e individuales en la organización, tender a ser un silencioso sistema de control comportamental según Del Angel (2014).

De acuerdo a Robbins (1991) la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización.

En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros; **segundo**, trasmite un sentido de identidad a sus miembros; **tercero**, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo, **cuarto**, incrementa la estabilidad del sistema social. (p. 444)

Robbins (1991) señala que “la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados” (p. 444).

Con base, en lo ya planteado, se puede hacer mención en los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo.

Por su parte, Schein (1985) manifiesta que:

Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de

subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración. (p.47)

Cultura organizacional, esta interrelacionado más con el comportamiento organizacional, ya que concibe la conducta aprendida y los resultados de dicha conducta, teniendo en cuenta que todos los elementos se va a compartir y transmitir a los miembros de la sociedad, tales como necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos entre otros (Robbins, 1991).

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura. (Emilcen, 2012, p. 17)

Al respecto Robbins (1991) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización" (p. 400).

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. (Emilcen, 2012, p. 18)

Según Emilcen (2012), "La sub cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales" (p. 18).

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el

desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales. (Emilcen, 2012, p. 18)

Por su parte, Guédez (1996) plantea dos aspectos importantes que son: los subsistemas filosóficos y actitudinales.

El subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. (p. 59)

Otro subsistema, para Emilcen (2012) “es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional” (p. 18).

Por otra parte, Emilcen (2012) “la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos” (p. 18).

“La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le dé acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización. Denison” (Emilcen, 2012, p. 19).

Equivale a la respuesta del para qué existe la organización (Robbins, 1991).

La misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional. (Emilcen, 2012, p. 19)

“El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado” (Emilcen, 2012, p. 19).

El planteamiento que hace Senge (como se citó Emilcen, 2012) sobre las visiones compartidas, se basa, en “alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización” (p. 19).

Para Jackson (como se citó en Emilcen, 2012), “Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos” (p. 19).

“Esto quiere decir que, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo” (Emilcen, 2012, p. 19).

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro. (Emilcen, 2012, p. 19)

2.4.5. Importancia de la cultura organizacional.

Para Emilcen (2012), “la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve, considera que” (p. 13):

“La cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad” (Emilcen, 2012, p. 13).

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn, quien plantea que:

Cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. (Emilcen, 2012, p. 13)

“La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción” (Emilcen, 2012, p. 13).

“El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno” (Emilcen, 2012, p. 13).

Al respecto Deal y Kennedy, ven a la cultura organizacional como la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. (Emilcen, 2012, p. 13).

Emilcen (2012), sostiene que dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la peculiaridad de “manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto

de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional” (p. 13).

Al respecto Guerin (como se citó en Emilcen, 2012,) sostiene que “es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos” (p. 13).

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. (Emilcen, 2012, p. 13).

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, (como se citó en Emilcen, 2012,) cuando sostiene que: “el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente” (p. 13).

Al respecto Siliceo (como se citó en Emilcen, 2012) sostiene que:

La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas. (p. 14)

“Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas” (Schein, 1985, p. 250).

2.4.6. Valores organizacionales.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. (Emilcen, 2012, p. 15).

“Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización” (Deal y Kennedy, 1985, p. 21).

Para Deal y Kennedy (1985), “como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario” (p, 21).

Robbins (1991), sostiene que “los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas” (p. 12).

Por su parte, Emilcen (2012), señala que “toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa” (p. 15).

En consecuencia, según Emilcen (2012), “los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones” (p. 16).

“El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros” (Emilcen, 2012, p. 16).

Emilcen (2012), señala que “los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización” (p. 17).

2.4.6.1. Importancia de los valores.

Para Emilcen (2012), “la importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización” (p. 21).

Por lo tanto, Emilcen (2012), señala que “los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales” (p. 21).

“Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización” (Emilcen, 2012, p. 21).

2.4.6.2. Sistema de valores.

Emilcen (2012), “a partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve, cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas” (p. 21):

Pensar, reflexionar, razonar comprenden, una gran enseñanza a través del valor en su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión, entendido éste, como la integración del conocimiento (Emilcen, 2012).

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función. (Emilcen, 2012, p. 21).

2.4.6.3. Valores compartidos.

Jackson, (como se citó en Emilcen, 2012), quien sostiene que, en términos de valores es de suma importancia dar a conocer a todos los miembros de la empresa, cual es el sistema de valores y especialmente en un período de cambio.

Para Emilcen (2012), “producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos” (p. 21).

“La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable” (Emilcen, 2012, p. 21).

Al pro activarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales. (Emilcen, 2012, p. 21).

“Los valores representan pautas o referencias para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, (...) la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización” (Emilcen, 2012, p. 21).

“Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que, para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización” (Emilcen, 2012, p. 21).

Al respecto, Der Erve (como se citó Emilcen, 2012) considera que es importante que:

La alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización. (p. 21)

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones. (Emilcen, 2012, p. 21)

“Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquéllas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión” (Emilcen, 2012, p. 21).

2.4.7. Características de la cultura organizacional.

Con respecto a las características de la cultura Gallegos (2012) plantea que “las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares” (p. 37).

Gallegos (2012), puntualiza que “poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, *filosofía* y *mitos* que, en su totalidad, constituyen la cultura” (p. 37).

Para Guédez (1996), señala que dimensiones generales, encarna la cultura, ya sea social e histórica, sin olvidar que cultura expresa un determinado espacio, lugar del cuales recibe influencias.

Iniciativa individual: “El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos” (Guédez, 1996, 125).

Tolerancia del riesgo: “El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos” (Guédez, 1996, 125).

Control: “Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados” (Guédez, 1996, 125).

Identidad e integración: “Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional, y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada” (Guédez, 1996, 125).

Sistema de incentivos: “El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.” (Guédez, 1996, 125).

Tolerancia del conflicto: “El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta” (Guédez, 1996, 125).

Modelo de comunicación: “El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad” (Guédez, 1996, 125).

Para Emilcen (2012), “la cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos” (p. 15).

Según Emilcen (2012), “la diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría” (p. 15).

Por su parte, Gallegos (2012), los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque “a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros” (p. 37).

Al respecto Guiot (como se citó en Emilcen, 2012) considera que la cultura organizacional:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales. (Emilcen, 2012, p. 15).

En sentido opuesto, Emilcen (2012), manifiesta que, la organización aprender, “gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático” (p. 16).

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización. (Emilcen, 2012, p. 16)

“El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales” (Emilcen, 2012, p. 16).

Para Emilcen (2012), manifiesta que “en virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la

personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes” (p. 16).

En consecuencia, Emilcen (2012), “la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización” (p. 16).

“En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización” (Emilcen, 2012, p. 16).

2.4.8. Cultura y cambio organizacional.

Para Hernández y Cedejas (2006), el desenvolvimiento que existe en el mundo contemporáneo, es un determinante en los cambios que se den, es decir, “las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones” (párr. 64).

“La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad. (Hernández & Cedejas, 2006, párr. 65)

2.4.8.1. Naturaleza del cambio en la cultura organizacional.

“Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva” (Cisneros, 2001, párr. 22).

A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos

conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios. (Cisneros, 2001, párr. 23).

“Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización” (Cisneros, 2001, párr. 24).

2.4.8.2. Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad. (Cisneros, 2001, párr. 25).

“En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa” (Cisneros, 2001, párr. 26).

“Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante” (Cisneros, 2001, párr. 26).

Para Cisneros (2001), El desafío el cambio, que existen en las organizaciones será determinar que “la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Todo ello apunta

hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial” (párr. 27).

“La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo” (Cisneros, 2001, párr. 28).

Para Cisneros (2001), considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio:

Primero: “consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización” (Cisneros, 2001, párr. 29).

Segundo: una vez que se inicia el cambio, “este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente” (Cisneros, 2001, párr. 30).

Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencia en el cambio. (Cisneros, 2001, párr. 31)

Tercero: “el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes” (Cisneros, 2001, párr. 32).

“Por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado” (Cisneros, 2001, párr. 33).

“Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización” (Cisneros, 2001, párr. 34).

Por lo anterior, expuesto Cisneros (2001), señala que los cambios “son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten” (párr. 35).

2.4.8.3. Proceso del cambio planeado.

“Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran” (Cisneros, 2001, párr. 36).

Kurt Lewin, “presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano” (Cisneros, 2001, párr. 37).

1.- Descongelamiento (invalidación), “durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla” (Cisneros, 2001, párr. 37). Tanto la ansiedad como la preocupación y motivación genera un alto costo de cambios

En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional. (Cisneros, 2001, párr. 38).

2.- Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: “se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance” (Cisneros, 2001, párr. 39).

“Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia” (Cisneros, 2001, párr. 40).

3.- Nuevo congelamiento (consolidación del cambio), “esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan” (Cisneros, 2001, párr. 41).

“El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso” (Cisneros, 2001, párr. 42). Además, se establece cambios duraderos lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación.

En este sentido, Cisneros (2001), “es importante señalar que el modelo descrito anteriormente, refleja un proceso social y las decisiones del grupo que lo determina, además, la aplicación de técnicas y herramientas para abordar los síntomas de la organización” (párr. 43).

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. “el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente” (Cisneros, 2001, párr. 44).

El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

a) Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin), b) Establecimiento de una relación de cambio, c) Trabajo para lograr el cambio (avance), d) Generalización y estabilización del cambio (recongelación), e) Logro de una relación terminal según Cisneros (2001).

A su efecto, Antonorsi (como se citó en Junta de Andalucía, 2012), diseña “el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber” (p. 112):

1. “Definir los objetivos a lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización” (p. 112).

2. “Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas” (p. 112).

3. “Analizar la organización actual: este paso se denominan diagnóstico, permite identificar qué tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado” (p. 112).

4. “Definir los cambios necesarios: consiste en determinar los asuntos a resolver además de - identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas” (p. 112).

5. “Diseñar la organización futura: para lo cual se debe -identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos” (p. 113).

6. “Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura” (p. 113).

7. “Ejecutar los cambios organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos definir la organización para el cambio” (p. 113).

8. “Asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional- asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización” (p. 113).

Para la Junta de Andalucía (2012), realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente” (p. 113).

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados anteriormente, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo. (Junta de Andalucía, 2012, p. 113)

En consecuencia, Robbins (2004) considera que: “la alta gerencia tiene que ver con la personalidad de los trabajadores, aun cuando existen otras variables de peso que condicionan, modifican y, en cierta manera, contribuyen a determinar los eventos de la vida diaria de la organización” (p. 153).

Por otra parte, Junta de Andalucía (2012), “la conducta asumida por los trabajadores es modelada por un clima que va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia” (p. 114)

“Este clima está integrado, por una parte, por la dinámica pasada, que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural, que activa

conductas y sentimientos y puede hasta *descongelar* atributos personales preestablecidos" (Junta de Andalucía, 2012, p. 114)

"Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos pensar, en un cambio a corto plazo" (Junta de Andalucía, 2012, p. 114)

"Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa; de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno" (Junta de Andalucía, 2012, p. 114)

En relación al enfoque anterior, la cultura organizacional constituye parte fundamental, ya que ella está integrada a la satisfacción y bienestar individual y colectivo, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal, en la organización. (Junta de Andalucía, 2012, p. 114)

En este sentido, la Junta de Andalucía (2012), sostiene que "el éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos" (p. 114).

Al respecto Der Erve (como se citó en la Junta Andalucía) considera que:

Tratar de modificar la cultura de una empresa es ciertamente frustrante dado que la gran mayoría de personas se resisten al cambio, sobre todo, cuando ese cambio se propone en el lugar donde las personas trabajan. A pesar de, que este proceso es difícil hay que realizarlo. (p. 114)

En consecuencia, según Junta de Andalucía (2012), "se pueden crear programas de refuerzo de valores, contratar personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin traumas" (p. 114)

Junta de Andalucía (2012), sostiene que “el cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos” (p. 114)

“Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación” (Junta de Andalucía, 2012, p. 114)

2.4.8.4. Reacción de la organización ante la incorporación del cambio.

Cisneros (2001), para los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. “El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción” (párr. 54).

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio. (Cisneros, 2001, párr. 55).

Por lo antes expuesto anteriormente, Cisneros (2001), señala que “las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman” (párr. 56).

Además, Cisneros (2001) “considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización” (párr. 57).

De acuerdo a lo anterior, ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo. (Cisneros, 2001, párr. 58)

“Cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa” (Cisneros, 2001, párr. 59).

“Para visualizar mejor el cambio se presenta a continuación una metodología para asegurar su éxito” (Cisneros, 2001, párr. 60).

Cisneros (2001), “tal situación ha originado nuevos retos a la alta gerencia; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios” (párr. 61).

“La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente” (Cisneros, 2001, párr. 62).

En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen. (Cisneros, 2001, párr. 63).

“En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar” (Cisneros, 2001, párr. 64).

Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones. (Cisneros, 2001, párr. 65)

Los cambios que ha sufrido el instrumento en la adaptación. “Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha” (Cisneros, 2001, párr. 66).

Según Cisneros (2001), “esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa” (párr. 67).

Para Cisneros (2001), “las premisas anteriores permiten el planteamiento de la tesis que el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones” (párr. 68).

