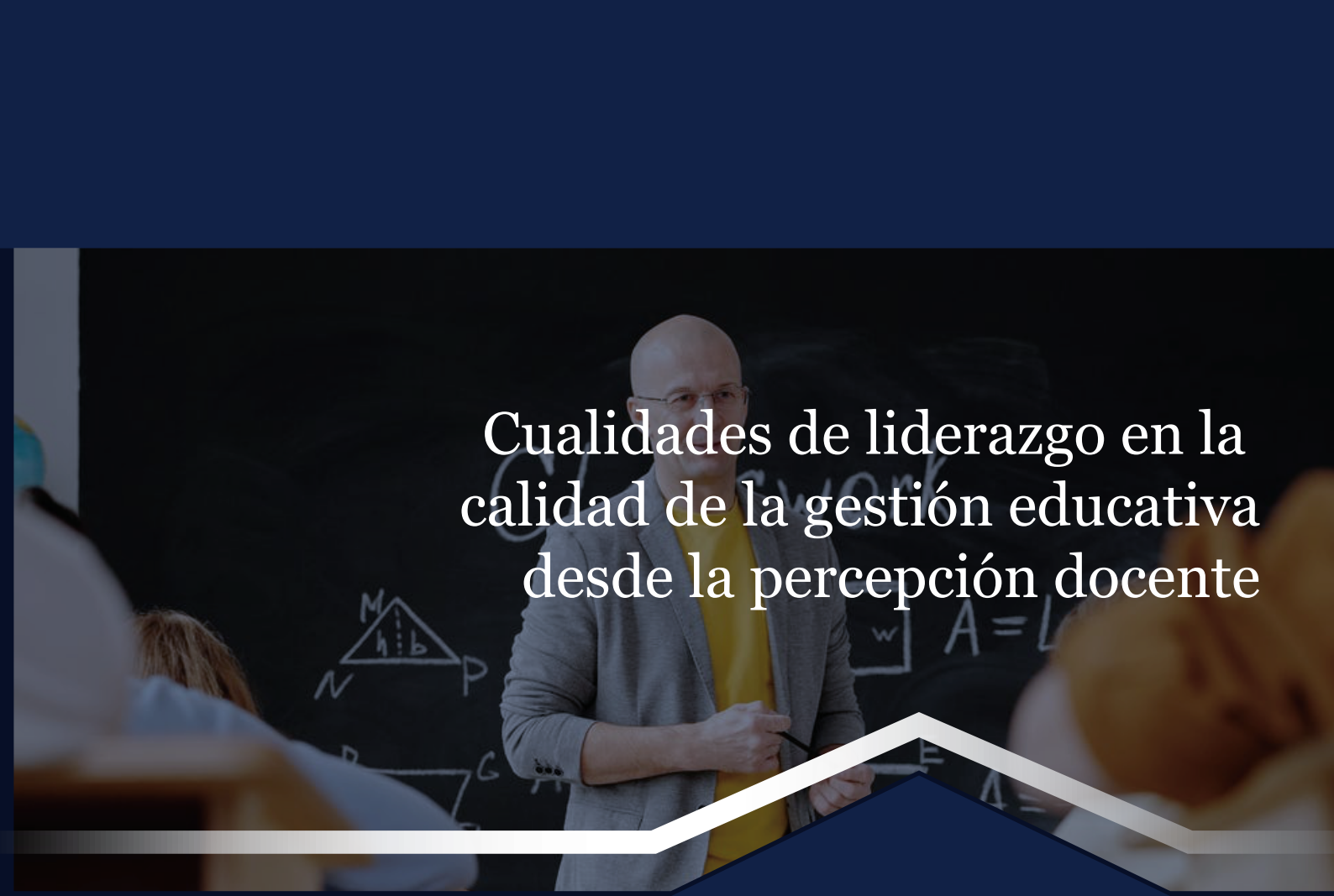




Cualidades de liderazgo en la calidad de la gestión educativa desde la percepción docente

Héctor Raúl Santa María Relaiza
Rosmery Villarroel Barrientos
Vladimir Hilario Quispe Orihuela
Giancarlo Roosevelt Contreras Moreno
Rosa María Romero Hermoza

Cualidades de liderazgo en la calidad de la gestión educativa desde la percepción docente

Héctor Raúl Santa María Relaiza
Rosmery Villarroel Barrientos
Vladimir Hilario Quispe Orihuela
Giancarlo Roosevelt Contreras Moreno
Rosa María Romero Hermoza

Cualidades de liderazgo en la
calidad de la gestión educativa
desde la percepción docente

© Héctor Raúl Santa María Relaiza
Rosmery Villarroel Barrientos
Vladimir Hilario Quispe Orihuela
Giancarlo Roosevelt Contreras Moreno
Rosa María Romero Hermoza

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

2021,
Publicado por acuerdo con los autores.
© 2021, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

Grupo Compás es una editorial de la Universidad de Oriente
desde el 2017, cada uno de sus textos han sido sometido a un
proceso de evaluación por pares externos con base en la norma-
tiva del editorial.