2.4.8.5. Cambio organizacional para una mayor competitividad.

Las organizaciones, siempre se ajunta a nuevo escenario, “son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización” (Cisneros, 2001, párr. 69).

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva

hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores. (Cisneros, 2001, párr. 70).

“Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos” (Cisneros, 2001, párr. 71).

“La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse” (Cisneros, 2001, párr. 72).

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional, en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes. (Cisneros, 2001, párr. 73)

Si se llega a tomar en cuenta el lado humano en el proceso del cambio, va a generar un entorno más competitivo, “el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional” (Cisneros, 2001, párr. 74).

En otras palabras, Cisneros (2001), “es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad” (párr. 75).

“Por lo anteriormente exigido por las responsabilidades de un cargo; capacidad de influir sobre los demás, pero también integrar grupos y dirigir situaciones conflictivas, productos del proceso de cambio” (Cisneros, 2001, párr. 76).

2.4.8.6. Avance de la tecnología de la comunicación como proceso de cambio

Para Cisneros (2001), “el cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan” (párr. 77).

El Perú, según Cisneros (2001), estamos en la revolución de las telecomunicaciones a un nivel mundial. Ya que mediante los avances que se han dado en la década de los noventa, “el país se encuentra frente a la globalización y ante este desafío, cuenta con una infraestructura ultra competitiva en el sector agrícola y minero. Con este panorama tan positivo, es relevante enmarcar la actual situación de este importante sector” (párr. 78).

Actualmente compiten diversas organizaciones de telecomunicaciones a nivel mundial y existe una nueva generación creciente de empresas especializadas en una serie de áreas, ejemplo: Internet, Servicios Empresariales, Correo Electrónico, etc. De hecho, Internet es ya un nuevo medio de comunicación como lo es la prensa, la radio y la televisión. Por ello, este sistema de comunicación ha resultado una auténtica revolución cultural, social y política. (Cisneros, 2001, párr. 79).

Hoy los países no están separados por barreras arancelarias, idiomas o fronteras, sino que, por el contrario, se unen para conformar grandes bloques económicos para abastecer al mercado global.

En consecuencia, el área de las telecomunicaciones se le considera, como el mayor crecimiento, es importante porque a pesar de la gran recesión que sufre el país y de esperar que la macroeconomía se enrumbe, este sector pasó a formar parte de la lista de prioridades de los gerentes. (Cisneros, 2001, párr. 80)

2.4.8.7. Globalización dentro de los procesos de cambio.

Para Cisneros (2001), la globalización, es calificada como “un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia” (párr. 81).

En el ámbito de los proceso de integración en la Américas, además del MERCOSUR y el Pacto Andino, vale la pena mencionar, en el caso de Perú, el acuerdo de libre comercio con Colombia y, más al Norte, el Tratado Norteamericano de Libre Comercio (NAFTA), suscrito por Canadá, Estados Unidos y México. En 1993, en la Cuenca del Caribe se ratifica la Asociación de Estados del Caribe, cuyo objetivo es consolidar una zona de libre comercio en la Américas para el año 2005 (Bermudez, 2010).

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización. (Cisneros, 2001, párr. 82)

Hoy más que nunca, según Cisneros (2001), las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con el fin “de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente

en ventaja competitiva aunada a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante” (Cisneros, 2001, párr. 83)

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano. (Cisneros, 2001, párr. 84)

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988) que sostiene que:

Para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación. (p. 152)

Por último, Cisneros (2001), señala que el líder, debe tener dos cosas muy importante, la imagen y el pensamiento para poder lograr un proceso de cambio, “para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos” (párr. 85).

2.4.9. La cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de recursos humanos.

Según Romero (2005), las organizaciones, en su gran mayoría, ya sea privada como pública, se plantean “la necesidad de elevar el nivel de producción y competitividad mediante nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades” (p. 70). Las organizaciones con nuevas estrategias, permiten una mayor versatilidad en las funciones gerenciales

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa. (Romero, 2005, p. 70)

Para Romero (2005) considera que “los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad” (p. 70).

Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia. (Romero, 2005, p. 70)

Romero (2005), “cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente” (p. 70).

Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurridos los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas éste ha sido el caso de los programas de calidad total Todo esto repercute” (Romero, 2005, p. 70).

“Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño” (Romero, 2005, p. 70).

Romero (2005), señala que los gerentes proactivos, “se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por inspirar una visión compartida en la organización al permite desplegar esa visión diferente al entorno” (p. 70), desarrolla proceso estratégico desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias.

“La visión es establecida por los líderes, por tanto, se alcanzará en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización” (Romero, 2005, p. 70).

El desarrollo de las habilidades, es una de los aspectos más esenciales en la gestión de recursos humanos, tan esencial que para la organización construcción la capacidad del individuo, “le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad” (Romero, 2005, p. 70).

2.4.9.1. Apertura a una nueva conciencia organizacional.

García (2007), manifiesta que “hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del recurso humano” (p. 96).

“La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos” (García, 2007, p. 96).

Por el contrario, no es muy audaz afirmar que el área de recursos humanos es la más débil en las empresas, y la que menos ha tenido participación en las decisiones coyunturales de la organización si se compara, por ejemplo, con informática o los sistemas de producción. Las evidencias abundan. Las causas de esta realidad son tanto internas como externas. (García, 2007, p. 96)

“En las organizaciones, no hay incentivos para invertir en el personal, existe un marco legal poco favorable y reglas de juego inciertas” (García, 2007, p. 97).

Por otro lado, García (2007), manifiesta que “los obstáculos de las mismas empresas: falta de visión a largo plazo y debilidades en las estrategias de crecimiento, sin las cuales no puede (ni debe) haber planes de desarrollo del personal” (p. 97).

“Existe un enfoque puramente comercial y rentista en la dirección de las empresas, así como una mezcla de valores y creencias, algunos contradictorios, acerca del hombre y el trabajo” (García, 2007, p. 97).

Estos contrastes parten de la realidad que viven la mayoría de las organizaciones en el país. A pesar de los altibajos, se debe invertir en la capacitación y entrenamiento de la gente. Definitivamente lo que más ayuda a la organización a alcanzar el éxito en sus procesos, es contar con gente altamente preparada e identificada con la organización. (García, 2007, p. 97).

“La gestión de recursos humanos en las organizaciones es muy operativa, centrada en labores de administración de personal las cuales giran alrededor de las funciones más tradicionales de reclutamiento, selección, inducción, compensación, contratación colectiva y adiestramiento” (García, 2007, p. 97).

La organización, en su conjunto, y sobre todo en la alta gerencia y la gerencia de línea, salvo pocas excepciones, no se consideran involucradas en los temas relativos a su gente y tienden a delegarlas a los expertos en relaciones industriales, psicólogos u otros profesionales quienes no participan y con frecuencia ni tan siquiera conocen los planes y objetivos estratégicos de la empresa. (García, 2007, p. 97).

“En consecuencia, prevalece una visión cortoplacista, con una evidente ausencia de planificación de recursos humanos y de diseño y definición de políticas,

que sirvan de apoyo a la instrumentación de procedimientos y normas” (García, 2007, p. 97).

Según García (2007), “en este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro- explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática” (p. 97).

La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores. (García, 2007, p. 97).

Para García (2007), la efectividad, “una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad” (p. 98).

“Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos” (García, 2007, p. 98).

“En relación a lo anterior, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, para recuperar su ventaja competitiva” (García, 2007, p. 98).

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. Las técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura corporativa, y el

entrenamiento de los empleados, han recibido gran aceptación por el colectivo organizacional. (García, 2007, p. 98)

2.4.9.2. Competitividad y Tecnología

Según García (2007), “las organizaciones tienen que estar muy pendientes del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte” (p.98), es decir, a la sociedad global; debe mantenerse en el mercado dispuesto a crecer y esto implica mirar así adentro para poder ir hacia afuera y, aunque sea líder y se tenga asegurado un espacio, ya que las organizaciones siempre deben ir más allá

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios. En los más diversos sectores, la crisis económica, con su consiguiente apertura comercial, ha estado acompañada de un recrudescimiento de la rivalidad entre empresas establecidas. Han surgido nuevos sectores, tanto nacionales como internacionales. (García, 2007, p. 99).

García (2007), indica que, las organizaciones desean mantenerse en el mercado para poder tener presente la filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la competitividad internacional. Además, deben establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos empresariales” (p. 99).

Los gerentes están sujetos a plantearse la necesidad de concentrarse en lo que significa un escenario de economías abiertas en contraposición con el escenario de economía cerrada que prevaleció en el país durante décadas. Las empresas deben tener ahora altas cuotas de investigación y desarrollo tecnológico pues los productos de hoy tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado. (García, 2007, p. 99).

García (2007), “el éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida” (p. 99).

Las organizaciones deben efectuar una labor con sus gerentes para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial. Cada gerente debe dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para asegurar el de su gestión, para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo. (García, 2007, p. 99)

“Cada quien debe trazarse metas reales y efectuar un inventario de sus potencialidades y habilidades para que su trabajo sea eficaz y controlar las posibles desviaciones que se puedan experimentar en relación a los objetivos trazados” (García, 2007, p. 99).

2.4.9.3. Valor agregado.

El valor es una percepción. Sólo cuando se logra que las personas perciban valor en aquellos bienes y servicios que les proveemos, se puede obtener de ellas los recursos, el reconocimiento o la aceptación que se requiere para existir, es decir aquello que es de valor para las personas. (García, 2007, p. 100).

García (2007), “El ser humano ha inventado las organizaciones, las cuales se convierten en instrumentos para crear y producir bienes y servicios que le aporten un valor relacionado con la productividad del negocio” (P. 100).

“La comprensión del verdadero valor agregado de una persona, empresa o estado es definitivamente fundamental para una exitosa decisión de inversión” (García, 2007, p. 100).

2.4.9.4. Visión Compartida.

Para García (2007), en el proceso de transformación organizacional, demanda de una “visión compartida de la alta gerencia acerca de lo que se quiere alcanzar; es decir, toda la actividad organizacional se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los bienes y/o productos de dicha organización” (p. 100).

“No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar” (García, 2007, p. 100).

“Las fuerzas que respaldan el statu quo pueden ser abrumadoras; sin embargo, el nivel de excelencia de la meta que se desea alcanzar induce a nuevos modos de pensar y de actuar” (García, 2007, p. 100).

Se hace necesaria la presencia y el uso adecuado de la intuición, unida a la creatividad, para enfrentar estratégicamente los obstáculos del entorno. De esta manera se logran mejores productos y servicios que cubran o superen las expectativas y exigencias de los clientes. Tales resultados son el producto del alto nivel de compromiso de todos los integrantes de la organización. (García, 2007, p. 100).

2.4.9.5. Educación ante los Procesos productivos de Recursos Humanos.

Recursos humanos, García (2007), “tiene la misión de generar la capacidad de cambio y la formación de líderes, para ello, debe estar auto educándose permanentemente para aprender y para ayudar a aprender, y el aprendizaje es cambio y su punto de partida es: la educación” (p. 100).

De acuerdo a lo anterior, hay empresas que creen firmemente que el conocimiento es la clave para ser competitivos. Consideran que, si ponen mayor atención en desarrollar las capacidades del recurso humano, la calidad y productividad mejorarán en forma natural. En otras palabras,

consideran que el desarrollo de los recursos humanos es la estrategia más prometedora para revertir el deslizamiento de la productividad. (García, 2007, p. 100)

2.4.9.6. La Gerencia de Recursos Humanos dentro del nuevo enfoque.

Como puede desprenderse de lo expuesto anteriormente, las empresas que tengan que competir, ya sea en el mercado interno o en el mercado internacional, con productos y/o servicios, tienen un reto que supera la mejor forma de hacer mejor lo que se venía haciendo. (García, 2007, p. 101).

Según García (2007). “estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica – organizativa” (p. 101).

Para García (2007), considera que: “en este sentido, la misión de la gerencia de recursos humanos en las empresas es constituirse en agente dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad” (p. 101).

“Las funciones genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones” (García, 2007, p. 101).

A continuación, se describen cada una de ellas:

Selección: “Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato” (García, 2007, p. 102).

“La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización” (García, 2007, p. 102).

Entrenamiento y desarrollo: “Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa” (García, 2007, p. 102).

Clasificación: “Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de benéficos sociales, regalías, etc” (García, 2007, p. 102).

Evaluación: “En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias” (García, 2007, p. 102).

García (2007), “tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo” (p. 102).

Remuneración: Para que “los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada” (García, 2007, p. 103).

Seguridad: “Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas” (García, 2007, p. 103).

Relaciones y comunicaciones: “Se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras, y lograr una relación de cooperación con el sindicato” (García, 2007, p. 103).

Cada uno de los aspectos señalados anteriormente, implica un giro cualitativo profundo de la Gerencia de Recursos Humanos y, que dichas funciones deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único, para asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización. (García, 2007, p. 103).

En consecuencia, García (2007), señala que “la gerencia de recursos humanos es la piedra angular en el desarrollo de las organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional” (p. 103).

Esto no es sólo válido cuando se quiere introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo, y llevar a cabo un seguimiento sobre las conductas organizacionales a fin de modificar aquéllas que se alejen de los valores y cultura de la organización. (García, 2007, p. 103).

2.4.9.7. Nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos.

García (2007), mediante, el conocimiento adquirido, a lo largo del desarrollo del trabajo sobre cultura organizacional, “se puede hacer referencia, donde establece que existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional” (p. 104).

Influencia: en las organizaciones, el personal debe sentir que tiene influencia para generar un pueden cambio en su entorno. García (2007), “la resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios” (p. 104).

Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen” (García, 2007, p. 104).

Innovación: “Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status, quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer” (García, 2007, p. 104).

El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman en serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas. (García, 2007, p. 104).

Trabajo en equipo: “La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales” (García, 2007, p. 104).

“Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente” (García, 2007, p. 104).

El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que

se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza. (García, 2007, p. 104).

Satisfacción: “La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales” (García, 2007, p. 104).

Para García (2007) “entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia” (p. 104).

“La satisfacción de éstas necesidades ayuda a: proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo” (García, 2007, p. 104).

Deseo de cambio: “Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas” (García, 2007, p. 105).

Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitada. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración. (García, 2007, p. 105).

Responsabilidad: “La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre” (García, 2007, p. 105).

El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse

intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. (García, 2007, p. 105).

“Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo” (García, 2007, p. 105).

Sentido de visión común: “Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles” (García, 2007, p. 106).

“Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional” (García, 2007, p. 106).

“En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos” (García, 2007, p. 106).

En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se plantean retos, los cuales están direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas, para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. (García, 2007, p. 106).

“Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización” (García, 2007, p. 106).

Un nuevo enfoque, según García (2007), “exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo” (p. 106).

2.5. Marco conceptual

Liderazgo. - “es un proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (Loor, 2012, p. 47).

Liderazgo transformador. - Bass y Avolio (como se citado en Bracho y García, 2013), quienes plantean:

Que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (p. 166)

Cultura organizacional. - García (1996), definen la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (p. 26).

Influencia Idealizada. - Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que el líder transformador:

Ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto, así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética. (p. 27)

Siguiendo a Bass y Riggio (2006), sostiene que el líder transformador es:

Genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal. (p. 28)

Consideración individual. - Los referidos autores, “aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte” (Bracho & García, 2013, p. 172).

Ahora bien, Velásquez (2006), señala que, el líder transformador “conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores” (p. 6).

Por su parte, Lerma (2007) afirma que, “el líder presta atención a las necesidades individuales de logro, así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo” (p. 84).

Opinan Leithwood et al. (2009), que: “el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades” (p. 83).

En este contexto, Leithwood et al. (2009), “la consideración individual se enfoca como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformador crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional” (p. 83).

Estimulación intelectual. Bass y Avolio (2006), indican que: “La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas” (p. 25).

“El líder transformador empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional” (Bass & Avolio, 2006, p. 25).

Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (2006), agregan que:

El líder transformador estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. (p. 25)

“Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones, así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.” (Bracho & García, 2013, p. 173).

En el criterio de Leithwood et al. (2009), este líder “estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones” (p. 85).

Liderazgo inspiracional. - Bass y Avolio (2006), plantean que:

Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. (p. 29)

En la opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformador: “es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas, así como con la visión, la cual es compartida” (p. 35).

Velásquez (2006), sostiene que el líder transformador, cuenta con la capacidad de poder “motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir” (p. 10).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Formulación de la hipótesis

La Propuesta de Lineamientos Teóricos de Liderazgo Transformador mejora la cultura organizacional de las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, provincia de Chiclayo - Lambayeque.

3.2. Variables de estudio

Variable Independiente: Lineamientos teóricos de Liderazgo Transformador.

Variable Dependiente: Cultura Organizacional.

3.2.1. Definición de variables.

3.2.1.1. *Definición conceptual.*

Variable Independiente: Liderazgo Transformador.

Bass (como se citó en Suárez, 2015) habla de “liderazgo transformador como opuesto al liderazgo transaccional, que es más rutinario y diario. El liderazgo transformador logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan” (p. 6). El éxito, del líder transformador, se basa en la motivación del individuo desde una motivación regular hasta llegar al punto del compromiso.

Variable Dependiente: Cultura Organizacional.

Para Schein (1992), señala que

Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (p. 9)

3.2.1.2. definición operacional.

Variable Independiente: Liderazgo Transformador.

De acuerdo con Bass y Avolio (como se citó en Villarroel, 2010), sostiene que: los resultados que logra un líder en uno o más son: “carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente sus subordinados” (p. 53). Existen cuatro factores que componen el liderazgo transformador: Consideración Individualizada, Estimulación Intelectual Liderazgo Inspiracional y Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático).

Variable Dependiente: Cultura Organizacional.

Delgado (como se citó en Luna y Pezo, 2005), sustenta que “la cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad” (p. 63). Los cuales pueden ser identidad Organizacional y las características

3.2.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;">VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p style="text-align: center;">E</p> <p>Lineamientos Teóricos de Liderazgo Transformador</p>	<p style="text-align: center;">Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posee cualidades innatas de superación y desarrollo permanente. - Sabe y busca los mejores logros personales e institucionales. - Es carismático. - Transmite confianza, respeto y seguridad. - Se identifica y comparte asertivamente la misión y visión institucional. - Obtiene niveles óptimos de desarrollo y desempeño. - Logra la participación activa y organizada de los diferentes estamentos de la institución.
	<p style="text-align: center;">Consideración Individualizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Son capaces de diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. - Atiende necesidades individualizadas urgentes. - Delega, entrena, aconsejan y proveen retroalimentación para el adecuado desempeño laboral. - Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. - Propone retos y desafíos a los demás.
	<p style="text-align: center;">Estimulación Intelectual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta a sus seguidores a involucrarse en la búsqueda de otros métodos de trabajo. - Fomenta la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-exanimación de suposiciones subyacentes a los problemas. - Utiliza la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. - Estimula intelectualmente y desarrolla seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas.

		<ul style="list-style-type: none"> - Forma seguidores que se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. - Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.
	Liderazgo Inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> - Dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. - Proveen visión la cual estimula a energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. - Infunde un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución”. - Estimula intelectualmente para articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.
VARIABLE DEPENDIENTE	Cultura fuerte	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce ampliamente los valores y creencias que rigen la organización de la Institución. - Practican activamente los valores y creencias de la Institución. - Considera que los valores y creencias institucionales son las más adecuadas para el desarrollo institucional. - Observa que los directivos dan el ejemplo con el cumplimiento de los valores y creencias de la institución.
Cultura Organizacional	Cultura Débil	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que los valores que rigen la institución son impuestos y no producto del consenso institucional. - Cree que las acciones de control agobiantes son importantes para el desarrollo institucional. - Considera que la burocracia es importante para el crecimiento de la institución.

3.3 Metodología

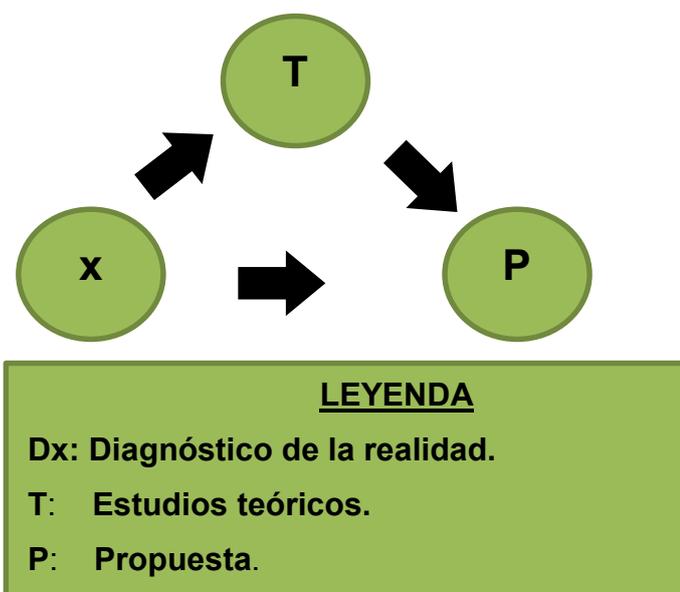
3.3.1. Tipo de investigación.

Es de tipo estudio Descriptivo-Propositivo. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido al análisis” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 80).

Propositivo, porque, después de haber realizado el diagnóstico respectivo de la realidad y contrastada con la teoría científica es conveniente que esta realidad sea transformada o cambiada, y a través de estos lineamientos teóricos se va a mejorar la cultura organizacional de las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, realidad estudiada.

3.3.2. Diseño de investigación.

El diseño utilizado fue el Propositivo no experimental (Elaboración propia). Su esquema es el siguiente:



3.4. Población y muestra de estudio

La población está constituida por los docentes que viene laborando durante el año 2015, en las diferentes instituciones que se indican en la siguiente manera:

Tabla 1

Población de docentes de las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de santa rosa, año 2015

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	POBLACIÓN DOCENTE	PORCENTAJE
I.E.N José Olaya	32	44.4%
I.E.P. El Nazareno	20	27.7%
I.E.P. Ingeniería	20	27.7%
TOTAL	72	100%

Fuente: *Cap. de las instituciones educativas*

Fecha: Marzo 2015

Esta población presenta las siguientes características:

- Todos son profesionales de la educación.
- Cumplen funciones técnico pedagógicas y administrativas.
- Sus edades fluctúan entre los 25 a 60 años de edad.
- Proceden de los lugares aledaños a la Institución Educativa.

La población por ser reducida y fácil de trabajar, se ha optado que ésta también sea la muestra de estudio.

3.5. Métodos de investigación

Los métodos utilizados son el **Método Sistémico y Estructural - Funcional**, sirvió para modelar los lineamientos teóricos mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos.

El método de la Modelación, es eslabón intermedio entre el sujeto y el objeto de investigación, que es el modelo, éste método opera en forma práctica o teórica con un objeto, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema intermedio, auxiliar, natural o artificial; sirvió para diseñar el modelo de los lineamientos teórico del liderazgo transformacional para mejorar la cultura organizacional de las Instituciones de Secundaria del distrito de Santa Rosa.

El método de la Prospectiva se utilizó para guiar acciones estratégicas en el futuro y que sirvió para plantear la propuesta respectiva.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica de gabinete.

La recolección de datos, se hizo a través de la técnica del fichaje, en la cual según Muñoz (1998), consiste en “hacer recopilación de datos y anotar hechos y todo tipo de interés relacionada con el trabajo de investigación” (p. 158).

3.6.2. Técnica de campo.

Las estrategias utilizadas fueron las siguientes:

Según Alvarez (2001), “para obtener información que sustente este trabajo de investigación, se asistió a las instituciones educativas, Bibliotecas y otros centros de documentación, a fin de recabar información significativa sobre el tema planteado” (p, 45).

Se realizó la técnica de estudio de documentación. En donde se revisaron, estudiaron y analizaron las diversas teorías y modelos estudiados (Hernández et al., 2010)

Se elaboraron cuestionarios, Pérez (2010) explica que:

El cuestionario como técnica de recogida de datos puede prestar importante servicio a la investigación, porque es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad; y también permite que la información se comparta por participantes en la investigación. (p. 337)

3.7. Método de procesamiento de datos

Para el análisis de la información de las observaciones, entrevistas se utilizó el *Análisis de Contenidos*, en donde se seleccionó la información relevante, categorizarla, analizarla y extraer las correspondientes conclusiones. Así mismo se hizo uso de los paquetes estadísticos SPSS y Excel.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y análisis de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. La presentación de los resultados se hace a través de Tablas estadísticas que a continuación se detallan con sus respectivos análisis e interpretación en el siguiente orden:

Objetivo N° 01.

Caracterizar los elementos de la cultura organizacional que practican las instituciones de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo - Lambayeque.