Este texto ha sido sugerido para su indexación en Latindex,
Redib, ErihPlus, mediante ISSN 2600-5743 Folio 28701 Folio
Único 24972 Centro de Acopio, Ecuador

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el
ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre
expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente
prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o
almacenamiento total o parcial de la presente publicación,
incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de
la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico,
como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotoco-
pia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-33-363-6



Cita.

Santa María, H., Villarroel, R., Quispe, V., Contreras, G., Romero, R. (2021) Cualidades de liderazgo en la calidad de la gestión educativa desde la percepción docente. Editorial Grupo Compás.

Contenido

Prólogo	1
Introducción.....	3
Capítulo 1: Liderazgo en las instituciones educativas	7
Antecedentes	17
A nivel internacional:.....	17
A nivel nacional:.....	26
Bases teóricas de estilos de liderazgo	33
Definición conceptual	33
Fundamento teórico.....	37
El liderazgo en la teoría del Gran Hombre.....	37
El liderazgo en la teoría de Sigmund Freud.	38
El liderazgo en la teoría del hombre Z de Maslow	39
El liderazgo en la teoría de los rasgos.....	40
El liderazgo en la teoría de Chiavenato: rasgos de personalidad....	44
El liderazgo en la teoría de Chiavenato: estilos de liderazgo	47
El liderazgo en la teoría de Chiavenato: estilos situacional	49
El liderazgo en la teoría conductual	52
El liderazgo en la teoría contingencial.....	54
Los estilos de liderazgo de Likert.....	56
Estilos de liderazgo de Tannenbaum y Schimidt	58
Estilos de liderazgo de Nichols	59
El líder desde la teoría de los rasgos.....	60
Dimensiones.....	61
Bases teóricas de relaciones humanas.....	75
Definición conceptual	75
Fundamento Teórico.....	79
El movimiento de relaciones humanas:	79
Teoría de relaciones humanas según Douglas McGregor	84

Objetivos de las relaciones humanas.....	89
Relaciones humanas en el trabajo	91
Dimensiones.....	92
Definición de términos básicos.....	122
Capítulo 2: Desarrollo metodológico del estudio	126
Hipótesis.	126
Hipótesis General.....	126
Hipótesis Específica	126
Hipótesis Específica 1	126
Hipótesis Específica 2	127
Hipótesis Específica 3	127
Hipótesis Específica 4	127
Hipótesis Específica 5	128
Variables.....	128
Definición conceptual	128
Variable (X) Estilo predominante de liderazgo del director	128
Variable (Y) Relaciones humanas.....	129
Definición Operacional	129
Variable X: Estilo predominante de liderazgo del director.....	129
Variable Y: Relaciones humanas	132
Tipo de investigación	134
Nivel de investigación	134
Diseño de investigación	135
Población y muestra.....	137
Población.....	137
Método de investigación	144
Técnicas e instrumentos recolección de datos:	145
Instrumentos:.....	146
Cuestionario a los docentes para conocer los estilos de liderazgo.....	147
Cuestionario a los docentes con respecto a las relaciones humanas.	148
Validez y confiabilidad.....	152

Confiabilidad.....	154
Métodos de análisis de datos	156
Descripción	158
Descripción de los resultados de la variable: Relaciones humanas	159
Prueba de hipótesis general.....	160
Prueba de hipótesis específicas	163
Prueba de hipótesis específica 1.....	165
Prueba de hipótesis específica 2	167
Prueba de hipótesis específica 3	168
Prueba de hipótesis específica 4	169
Prueba de hipótesis específica 5	171
Capítulo 3: Discusión y conclusiones	173
Conclusiones:	179
Sugerencias	183
Referencias bibliográficas	186

Prólogo

El presente libro tiene como fin determinar si existe una relación entre el estilo predominante de liderazgo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la Red N° 01 de la UGEL de Ventanilla – 2018.

En esta investigación se considera que para que exista una buena organización educativa debe existir un buen líder que tenga las características necesarias para conducir y llevar adelante a la institución como empresa, debe ser una persona automotivada, positiva, disciplinada, comprometida y competente, debe existir satisfacción laboral entre los docentes que laboran, existir una buena comunicación, motivación, evitando conflictos e incentivando la asertividad entre los docentes del nivel secundario con el objetivo de mejorar las relaciones humanas en las instituciones educativas en estudio, logrado esto se contará con docentes más competitivos, cohesionados, encaminados a lograr las metas planificadas, con una buena disposición.

El análisis de resultados se hizo considerando las bases teóricas de la variable estilos predominantes de liderazgo del director y las relaciones humanas, el proceso demuestra la comprobación de los objetivos y además los resultados confirman las hipótesis es decir la correlación entre las dos variables en estudio.