A las Instituciones Educativas José Olaya, El Nazareno e Ingeniería de Educación Secundaria que conforman el grupo de estudio se les aplicó la encuesta, con el propósito de conocer y caracterizar los elementos de la cultura organizacional que ponen en práctica en cada uno de los ámbitos donde se desarrollan, obteniéndose los siguientes resultados específicos:

Tabla 2

Elementos de la cultura organizacional que practican las instituciones educativas de educación secundaria del Distrito de Santa Rosa.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	CULTURA FUERTE		CULTURA DÉBIL		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%
I.E.N. José Olaya	25	78,13	07	21,87	32	100
I.E.P. El Nazareno	17	85	03	15	20	100
I.E.P. Ingeniería	19	95	01	5	20	100
TOTAL	61	84,72	11	15,28	72	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las instituciones educativas

Fecha: Junio del 2015

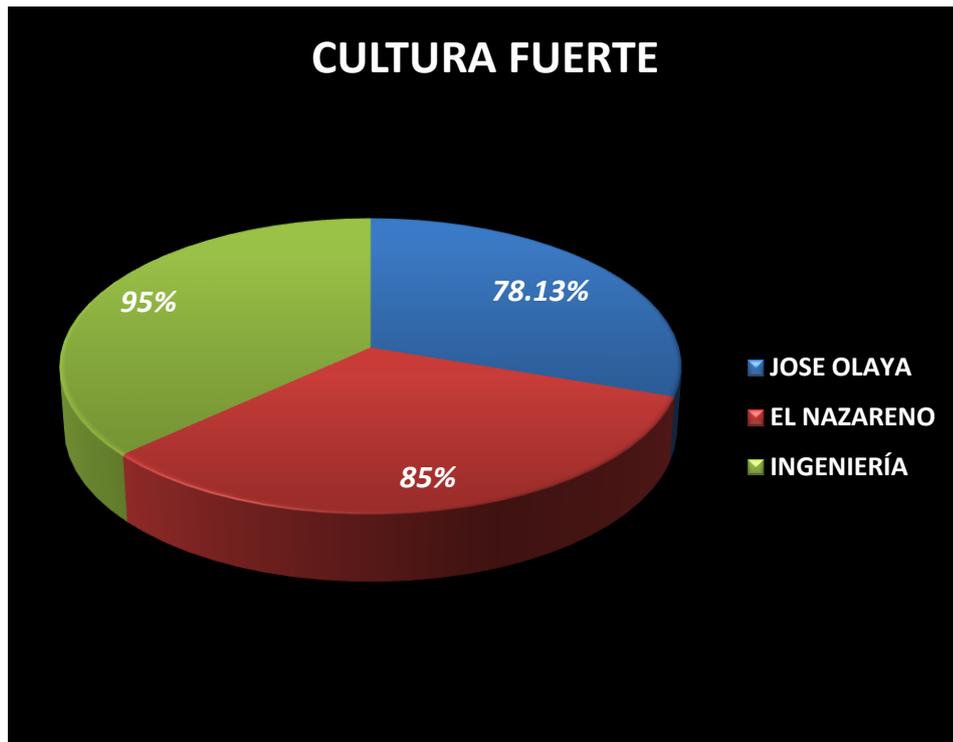


Figura 2. Cultura fuerte

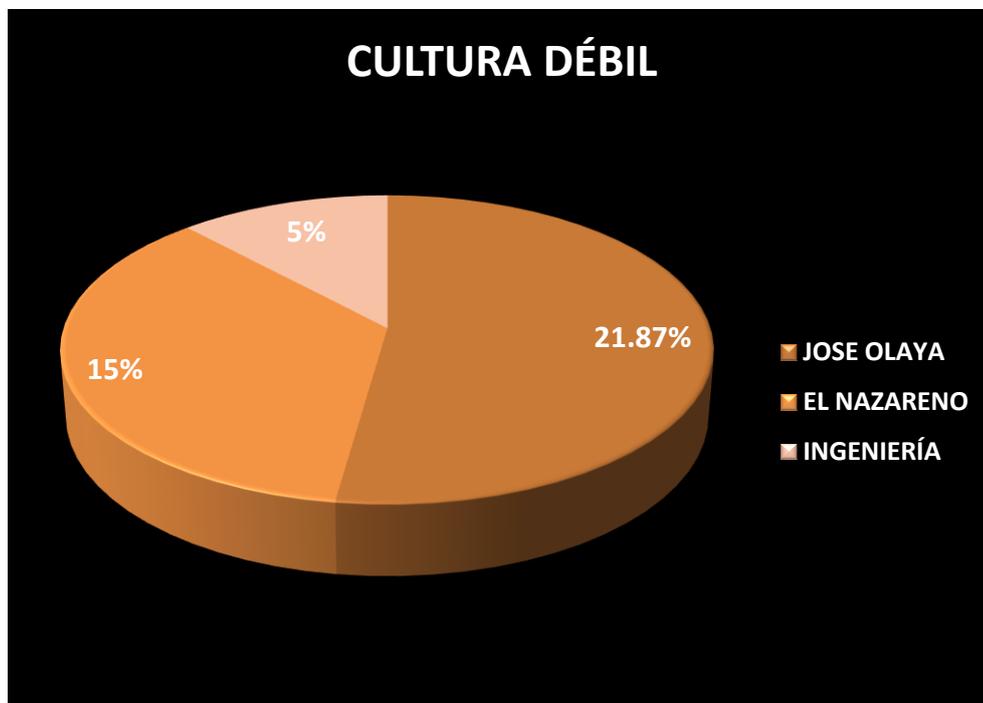


Figura 3. Cultura débil

Análisis e interpretación. De acuerdo a los resultados que nos refleja el Tabla 2 y la figura 2, se puede deducir que las 3 Instituciones Educativas encuestadas a través de las respuestas de sus docentes nos manifiestan que los elementos que ponen en práctica en su funcionamiento son la cultura fuerte y la cultura débil.

El 61 docentes que equivalen al 84,72% responden que las Instituciones Educativas de Educación Secundaria del distrito de Santa Rosa, practican la cultura fuerte, manifestada en los siguientes indicadores: conocen ampliamente los valores y creencias que rigen los destinos institucionales, practican activamente los valores, observan que los directivos dan el ejemplo con el cumplimiento de los valores, creencias y funciones, planifican y conocen la visión y misión institucional; conllevando con ello a tener en la Institución Educativa los documentos normativos que regulan el funcionamiento de las mismas.

Mientras que 11 docentes que equivalen al 15,28% responden que las Instituciones Educativas practican una cultura organizacional débil, debido a que considera que los valores que rigen a la Institución Educativa son impuestos y no producto del consenso institucional, cree que el sistema de control es muy agobiante y que no se les da libertad para desarrollar su trabajo académico y considera que la burocracia es importante para el desarrollo y crecimiento institucional; esto implica que este grupo de docentes no le da la debida importancia al cambio y al avance de la ciencia, teniendo todavía un pensamiento obsoleto y retrograda coadyuvando con estas ideas al atraso y estancamiento educacional e institucional.

Objetivo N° 02

Analizar las características del liderazgo académico y administrativo de los directivos desarrollados en su desempeño laboral, vinculadas con la integración de equipos de trabajo, acciones para promover cambios institucionales y capacidad para ejercer el liderazgo académico y administrativo.

Tabla 3

Características del liderazgo académico y administrativo de los directivos de las instituciones educativas de educación secundaria del Distrito De Santa Rosa.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO DE LOS DIRECTIVOS DE LAS I.E.								TOTAL	
	INFLUENCIA IDEALIZADA		CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA		ESTIMULACION INTELECTUAL		LIDERAZGO INSPIRACIONAL			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
I.E.N. José Olaya	10	31,25	06	18,75	08	25	08	25	32	100
I.E.P. El Nazareno	06	30	04	20	04	20	06	30	20	100
I.E.P. Ingeniería	05	25	04	20	05	25	06	30	20	100
TOTAL	21	29,17	14	19,44	17	23,61	20	27,78	72	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas

Fecha: Junio del 2015

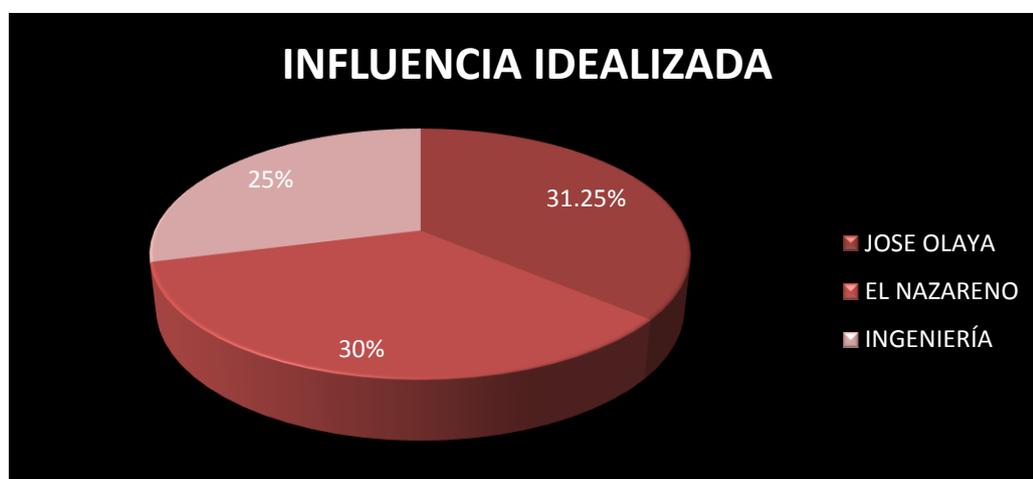


Figura 4. Influencia idealizada

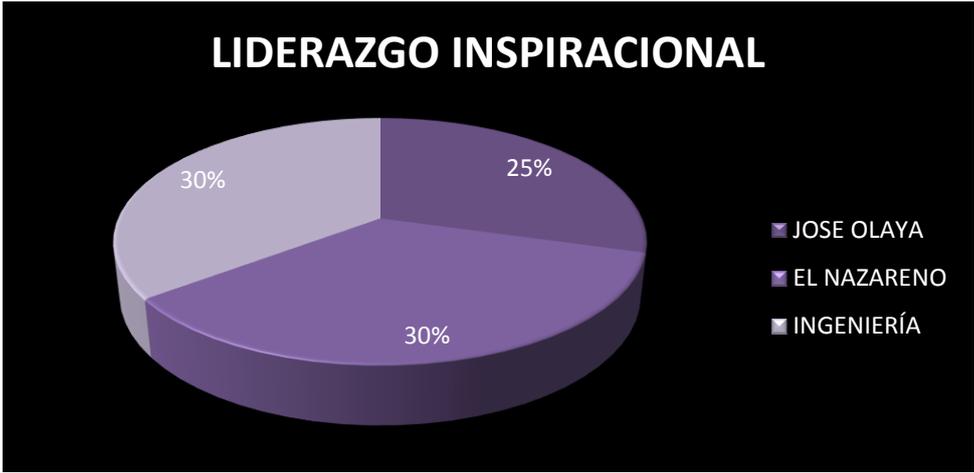


Figura 5. Liderazgo inspiracional



Figura 6. Consideración individualizada



Figura 7. Estimulación intelectual

Análisis e interpretación. De acuerdo a los resultados que nos refleja el Tabla 3 y el figura 4, se puede deducir que teniendo en cuenta las respuestas vertidas por los docentes acerca de las características de liderazgo académico y administrativo que ejercen los directivos en las 3 Instituciones Educativas, fueron de acuerdo al siguiente orden: 21 docentes que representan el 29,17% de ellos manifiestan que los directivos demuestran **Influencia Idealizada**, manifestada en que poseen cualidades innatas de superación y desarrollo permanente, saben y buscan los mejores logros personales e institucionales, son carismáticos, transmiten confianza, respeto y seguridad, se identifican y comparten asertivamente la misión y visión institucional entre otras características muy saltantes.

El 27,78% representada por 20 docentes, los mismos que respondieron que los directivos practican el **Liderazgo Inspiracional**, manifestado en que siempre están dando ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo y comunican sus visiones de futuro con bastante fluidez y seguridad, estimulan para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo, infunden un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución, entre otros.

También tenemos que 17 docentes equivalentes al 23,61% manifiestan que los directivos brindan **Estimulación Intelectual**, fomentando a sus seguidores a involucrarse en la búsqueda de otros métodos de trabajo, a desarrollar la creatividad y enfatizar un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas, utiliza una intuición así como una lógica más formal para solucionar problemas, estimula intelectualmente y desarrolla seguidores que atacan los problemas usando su propias perspectivas únicas e innovativas, entre otras.

De igual manera 14 docentes que equivalen al 19,44%, dan a conocer que los directivos practican la **Consideración Individualizada**, donde se observa que ellos son capaces de diagnosticar las necesidades y capacidades de sus seguidores, atiende las necesidades individualizadas urgentemente, delega,

entrena, aconseja y provee retroalimentación para el adecuado desempeño laboral, propone retos y desafíos a los demás, etc.

Estas características permiten que los docentes y directivos coadyuven a fortalecer el desarrollo y crecimiento institucional ya que a través de la práctica de estas características reflejan una mejor calidad del servicio académico y administrativo que se brinda a los estudiantes de los diferentes grados de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria del distrito de Santa Rosa.

Objetivo N° 03

Diseñar lineamientos teóricos que orienten el liderazgo transformador y la cultura organizacional, para las instituciones de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo- Lambayeque en respuesta a la realidad social.

Enfoques en que se sustentan científicamente los lineamientos teóricos del liderazgo transformador

1. Enfoque epistemológico A través del tiempo y el avance de la ciencia, se pueden distinguir diferentes estilos o enfoques epistémicos, Padrón (1994) los conceptualiza como configuraciones cognitivas constantes que definen esquemas operativos típicos de adquisición de conocimientos en el individuo y en las organizaciones. Estos distintos tipos de pensamiento o de razonamiento caracterizan a unas personas de otras, conformando patrones operativos que cada quien privilegia y refuerza en la formación de mapas mentales o representaciones del mundo, y que son producto de las configuraciones cognitivas individuales. Este autor, plantea que existen tres enfoques epistemológicos: empírico – analítico, racionalista y sociohistórico.

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque **empírico analítico**, justificado por la orientación de los objetivos planteados y los instrumentos a utilizar para la descripción de las variables estudiadas, Liderazgo

transformador y cultura organizacional. Este enfoque es también conocido como positivista o pragmático, marcado por un estilo de pensamiento sensorial, una orientación concreta-objetiva hacia las cosas, un lenguaje numérico-aritmético, una vía inductiva y unas referencias de validación situadas en la realidad objetiva. Se construyen generalizaciones a partir de datos concretos a través de los sentidos y a la percepción sensorial. En la relación sujeto y objeto del conocimiento, éste pertenece al mundo objetivo independiente.

El conocimiento científico es verificable mediante hechos contrastables, que son susceptibles de observar, clasificar, medir y ordenar. Las teorías y leyes se conforman por la detección de regularidades y relaciones constantes. De esta forma los procesos de investigación varían según los estilos epistémicos, los elementos sincrónicos (socio contextual y lógico estructural), las redes de acción-conocimiento y las fases de desarrollo secuencias antes planteadas. Por otro lado, se concibe cómo las teorías y las hipótesis de las ciencias sociales han de ponerse a prueba confrontándolas entre sí, así como los datos antropológicos, sociológicos, politológicos, económicos e históricos.

De manera que la ciencia social contemporánea se ha desplazado hacia el sistemismo, cuyas tesis básicas son: que todo en el mundo real es ya un sistema concreto, ya un componente de tal; que todos los sistemas poseen propiedades (emergentes) de las que carecen sus componentes; que la única manera de entender la formación, el mantenimiento y el desmantelamiento de un sistema es analizándolo en su composición, ambiente y estructura. Por lo tanto, la mejor manera de recomponer los resultados de semejante análisis es construyendo un modelo conceptual o teoría del sistema (Bunge, 1989). Según Padrón (1994) la teoría designa diferentes significados.

En el campo de la ciencia se designa a un conjunto global de logros de trabajo, un sistema de enunciados, un modelo universalmente explicativo, o sea una construcción semiótica (cognitiva y simbólica) que representa relación de interdependencia entre dos o más clases universales de hechos y que tiene el poder de retroceder y predecir cualquiera de los hechos particulares abarcados

dentro de una clase universal. Se refiere a una estructura de respuesta, a un por qué, cuyos componentes consisten en clases universales de hechos y no a simples hechos singulares. Coincide con el sentido cotidiano en el carácter representacional, en cuanto a que toda teoría designa una entidad sin existencia factual, estrictamente limitada al mundo del pensamiento y del razonamiento. Es sistemático y socializado, y que tienen un alcance explicativo y universal. Por lo tanto, se distingue la ciencia por su sistematización, es decir, que los conocimientos pueden ser examinados y validados por referencia a un esquema operativo estable, y la socialización, que desborda el dominio del individuo.

Para el pragmatismo las teorías no son propiamente una representación del mundo de la cual se pueda afirmar su verdad o ineficiencia y cuyo valor radica en la utilidad que demuestra frente a los problemas y necesidades de la humanidad.

En el enfoque positivista las teorías son abstractas, universales, explicativas, sistemáticas, socializadas y contrastables (susceptible de crítica y de rechazo) de algún tipo de realidad que, aunque no esté en el mundo de las cosas, independientemente de la actividad del sujeto cognoscente, si está por lo menos en el mundo de los esquemas supraindividuales, más allá y al exterior de las conciencias personales subjetivas. Se considera necesario aceptar que la teoría tiene un carácter sistemático, dado que constituye un sistema que se construye y evalúa según operaciones canónicas explícitamente ordenadas, y socializado, es decir, que trasciende los intereses del individuo y se ubican en el nivel de las culturas y las sociedades.

Padrón (1994) caracteriza la investigación como un proceso típico y específico de producción de conocimientos sistemáticos y socializados, orientado a apoyar el éxito de las acciones, que surge de las necesidades de estas acciones, con el fin de elaborar mapas mentales o representaciones cognitivas de una realidad insuficientemente representada. El método es el componente estratégico que permite transitar desde la pregunta a la respuesta y que depende del estilo de conocimiento, pensamiento cognitivo o enfoque epistemológico. En este sentido, para tener una mejor comprensión del liderazgo se debe integrar diferentes teorías,

que ayuden a definir cuál es el estilo de liderazgo, tomando en cuenta los rasgos, habilidades y comportamiento del líder, así como las variables situacionales, identificar aspectos de la situación que moderan la relación de los rasgos personales o comportamiento del líder con la efectividad del liderazgo.

Al igual que para estudiar la cultura organizacional. Por lo tanto, en esta investigación se adopta un enfoque empírico analítico. El presente trabajo se ubica en el enfoque empírico analítico, también conocido como positivista o pragmático, con orientación concreta-objetiva hacia las cosas, un lenguaje numérico-aritmético, una vía inductiva y unas referencias de validación situadas en la realidad objetiva. En la relación sujeto y objeto del conocimiento, éste pertenece al mundo objetivo independiente. El conocimiento científico es verificable mediante hechos contrastables, que son susceptibles de observar, clasificar, medir y ordenar. Las teorías y leyes se conforman por la detección de regularidades y relaciones constantes (Padrón, 1994).

Para Yulk (1989) sintetiza los enfoques de la siguiente forma:

1. El enfoque poder-influencia toma en cuenta las bases del poder como criterio de la efectividad del líder. En este enfoque la pregunta es ¿es el líder poderoso o influyente? La esencia del liderazgo es la influencia sobre sus seguidores y el poder de una persona depende considerablemente de cómo es percibida por otros. Por lo tanto, la efectividad del líder está en función de la cantidad de poder que posee el líder, los tipos de poder y de cómo se ejecuta el poder.

2. El enfoque de rasgos toma en cuenta las características y habilidades del líder como criterio de efectividad, es decir ¿Cómo es el líder? En este enfoque se encuentran las teorías que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los que no lo son. Por lo cual el líder nace y el aspecto clave sería buscar y seleccionar a los líderes. En este caso la efectividad del liderazgo depende de la ambición, energía, deseo de dirigir,

honestad, integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos adecuados y autocontrol entre otros.

El enfoque de investigaciones recientes sobre los rasgos personales ha sido sobre la motivación, gerencia y destrezas específicas, mientras que en la investigación anterior se basaron en los rasgos de la personalidad o la inteligencia general. Los resultados acumulados de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las posibilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de ellos lo garantiza.

En este sentido, Kirpatrick y Locke (1998) exponen que las características claves del líder son la conducción, la motivación del liderazgo, el entusiasmo, la confianza, la honestidad, la integridad, el conocimiento del negocio, entre otras. En relación a la motivación del liderazgo, se deriva del deseo de realizar tareas desafiantes con altos estándares de excelencia y por el deseo de desarrollar mejores formas de hacer las cosas. Esta necesidad de logro permite ganar experiencia y mejorar cada vez los conocimientos a través de la educación y el aprendizaje, de manera de poder aplicarlos en el área de trabajo. La energía y tenacidad, le caracteriza la voluntad y la perseverancia. Ser proactiva, tener iniciativa en la toma de decisiones de acciones que conduzcan a cambios que permitan el mejoramiento continuo.

La estabilidad emocional determina buenas relaciones interpersonales con compañeros, jefes y subordinados. Actuar en forma calmada, predecible y controlada, permite pensar más objetivamente en las situaciones, formular estrategias, resolver problemas y tomar decisiones correctas, actividades relacionadas con la habilidad cognitiva. Esta capacidad permite reunir, integrar e interpretar gran cantidad de información, y es reforzada por la percepción de los otros de su capacidad y conocimientos en el área donde se desenvuelve.

Por otra parte, Lussier y Achua (2002) plantean cinco grandes dimensiones de la personalidad del líder que son: emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia. La emocionalidad se refiere a la

extroversión, son personas dominantes que se quieren hacer cargo de la situación, dirigir, competir e influir. La empatía está asociada a la armonía interpersonal, a la calidez en las relaciones, al trato fácil, compasión y sociabilidad. El ajuste comprende rasgos de estabilidad emocional, al autocontrol, seguridad y ser positivo. La escrupulosidad comprende rasgos relacionados con el logro, ser responsable y digno de confianza, asociado a la credibilidad, la accesibilidad y la organización; la gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados. La apertura a la experiencia comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas, buscan los cambios.

Asimismo, existen diferencias entre los individuos que repercuten en los líderes y al proceso de liderazgo, como la personalidad, los valores y las actitudes, así como los estilos de razonar y tomar decisiones. Entre las dimensiones estudiadas de la personalidad se encuentran la extroversión, amabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional y apertura a nuevas experiencias, así como el control y autoritarismo, que no son determinantes, pero si están relacionadas con un liderazgo eficaz.

Sintetizando, entre las características que el líder debe poseerse se encuentran las siguientes: motivación al logro, ambición, energía, tenacidad, iniciativa, poder, honestidad, integridad, autoconfianza, habilidades cognitivas, conocimiento de la situación, carisma, creatividad, flexibilidad, visión, patrones de comportamiento e interacción, adaptables a la situación y a las necesidades de los seguidores. El líder inspira y arrastra a los seguidores. Este concepto se aplica a cualquier contexto social donde se dé la interacción entre dos o más personas. Puede ser una comunidad, una organización, empresa, región, país. Sin embargo, no hay una lista de rasgos o características aceptadas por todos los estudiosos y no todos los líderes eficaces poseen todos estos atributos.

Por otra parte, se plantean los valores del líder, definidos como creencias fundamentales que llevan a una persona a preferir una forma de hacer las cosas

en lugar de otra. Una forma de concebir los valores es determinando si son instrumentales o definitivos, los cuales afectan las actitudes que los líderes adoptan hacia sí mismos y los demás, influyendo en su comportamiento e interacción con los seguidores.

En cuanto a los valores y la jerarquía de las necesidades, puede deducirse que las más importantes se relacionan con los niveles altos de la jerarquía de Maslow, y con los valores de éxito, reflejados en las metas organizacionales y personales. La productividad, el bienestar del personal, el crecimiento y la eficacia. Las metas individuales más relevantes son la autonomía, la creatividad, el éxito en todos los aspectos, el logro y la satisfacción. En las personas la capacidad, la habilidad, la cooperación y la confianza son aspectos valorados. Y en general la competencia, el compromiso, la justicia, la racionalidad asumen posiciones relevantes entre los temas en general.

Asimismo, se encuentran la honestidad y la integridad, confianza en sí mismo, ubicados en una perspectiva general del negocio o empresas donde labora con el fin de analizar los procesos y poder estimar su contribución y la del grupo de trabajo en el crecimiento y competitividad de la empresa.

2. El enfoque del comportamiento, se centra en que hace el líder. Estas teorías proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes. Por lo cual el líder se hace, el punto clave es encontrar los elementos determinantes del liderazgo y enseñarlos a través de la capacitación. De manera que la efectividad del líder está en función de la naturaleza del trabajo del líder, identificando las diferencias en los patrones de comportamiento de los líderes efectivos y no efectivos. En este sentido, se han identificado conductas orientadas hacia la tarea, como estructura de inicio, donde el líder define su papel y el de los seguidores en la búsqueda del logro de las metas. Y las conductas orientadas hacia las personas o de consideración, donde la relación del líder con los seguidores se caracteriza por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los otros. Sin embargo, este enfoque no considera los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso del líder.

El principal trabajo del líder es crear una visión e implementarla. La visión es un concepto propio de lo que la organización debe ser, una vista real, creíble y atractiva del futuro de la misma. Participa en el desarrollo de esa visión organizacional para decidir sobre el futuro de la organización.

La autoridad se ejerce desde el punto de vista formal y por el conocimiento, debe modelar roles, delegar y empoderizar a los seguidores. Es un buen escucha, le gusta reunir información dentro y afuera de la organización, alienta a las personas a expresar su opinión y de compartir la información.

Es importante desarrollar habilidades para la formación de equipos de trabajo y conducirlos, promoviendo cambios e innovación, y persuadiendo a otros en trabajar en metas comunes. Así como la iniciación de la estructura para perseguir metas organizaciones y la consideración de las necesidades personales de los individuos. Es decir, conocimiento técnico de cómo opera el sistema, que demanda habilidades instrumentales de competencia técnica, las habilidades en las relaciones humanas y una perspectiva del sistema total, una visión.

Hall y Thompson (1995) clasifican las habilidades del líder en 4 tipos diferentes:

a. Habilidades instrumentales asociadas al trabajo y a la productividad que cubren las habilidades técnicas y profesionales requeridas por el especialista, pueden ser cognitivas o físicas o combinación de ambas, que le permiten ser competente, habilidad para manipular ideas, destreza física y logro cognitivo.

b. Habilidades interpersonales que se necesitan para manejar el lado humano de la empresa. El crecimiento humano depende del desarrollo de estas habilidades que satisfacen las relaciones humanas. Hay una relación notable entre la extensión de la conciencia de una persona y la amplitud de sus relaciones sociales. Para incrementar el radio de su esfera social e intensificar y profundizar las relaciones de una persona debe adquirir habilidades especiales. Por ejemplo, la comunicación no solo basada en la habilidad para verbalizar un sentido de valor

y confianza, la falta de confianza en otros, imaginación o un medio de desaprobación obstruye los procesos de comunicación.

La escucha demanda atención a otros y la habilidad para concentrar y la preocupación por el otro. Estar en contacto con los propios sentimientos involucra la habilidad para escuchar las emociones, apreciar las fuentes valiosas de información para usarlas constructivamente. Empatía incluye ser sensible a los sentimientos de otros, la habilidad de identificarse con el otro, una actitud mental objetiva. Una falta de imaginación es un obstáculo a la empatía. En el nivel más sofisticado, el cuidado incluye la apertura, disponibilidad y tolerancia al dolor. La necesidad de controlar otros inhibe el cuidado. La intimidad incluye la tolerancia, conflicto y valor emocional. Las habilidades interpersonales incluyen generosidad y entendimiento de otros que fluye desde el conocimiento de sí mismo y la habilidad para mirar objetivamente sus propios sentimientos.

c. Habilidades de imaginación donde se debe reconocer la interacción y sinergia entre la fantasía, las emociones y el intelecto reflexivo. La imaginación es una de las tres cosas, pero no el todo integrado. La fantasía se refiere a la operación de la imaginación que usa la energía psíquica para convertir los datos recibidos del medio externo o del propio mundo a imágenes. Esta habilidad de imaginación es algo natural y se desarrolla más en unos que en otros. Los datos se evalúan como útiles o perjudiciales, deseables o evitables, raramente se perciben como neutrales. Las emociones evalúan y juzgan las imágenes creadas por la fantasía. El intelecto reflexivo examina y organiza los datos recogidos del medio ambiente y evaluados por las emociones para simplificarlas, construir una idea, considerando maneras alternativas de manejar información. Por esta razón la imaginación se describe como la facultad que permite al individuo ver alternativas de la realidad. Las habilidades de imaginación incluye un amplio rango de habilidades como la de fantasía y crear nuevas alternativas, ver sus consecuencias y priorizar las más productivas, la habilidad para criticar y evaluar situaciones y leer su potencial y limitaciones, incluye las fantasías internas y los sentimientos que permiten externalizar las ideas de una manera práctica y efectiva, la habilidad de ver y dar

sentido a la gran cantidad de datos, la capacidad de aprender de la experiencia directa para escoger y actuar sobre alternativas complejas creativamente.

a. Las habilidades sistémicas se refieren a la integración y uso de habilidades instrumentales, de imaginación e interpersonales relacionadas a su mundo social, habilidades para sintetizar datos complejos, declaraciones e información emocional recibidas desde dentro y fuera de la organización, la habilidad de darle sentido a los datos aparentemente equivocados, la habilidad para diferenciar dentro de los grupos pequeños, necesidades interpersonales y del sistema como imaginación, sensibilidad y competencia, que aumenta la capacidad de ver todas las partes del sistema relacionadas con el sistema total, a la habilidad para planear y diseñar cambios en el sistema para maximizar el crecimiento de las personas y partes de la organización.

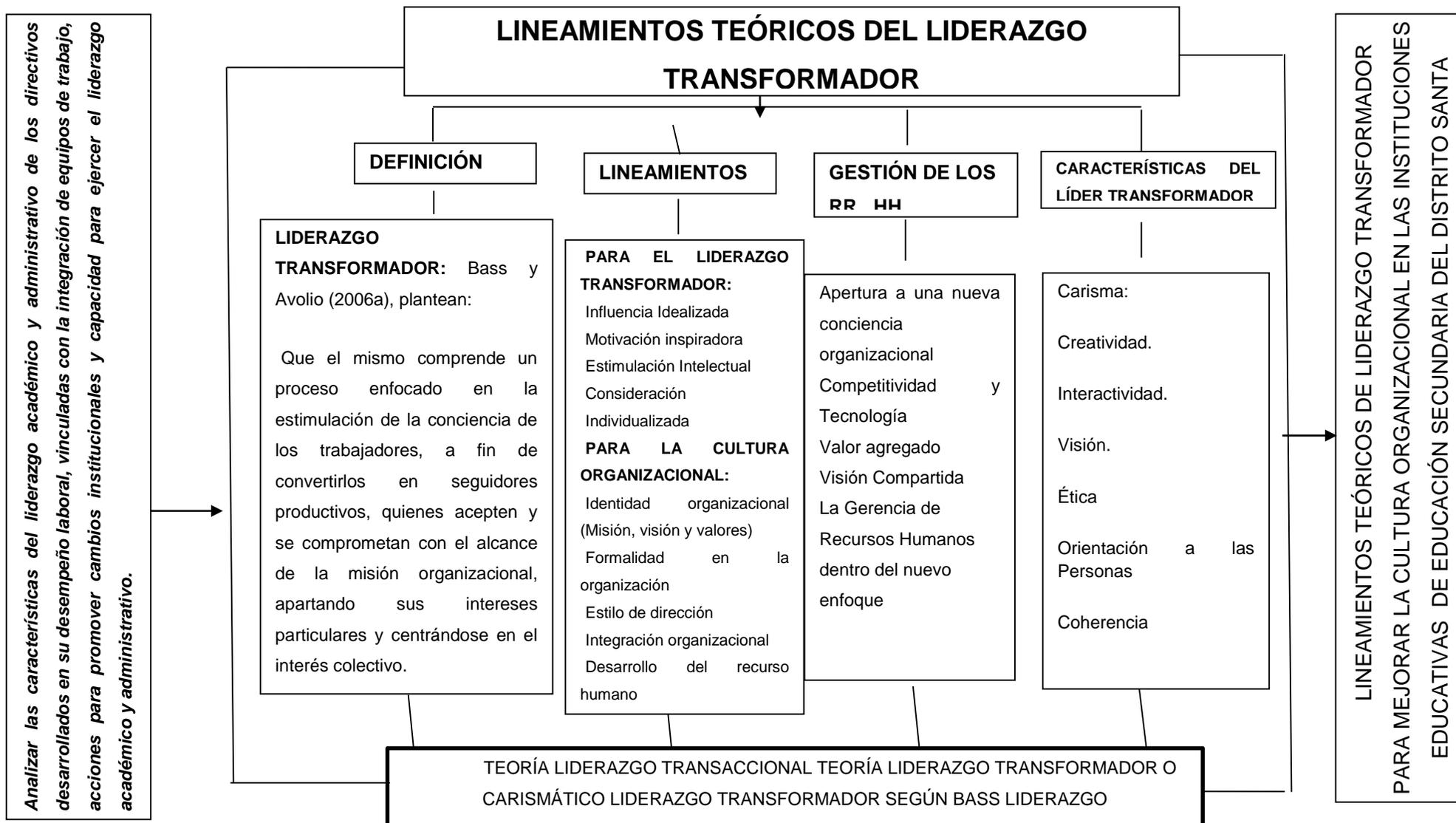
Estas habilidades del líder mencionadas anteriormente se relacionan con las características expuestas con el enfoque de rasgos, por lo que es difícil separarlas, dado que las primeras se manifiestan en los comportamientos del líder.

5. El enfoque situacional enfatiza la importancia de factores situacionales determinantes para el comportamiento del líder, es decir, en qué situación se encuentra, su autoridad y discreción, la naturaleza del trabajo realizado y del medio ambiente, la habilidad y motivación de los seguidores, los requerimientos del papel impuesto sobre el líder, por sus seguidores y personas externas a la organización.

1. El modelo de contingencia es un enfoque integrativo, donde define cual es el estilo de liderazgo, tomando en cuenta los rasgos, habilidades y comportamiento del líder, así como las variables situacionales. Intenta identificar aspectos de la situación que moderan la relación de los rasgos personales o comportamiento del líder con la efectividad del liderazgo. Se asume para esto que diferentes patrones de comportamiento serán efectivos en situaciones diferentes, y que el mismo patrón de comportamiento no es óptimo en todas las situaciones, de manera que los efectos de la actuación del líder son contingentes a la situación.

De los enfoques expuestos hasta ahora se puede inferir que el liderazgo es un fenómeno complejo, que depende de muchas variables, entre las cuales cabe mencionar los rasgos, valores, comportamientos del líder y la situación que involucra las características de la tarea y los seguidores.

Síntesis gráfica de la propuesta (Elaboración propia)



Se presentan los lineamientos teóricos del liderazgo transformador y la cultura organizacional de las instituciones de educación básica para que den respuesta a la realidad social. Como lineamientos orientadores del liderazgo transformador y la cultura organizacional (Pirela, 2008).

Para el liderazgo transformador

a) Influencia Idealizada, b) Motivación inspiradora, c) Estimulación Intelectual, d) Consideración Individualizada según Pirela (2008)

Para la cultura organizacional

a) Identidad organizacional (Misión, visión y valores), b) Formalidad en la organización, c) Estilo de dirección, d) Integración organizacional, e) Desarrollo del recurso humano, f) Compensación y recompensas, g) Sistemas de apoyo o Compromiso con la organización según Pirela (2008)

El liderazgo transformador es el proceso donde los líderes y seguidores tienen altos niveles de motivación, se reconocen y satisfacen sus necesidades, compartiendo valores para producir cambios fundamentales en las instituciones escolares y en el entorno social donde éstas se encuentran, mediante los principios que se explicitan a continuación (Pirela, 2008)

Lineamiento sobre influencia individualizada Se refiere a que el director como líder transformador proporciona una visión que genera respeto y confianza entre los seguidores (docentes), constituyéndose en un modelo que estos quieren imitar. Infunde orgullo al estar asociados con él, va más allá del interés propio por el bienestar del grupo, actúa de manera que los docentes lo respeten y demuestra sentido de poder y credibilidad. Asimismo, los valores del líder están asociados a la justicia, la ética, la integridad, la libertad, la igualdad, la paz, el humanitarismo, la solidaridad, la responsabilidad, el respeto, el compromiso, el éxito, la calidad, el desarrollo y la productividad. El director habla y actúa en función de estos valores y creencias, considerando las consecuencias morales y éticas de sus decisiones. Es

específico sobre la importancia de tener un fuerte sentido de propósito y hace hincapié en la importancia de tener una misión compartida por todos los miembros de la organización (Pirela, 2008)

Lineamiento sobre motivación inspiradora. En este lineamiento el director como líder transformador piensa y habla en forma optimista y entusiasta del futuro, y de las cosas por lograr, articula conjuntamente con los docentes y otros miembros de la organización una visión esperanzadora, manifiesta confianza en el alcance de las metas. La motivación inspiradora está relacionada con las características del líder como la energía, el optimismo, la motivación al logro, la tenacidad, la creatividad, la proactividad y la iniciativa (Pirela, 2008)

Lineamiento sobre estimulación intelectual: Los directores de las instituciones de educación básica examinan las cuestiones críticas y las reevalúan, aunque sean apropiadas, buscan diferentes perspectivas en la resolución de problemas que afectan a la comunidad educativa, con el concurso de los docentes haciendo que estos analicen situaciones desde diferentes ángulos, proponiendo nuevas formas de llevar a cabo las tareas. Este lineamiento exige conocimiento de la tarea por parte del líder, comprensión de la complejidad y razonamiento en la resolución de problemas (Pirela, 2008)

Lineamiento sobre consideración individualizada De acuerdo con este lineamiento, el líder transformador piensa que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes, trata a los docentes como individuos más que como miembros de la comunidad educativa, les enseña y entrena, ayudando a desarrollar sus fortalezas. En este lineamiento, el líder se conoce y tiene confianza en sí mismo, autocontrol, es tolerante, empático, siente el compromiso por satisfacer las necesidades adquiridas, manejar los conflictos, delegar tareas y propiciar los cambios (Pirela, 2008)

Pirela (2008) Del liderazgo transaccional se toman dos aspectos que son importantes resaltar, la recompensa contingente y la gerencia por excepción activa.

En la primera, el líder establece los premios que recibirán los docentes cuando se logren los objetivos, proporcionando ayuda a cambio de sus esfuerzos y expresando satisfacción al alcanzar las metas (Pirela, 2008).

En la segunda, los directores enfocan su atención a las excepciones y desviaciones de los estándares con el fin de hacer seguimiento y corregir dichas desviaciones (Pirela, 2008).

Cuando está presente el liderazgo transformador en las instituciones educativas se produce en los docentes un esfuerzo extra, es decir éstos hacen más de lo que se espera de ellos, tienen deseos de triunfar y poner más empeño en la realización de las tareas. De la misma forma, el liderazgo transformador aumenta la efectividad de los seguidores, quienes se sienten representados por el director que usa métodos de liderazgo adecuados para el cumplimiento de los requerimientos organizacionales (Pirela, 2008).

En cuanto a la **cultura organizacional** asumida como un sistema compartido de valores y creencias dentro de las instituciones educativas que guían el comportamiento de las personas, los lineamientos se describen a continuación (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre identidad organizacional Este lineamiento está conformado por la misión, la visión y los valores de las instituciones educativas. La misión está relacionada con la atención de las necesidades de los alumnos, educar y formar integralmente, mejorar la calidad del aprendizaje y la excelencia, facilitar la enseñanza y ayudar a aprender tanto a los niños como a sus representantes. “La visión está relacionada con la educación y formación integral de calidad, actualizar y modernizar el proceso enseñanza aprendizaje, mejorar las condiciones de la infraestructura y la calidad del personal, crear individuos libres y aptos para la sociedad y ayudar en los cambios sociales y culturales. Los valores organizacionales de las instituciones educativas son la verdad, la igualdad, el respeto, la solidaridad, la honestidad, la autonomía y el amor, establecidos como

valores modales, los cuales requieren ser incorporados y vinculados a la comunidad, identidad nacional y el respeto por el medio ambiente (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre formalidad Se refiere a que los docentes y directivos conocen la misión y visión de la organización, las normas y procedimientos, las funciones del cargo que ocupan, los objetivos y metas de la organización y del departamento, si están definidos y si se aplican (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre estilo de dirección Está asociado a las relaciones de los líderes con los trabajadores, el respeto en el trato, cordialidad y apoyo para el trabajo que realizan, la autonomía, libertad y participación en la toma de decisiones y la comunicación en la organización (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre integración organizacional Facilita las relaciones cordiales en el grupo de trabajo, entre los departamentos, la fluidez de la comunicación, la habilidad y motivación para trabajar en equipo, y la colaboración entre los docentes en la realización de las tareas (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre desarrollo de recursos humanos Se refiere a la relación de las capacidades del personal con las funciones del cargo, la importancia del desarrollo, adiestramiento, aprendizaje de los docentes y las posibilidades de desarrollo dentro de las instituciones (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre compensación Está relacionado con la remuneración salarial que reciben los docentes y directivos, su adecuación al cargo y a las responsabilidades que tienen, el reconocimiento a los logros alcanzados, los beneficios recibidos según las necesidades del personal y la estabilidad laboral en los cargos. Lineamiento sobre sistemas de apoyo. En este lineamiento se considera el ambiente de trabajo, las condiciones ambientales (temperatura, iluminación, espacio físico), la seguridad física en las instalaciones y las herramientas de trabajo en el ámbito de las escuelas básicas del municipio Maracaibo (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre compromiso con la organización Se oriente a la identificación del personal con la organización y su trabajo, el compromiso con el logro de las metas planteadas y la disposición de los docentes y directivos para emprender mejoras en los procedimientos. Lineamiento sobre orientación a resultado, se refiere a las exigencias para con los trabajadores de la organización, la capacidad para resolver problemas, la eficiencia de los departamentos, el trabajar bajo presión, y el logro de resultados importantes para las instituciones educativas (Pirela, 2008).

Objetivo N° 04

Derivar implicaciones de las características del liderazgo transformador en la cultura organizacional de las instituciones de educación básica que las vinculen con la realidad social.

Dentro de las implicaciones del Liderazgo Transformador que afectan a la cultura organizacional tenemos que:

En la ***Influencia Idealizada***, permite y orienta a los directores de las Instituciones Educativas a ganarse el respeto, y confianza entre sus seguidores (trabajadores de la Institución) a través del ejemplo, lo que le permite constituirse en un modelo para los demás, de igual manera sus ideas y acciones van más allá de los intereses personales e institucionales, pensando siempre en el bienestar de sus seguidores, ganándose de esta manera que lo respeten y demuestra poder y credibilidad; de igual manera los hace más justos, libres, practican la ética, la integridad, la igualdad, la paz, el humanitarismo, la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad, el respeto, el compromiso, el éxito, la calidad, el desarrollo y la productividad.

El director habla y actúa en función de estos valores y creencias, considerando las consecuencias morales y éticas de sus decisiones. Es específico sobre la importancia de tener un fuerte sentido de propósito y hace hincapié en la

importancia de tener una misión compartida por todos los miembros de la organización (Pirela, 2008).

En la **Consideración Individualizada**, los directivos piensan y creen que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes, trata a sus seguidores como individuos más que como miembros de la comunidad educativa, les enseña y entrena, ayudando a desarrollar sus fortalezas.

El directivo líder se conoce y tiene confianza en sí mismo, maneja eficientemente el autocontrol, es tolerante, empático, siente el compromiso por satisfacer las necesidades adquiridas, es hábil en manejar los conflictos, le permite delegar tareas y propiciar los cambios. Cuando el líder transformador está presente en las instituciones educativas, se produce en los docentes un esfuerzo extra, es decir éstos hacen más de lo que tienen que hacer, motiva a sus seguidores a triunfar y poner más empeño en la realización de las tareas (Pirela, 2008).

En la **Estimulación Intelectual**, permite que los directores transformadores examinan oportunamente las cuestiones críticas y las reevalúan aunque sean apropiadas, buscan diferentes perspectivas en la resolución de problemas que afectan a la comunidad educativa, con el concurso de los seguidores haciendo que estos analicen situaciones desde diferentes ángulos, proponiendo nuevas formas de llevar a cabo las tareas partiendo del conocimiento de la tarea por parte del líder, comprensión de la complejidad y razonamiento en la resolución de problemas (Pirela, 2008).

En el **Liderazgo Inspiracional**, ayuda al director como líder transformador a pensar y hablar optimista y entusiastamente del futuro, y de las cosas por lograr, articula conjuntamente con sus seguidores y otros miembros de la organización una visión esperanzadora, manifiesta confianza en el alcance de las metas, manifiesta una motivación inspiradora la misma que está relacionada con la energía, el optimismo, la tenacidad, la creatividad, la proactividad y la iniciativa permanente (Pirela, 2008).

4.2.- Discusión de los resultados

El liderazgo se entiende como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual se obtienen resultados, envolviendo a las personas en un propósito compartido y en la forma de asumir una responsabilidad personal con el fin de lograr que las cosas ocurran. Se describe el liderazgo transformador como un proceso en el cual los líderes y seguidores se elevan a los más altos niveles de moralidad, motivación y conciencia de sus seguidores basados en ideales, y valores más altos, tales como libertad, justicia, igualdad, paz y humanismo. De manera que este tipo de liderazgo tiene influencia a través de la comunicación para la movilización de poder con miras a cambiar las organizaciones. Por lo tanto, el liderazgo transformador, reconociendo y buscando satisfacer las necesidades de los seguidores, es más potente para generar cambios en las instituciones educativas para su vinculación con la realidad social (Pirela, 2008).

En este sentido, los resultados evidenciaron con respecto a las características del liderazgo transformador, la influencia idealizada, o carisma, proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, genera respeto y confianza. Otorga a sus colaboradores un sentido de propósito. Constituye un modelo que los colaboradores aspiran a imitar. A través de la inspiración, se comunican altas expectativas, se utiliza símbolos para enfocar, expresando los propósitos importantes de manera sencilla. El estímulo intelectual promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas. Las ideas del líder estimulan a sus colaboradores a reconsiderar sus propias ideas, se enfatiza la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa resolución de problemas. Asimismo, la consideración Individualizada, significa dar atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacitando, aconsejando (Pirela, 2008).

Sin embargo, en el estudio realizado por Castro (2002) sobre el estilo de liderazgo y la gestión escolar, encontró:

Un estilo de liderazgo Transaccional, que se evidencia en un comportamiento tipo recompensa contingente y dirección por excepción activa, donde existe un intercambio de premios por desempeño, donde el líder expresa lo que recibirán al alcanzar las metas y satisfacción cuando los seguidores logran sus expectativas. Los docentes se limitan al cumplimiento de sus actividades docentes, con baja motivación en la participación de otras actividades. El director interviene para corregir las desviaciones de manera reactiva, se toman correctivos cuando hay fallas y se presiona a los seguidores a esforzarse por el cumplimiento de las pautas y normas (Pirela, 2008).

Asimismo, Pérez (2005) en estudio realizado encontró:

Un liderazgo autoritario en las escuelas básicas del Municipio Escolar N° 6 y una relación significativa con las competencias directivas, estratégicas, como la planificación de proyectos, comunicación y negocios, habilidad para trabajar con las personas, el coaching educativo y la delegación. Estas se pueden considerar como habilidades interpersonales como la comunicación, la escucha activa, la confianza, la empatía, ser sensible a los sentimientos de otros, el conocimiento de sí mismo y la habilidad para mirar objetivamente sus propios sentimientos. Así como las habilidades de imaginación, para construir una visión, ver alternativas de la realidad, para criticar y evaluar situaciones y leer su potencial y limitaciones.

Bass y Avolio (como se citó en Pirela, 2008), en este sentido señala que:

El liderazgo transformador se diferencia del transaccional, en que estos últimos tienden a orientarse a la acción, mientras que los transformadores se inclinan a utilizar un nivel de visión más elevado con el fin de dirigir a sus seguidores para transformarlos en líderes. (p. 142)

En la variable cultura organizacional, Gordon (1996) señala que la cultura organizacional es:

Un sistema compartido de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento. Esto significa, que tanto el director como ente supervisor de las políticas del estado deben conocer y reforzar la cultura que prevalece en la institución educativa con el fin de orientar sus acciones hacia su consolidación a través de un liderazgo transformador, convirtiéndola en tener y practicar una cultura organizacional fuerte.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. Conclusiones

- Se entiende, que el liderazgo transformador es un proceso en el cual los líderes reconocen las necesidades de los seguidores y procuran satisfacerlas, resaltando altos niveles de moralidad y motivación basada en valores como la libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, para producir cambios fundamentales en las instituciones y en la sociedad.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos que los elementos de la cultura organizacional que caracterizan a las instituciones de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo- Lambayeque, practican la **cultura fuerte**, manifestado por un elevado porcentaje de los docentes que se les aplicó los instrumentos respectivos, mientras que un bajo porcentaje de los mismos responden que las Instituciones Educativas practican una **cultura organizacional débil**, implicando con ello que las instituciones educativas tienen un funcionamiento adecuado.
- Las características del liderazgo académico y administrativo de los directivos desarrollados en su desempeño laboral, son las siguientes, en el orden que se indican: Influencia Idealizada, el Liderazgo Inspiracional, la Estimulación Intelectual y por último tenemos la Consideración Individualizada.
- Teniendo el conocimiento científico teórico dado Bass y Avolio (2006), se diseñaron los lineamientos teóricos que orienten el liderazgo transformador y la cultura organizacional, a las instituciones de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo- Lambayeque en respuesta a la realidad social, planteándose los siguientes:

Para el liderazgo transformador:

Influencia Idealizada, Motivación inspiradora, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada

Para la cultura organizacional:

Identidad organizacional (Misión, visión y valores), Formalidad en la organización, Estilo de dirección, Integración organizacional, Desarrollo del recurso humano, Compensación y recompensas y Sistemas de apoyo o Compromiso con la organización

5.2. Sugerencias

Luego de ejecutar este trabajo, se recomienda lo siguiente:

- Implementar los lineamientos expuestos para el desarrollo del liderazgo transformador y la cultura organizacional en las instituciones de educación básica.
- Diseñar programas de formación y talleres para fortalecer el liderazgo transformador y la cultura organizacional. Estos programas deben hacer énfasis en la necesidad de líderes transformadores en las instituciones educativas, con el fin de impulsar los cambios en la cultura y vincularse con la realidad social. Asimismo, propiciar el compromiso con el rol de ser líder, reflexionar sobre la experiencia y revisar los valores, creencias y comportamientos, identificando las que se requieren desarrollar y los medios para conseguirlo.
- También deben enfocarse en reforzar competencias interpersonales e intrapersonales. Las interpersonales se relacionan con el conocimiento de los demás, la empatía, la comunicación, la colaboración, el manejo de crisis sociales y organizacionales, aprovechar la diversidad, satisfacer necesidades, resolver situaciones conflictivas, pasando de un enfoque personal al enfoque social, y buscando el beneficio colectivo. Las intrapersonales se refieren al autoconocimiento, la autoconfianza y la motivación.
- Propiciar en los docentes y directores la reflexión crítica de la vinculación de las instituciones educativas y su papel como líder dentro del ámbito social, para en el fortalecimiento de la acción escolar. Realizar reuniones para el diálogo, la discusión, el consenso y la participación de los docentes y directores en estas instituciones, sobre el liderazgo y la cultura organizacional requerida para atender las necesidades de la comunidad y con participación de la misma.
- Revisar los valores personales y organizacionales en referencia a los valores requeridos para la construcción de la nueva sociedad, haciendo énfasis en la integridad, conciencia ética, justicia, equidad, humanitarismo, solidaridad,

vinculación con la comunidad y responsabilidad con los recursos naturales y el medio ambiente.

- Promover en las instituciones educativas, a través del ejemplo por parte de los directores y docentes, valores de superación permanente y desarrollo, siendo más democráticos y concertadores, en todos los niveles organizacionales, para formar y orientar el talento y la creatividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, A. (2000). *El Liderazgo del Gerente Educativo y el desarrollo del Proyecto Pedagógico Plantel*. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Alcaide, L. (2012). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/595/ALCAIDA_ARANDA_LOURDES_IVONNE_ESTILOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20SEGUN%20G%C3%89NERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores Relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Abril - Agosto 2001*. (Tesis Pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_completo.pdf
- Amparo, R. (2002). *Liderazgo transformacional: un estudio desde la psicología del género*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Valencia. Valencia. España. Recuperado de <http://www.mastesis.com/tesis/liderazgo+transformacional-3A+un+estudio+desde+la+psicolog-C:97566>
- Anaya, C., Hernández, D., Villalpando, D., & Ortiz, E. (2007). *Plan de apoyo para la continua mejora de comunicación interna dentro del área de activaciones (Región 9) de Telcel*. (Tesis de Pregrado). Instituto Politécnico Nacional. México D.F. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/7549/LRC2007%20A544c.pdf?sequence=1>
- Anónimo. (12 de Diciembre de 2008). *Mercadotecnia Organizacional*. Recuperado de Licenciatura de Juan Pablo: <http://licenciaturadejuanpablo.blogspot.pe/>

- Ávila, M. (2002). Efectos de la estructura organizacional de luz sobre los avances de la gestión tecnológica. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 2. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/rt/printerFriendly/522/1276>
- Baldoni, J. (2007). *Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership Mahwah*. EEUU: Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers.
- Bermudez, C. (2010). Poyectos de integración en américa latina durante el Siglo XX. una mirada a la integración regional en el siglo XXI. *Investigación & Desarrollo*, 19(1). doi:ISSN electrónico: 2011-7574
- Bower, J. (1995). *Oficio y arte de la gerencia* (Vol. 1). Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Bracho, O., & García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Clio América*(10), 182-203. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliioamerica/article/viewFile/418/382>
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 165-177. doi:ISSN 1317-0570
- Bunge, M. (1989). *Mente y Sociedad, Ensayos irritantes*. Editorial Alianza, SA.
- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral (estudio realizado en lubricantes la Calzada S.A.)*. (Tesis de Pregrado). Universidad

- Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Cancino, P. (2012). *Liderazgo: Mito o realidad*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/85451042/8790-Liderazgo-Mito-o-realidad>
- Cano, G., & Bauzá, E. (2010). La cultura organizacional: su pertinencia en las universidades cubanas. *Revista académica de economía* (133). Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/cpbv.htm>
- Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 83-96. doi:ISSN: 1315-8856
- Chacín, M. (3 de Abril de 2010). *Teoría de liderazgo*. Recuperado de Experiencias Doctorales: <https://pide.wordpress.com/2010/04/03/teoria-de-liderazgo/>
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: Hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 144-165. doi:ISSN 2215-2288
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill. Interamericana.
- Cisneros, P. (2001). *Proceso de cambio de una empresa*. Recuperado de Avizora Cuenta más sepas, mejor: http://www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/proceso_cambio_empresa_0026.htm
- Colón, W. (2003). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de los directores de las escuelas básicas estatales del municipio independencia estado Yaracuy*. (Tesis de Pregrado). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- Conger, J., & Riggio, R. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. (J. Bass, Ed.) EEUU: Inc. Publishers.

- Crespo, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La comunicación interna en la administración pública española. claves para innovar*. Instituto Nacional de Administración Pública. doi:ISBN: 978-84-7351-439-2
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3 ed.). México: Editorial Thomson. doi:ISBN: 9706865454
- De Pree, M. (1993). *El auténtico liderazgo, los atributos esenciales de un gran líder*. (J. Vergara, Ed.) Buenos Aires.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo de cultura interamericana.
- Del Angel, O. (2014). *Conceptos fundamentales y división del trabajo*. Veracruz, México: Universidad Popular Autónoma de Veracruz. Recuperado de https://www.scribd.com/document_downloads/direct/221983915?extension=pdf&ft=1487239656<=1487243266&user_id=99356008&uahk=Ve3XzDodzTrmJvdSkA4nZfUMdi8
- Domínguez, I., Rodríguez, B., & Navara, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6), 1-7. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v31n6/spu12609.pdf>
- Emilcen, F. (2012). *Reflexión acerca del Papel de la Cultura Organizacional en los Procesos de Cambio*. Sabana, Colombia: Universidad de la Sabana. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4605/130833.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gallegos, T. (2012). *Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del Valle de los Chillos del Distrito Metropolitano de Quito*. (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5483>
- García, A. (2007). *Cambio, creación y sostenimiento de la cultura organizacional*. Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado

de

<http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/494/Cambio%20creacion%20y%20sostenimiento.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

García, D. (1996). *La ética como instrumento de gestión empresarial*. Publicaciones de la Universitat Jaume I. D. doi:ISBN: 84-8021-121-0

García, M. (2014). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 155-184. doi:ISSN: 0120-3053

Gillezeau, P. (1999). La Cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 1(2), 221-232. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/Article/1543>

Gordon, J. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

Guèdez, V. (1996). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Tropykos/CLACDEC.

Gutiérrez, O. (1999). La nueva tendencia en liderazgo: Del liderazgo transaccional al transformacional. *Revista de Marina*(2), 1-6. Recuperado de <http://revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>

Hall, B., & Thomson, H. (1982). *Leadership through values*. New York: Paulist Press.

Hernández, G., & Cendejas, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *Revista Razón y Palabra*(52). Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. doi:ISBN:978-607-15-0291-9
- Junta de Andalucía. (2012). *La organización y la calidad*. Junta de Andalucía. Recuperado de http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_calidad_mejora/modulos/MODULO%201%20-%20CALIDAD.pdf
- Kirpatrik, S., & Locke, E. (1991). Leadership. Do traits matter? *Academy of Management*, 5(2), 48-60.
- Lapp, A. (1997). *Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio comparativo en tres grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estadales y Municipales)*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. EEUU: Editorial Routledge Press.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Editorial Thompson.
- Loor, W. (5 de Marzo de 2012). *Administración y gestión educativa*. Recuperado de Lugar Pedagógico: <http://lugarpedagogico.blogspot.pe/2012/03/texto-oficial-de-apoyo-curso.html>
- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Murcia España: Universidad de Murcia.
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello. doi:ISBN: 958-698-175-4

- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Ediciones Thomson Learning.
- Lynch, P., & Manso, J. (2000). Estilos de liderazgo en directores de enseñanza básica y media en la región del Bio-Bio. *PAIDEIA: Revista de Educación*(29), 97-104. Recuperado de http://132.248.192.201/seccion/bd_iresie/iresie_busqueda.php?indice=autor&busqueda=MANSO%20P.,%20JUAN&par=&a_inicial=&a_final=&sesion=&formato=largo
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica Instituto de Investigación en Educación*, 9(2), 1-127. doi:ISSN 1409-4703
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo. Principios de Oro*. Estados Unidos de América: Editorial Grupo Nelson.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. (Tesis de Postgrado). Universidad Autónoma de Tlaxcala. Tlaxcala, México. Recuperado de <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Mendoza, I., Torres, J., & Ibarra, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica en la ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. *Investigación Administrativa*, 29-41. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2008/vol37/no101/3.pdf>
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (1 ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericano, S. A. doi:ISBN: 970-170-0139-9
- Ochoa, C. (2002). *Plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional dirigido a los directores de los preescolares del Municipio Araure, Estado Portuguesa*. (Tesis de Postgrado). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Carabobo, Venezuela. Recuperado de

<http://sisbiv.bnv.gob.ve/cgi-bin/koha/opac-MARCdetail.pl?biblionumber=473569>

Padrón, J. (1994). *Orgartización*. Gerencia de investigaciones Caracas.

Pelekais, C., & Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 140-148. doi:ISSN: 1315-9518

Pérez, F. (2010). *La formación del voluntariado social en el ámbito de la discapacidad*. (Tesis Doctoral). Universidad de Amería. Almería, España. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=uTxBAQAAQBAJ&pg=PA377&dq=el+cuestionario+como+t%C3%A9cnica+de+recogida+de+datos+puede+prestar+importante+servicio+a+la+investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjg3YLjj5DSAhXJ0iYKHfy2DB0Q6AEIITA#v=onepage&q=el%20cu>

Pirela, L. (2008). *Liderazgo transformador y cultura organizacional en instituciones de educación básica*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Sulia. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/3/TDE-2010-06-22T15:19:21Z-102/Publico/pirela_ligia_del_carmen.pdf

Reimers, F. (1991). Educación y democracia: El caso de Venezuela. *Revista Paraguaya de Sociología*(82), 105-121.

Riggio, R., & Lee, J. (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and leader development. *Human Resources Management Review*, 17(4), 418-426.

Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México: Pearson Educación. doi:ISBN: 970-26-0423-0

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional teoría y practica* (13 ed.). México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S. A. doi:ISBN: 978-607-442-098-2
- Romero, G. (2005). Retos de las organizaciones frente a las nuevas tecnologías comunicacionales. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 2(1), 65-76. doi:ISSN: 1690-7515
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3), 1-12. doi:ISSN: 1809-4651
- Sánchez, M. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del Estado de Guanajuato*. (Tesis de Postgrado). Universidad Autónoma de Querétaro. Santiago de Querétaro, México. Recuperado de http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/mirna_sanchez_gomez.pdf
- Sarasola, M. (2004). Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en centros educativos. Archivos Analíticos de Políticas educativas. *Revista Académica evaluada por pares*, 12(57), 1-34. doi:ISSN: 1068-2341
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes S.A.
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Barcelona.
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología* (6 ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Súarez, R. (2015). *Liderazgo Transformacional Vs. Liderazgo Transaccional*. Manta, Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Recuperado de

https://www.academia.edu/14802145/LIDERAZGO_TRANSACCIONAL_Y_TRANSFORMACIONAL

Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria El caso de Chile*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>

Thieme, C., & Treviño, E. (2012). Liderazgo en Educación: Al final sólo el carisma importa. *Espacio Abierto*, 21(1), 37-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/122/12221805002.pdf>

Trevizón, N. (1999). *El Clima Organizacional en el desempeño de los Docentes del Nivel Educación Básica del Estado Barinas*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela.

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. *Revista Prelax*, 1-195. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf#144742>

Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avalio al contexto organizacional Chileno*. Chile: Universidad de Chile. Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.

Viedma, J. (1992). *La excelencia empresarial*. España: McGraw Hill.

Villarroel, M. (2010). *Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del consejo comunal nuestro futuro uno del barrio Bella Vista de Cagua*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Experimental Politécnica De La Fuerza Armada Nacional Bolivariana. Cagua. Venezuela. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/estilos_liderazgo.html

Yulk, O. (1989). Managerial leadership: A Review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

ANEXOS

ANEXO 01

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL DISTRITO DE SANTA ROSA – CHICLAYO

Instrucciones: Estimado colega con la finalidad de caracterizar los elementos de cultura organizacional que se practica en tu I.E, así como también conocer las características del liderazgo que ejercen tus autoridades educativas, te solicito nos apoyes y marques con aspa (X) la alternativa que estimes correcta.

VARIABLE	Dimensión/Ítems	Nunca	A veces	Rara vez	A Menudo	Frecuente
L D T I E R N. T L A E ..E N A Ó. L S	Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático): - Me inculca orgullo por estar asociado con él/ella - Va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo - Actúa en formas que construyen mi respeto hacia él/ella - Demuestra sentido de poder y confianza					
M R I F I I D O E C E. R N O R M T S A A	Consideración Individualizada: - Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo - Me ayuda a desarrollar mis fortalezas - Pasa su tiempo enseñando y entrenando - Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros					
O Z D S G O O R	Estimulación Intelectual: - Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas - Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problemas - Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos					

	- Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes					
	Motivación Inspiracional: - Habla optimistamente sobre el futuro - Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas - Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado - Articula una visión estimulante del futuro					
O R G C A U N L I T Z U A R C A I O N A L	Cultura Fuerte: - Conoce ampliamente los valores y creencias que rigen la organización de la Institución. - Practican activamente los valores y creencias de la Institución. - Considera que los valores y creencias institucionales son las más adecuadas para el desarrollo institucional. - Observa que los directivos dan el ejemplo con el cumplimiento de los valores y creencias de la institución.					
	Cultura Débil: - Considera que los valores que rigen la institución son impuestos y no producto del consenso institucional. - Cree que las acciones de control agobiantes son importantes para el desarrollo institucional. - Considera que la burocracia es importante para el crecimiento de la institución.					

Fuente: Adaptado del cuestionario multifactorial de liderazgo de B. Bass y B. Avolio 1994.

ANEXO 02

INDICADORES Y PUNTUACIONES PARA EVALUAR EL CUESTIONARIO

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

CRITERIO DE EXPERTOS

Estimado (a) Doctor (a) o Magister.

Solicito de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio sobre el test de liderazgo, que forma parte del trabajo de investigación titulado "LINEAMIENTOS TEÓRICOS DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL DISTRITO DE SANTA ROSA, PROVINCIA DE CHICLAYO - LAMBAYEQUE" que se le presenta.

Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión.

Mucho le voy a agradecer cualquier sugerencia, propósito o recomendación. Por favor refiéralos a continuación.

LOS ÍTEMES DEL INSTRUMENTO SON VÁLIDOS POR LO TANTO ESTÁ APTO PARA SU APLICACIÓN.

Chiclayo, 29 Julio del 2015

VALIDADO POR:

Mg o Dr :

DNI N°

CCPPe


AMADO FERNÁNDEZ CUEVA
2840795

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a) Magister Dr. DAMSI SOLEDAD ADELINA DIAZ

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el trabajo de Investigación Titulado **LINEAMIENTOS TEÓRICOS DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL DISTRITO SANTA ROSA, PROVINCIA DE CHICLAYO - LAMBAYEQUE**, que se le presenta.

Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto(a) en la materia y necesitamos su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado. **BA** : Bastante adecuado. **A** : Adecuado
PA : Poco adecuado **NA** : No Adecuado

N°	ASPECTOS QUE DEBEN SER EVALUADOS	MA	BA	A	PA	NA
I.	REDACCIÓN CIENTÍFICA					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
II.	LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN					
2.1	PROBLEMA DE ESTUDIO					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	X				
2.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto, campo de acción, supuestos, metodologías e instrumentos utilizados.	X				
2.3	PREVISIONES METODOLÓGICAS					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes		X			
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación					
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	X				
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación.	X				
2.4	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y EPISTEMOLÓGICA					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	X				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	X				
2.5	BIBLIOGRAFÍA					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación	X				
2.6	ANEXOS					

2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación		X			
III FUNDAMENTACIÓN Y VIABILIDAD DEL MODELO						
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	X				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X				
IV FUNDAMENTACIÓN Y VIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS (PRE Y POS TEST)						
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	X				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	X				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	X				

Mucho le vamos a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre los contenidos a evaluar. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el: Licenciado(a) () Magister () Doctor(a) (X)

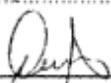
Especializado en: INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Categoría Docente: PRIMARIA U.S.S.

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 15 AÑOS

Cargo Actual: DOCENTE TIEMPO COMPLETO

Fecha: 11 - Agosto - 2015


PROF. DARYL SELESIO ALARCÓN DÍAZ

DNI N° 41073751

Reg. CPPe N°

MUCHAS GRACIAS