Introducción

Conforme la modernidad y el proceso de la globalización cambia y avanza las organizaciones ponen en práctica paradigmas asociados al manejo y dominio de la tecnología que parece no tener freno y límite, afectando los estilos de vida en su interior; sin embargo, este no se presenta como el punto de interés más importante. Las organizaciones necesitan contar con individuos capaces de liderar y hacer frente a los nuevos e incesantes desafíos que forman parte de la mayor transformación de nuestra historia.

Este avance en el siglo XXI se lleva a cabo con mayor velocidad, generando un replanteamiento constante en las decisiones que se toman al solucionar los múltiples y diferentes problemas que aquejan a los diferentes sectores de un país. En el ámbito mundial, los países han marcado una transformación vertiginosa en materia económica, social, política, científica y tecnológica.

Estos cambios también han repercutido en el sector educativo, por lo que es necesario que se inserte con rapidez y asertividad a los cambios

que el mundo globalizado demanda, siendo un requisito indispensable que la plana docente y el director de las instituciones educativas lideren estos cambios y se involucren en ellos, para beneficiar principalmente a los estudiantes.

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución; acorde lo indica la Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial, en este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa. Nuestro mundo contemporáneo exige una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en donde el director, debe ser el individuo capaz de guiar grupos de personas teniendo en cuenta la innovación y el cambio permanente en la organización, además debe intervenir activamente aprovechando los miembros de la comunidad educativa como también los recursos humanos de la institución, interviniendo en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos que se hubiere trazado sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.

Se debe recalcar y considerar que las instituciones educativas deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas.

El gerente educativo debe respetar y cumplir con sus funciones, destacando entre ellas el liderazgo, ya que servirá como un medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión, que le ayude a planificar su trabajo y también para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros del proceso educativo, considerando que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran, es así que son los directores de las instituciones educativas quienes deben liderar estos procesos. Por ello, la organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO) considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión, ya que la gestión de las instituciones educativas contribuye a administrar la educación y exige

tener capacidad, mayor profesionalismo y liderazgo en el uso de los instrumentos de gestión para la calidad educativa.

Es por esto que el director tiene un rol imprescindible para establecer las buenas relaciones entre el personal docente, dependerá de su gestión de su persuasión la interrelación que se establezca entre dos o más personas que están en contacto psicológico, en donde los sentimientos y emociones entran en acción, así como también la razón e inteligencia.

Capítulo 1: Liderazgo en las instituciones educativas

Dentro de las instituciones educativas, la planta docente siempre tratará de encontrar a un líder que ejerza influencia sobre el grupo para mantenerse unificados independientemente de los intereses personales. El clima en la relación interpersonal dependerá de la relación que exista en el grupo, existen comunicaciones difíciles sin armonía, con conflictos de personalidad en donde los sentimientos no se expresan y el grupo no sirve de apoyo al individuo. De esta misma manera existen el conformismo, la apatía, la resignación la aceptación pasiva de la autoridad, siendo totalmente dependientes, agresivos. Existe también el clima donde se predica la escucha, la verdad, la comprensión mutua, el grupo es flexible y creativa, se trabaja en equipo y las comunicaciones son fáciles.

Los directivos en materia de toma de decisiones en la jurisdicción de las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de Ventanilla- 2018” no han sido asertivos. Existe un deficiente predominio de los estilos de liderazgo en la administración educativa por parte de los directivos que están en el cargo se presenta como un reto para toda la comunidad

educativa el encontrar un directivo con capacidad de liderazgo entre sus integrantes, para que sea parte de la nueva conducción de la institución. Por otro lado, los docentes forman grupos antagónicos entre sus miembros, lo que imposibilita la existencia de buenas relaciones humanas que debe existir en toda institución educativa. Entre los docentes se realiza una promoción interna para encargar la dirección y subdirección. En su mayoría son directivos sin éxito. Asimismo, los enviados por la unidad de gestión educativa local (UGEL) continúan con la misma deficiencia, ya que vienen con problemas y sanciones administrativas.

Esto ocasiona que las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de Ventanilla- 2018, carezcan de un sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz, que repercute en eficiente relaciones humanas, se infiere del planeamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y controlar actividades de una organización educativa, el papel primario de un líder es influir en los demás, demostrando una excelente gestión institucional, acto que no existe por lo que es muy necesario y urgente investigar el porqué de los

problemas existentes para así poder dar alternativas de solución y mejorar la forma de actuar de todos los integrantes de las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de Ventanilla- 2018 que afecta negativamente el desarrollo institucional.

Ante los problemas descritos, se observa que existe una falta de liderazgo por parte de los directores, deficiencia que se nota y que repercutiría negativamente en las relaciones humanas a nivel de los docentes dentro de cada institución educativa en investigación.

Se percibe que hay crisis de liderazgo institucional a nivel nacional. Fue este el motivo el que motiva llevar a generar esta investigación más profunda sobre el tema, por ello es fundamental investigar la relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las I.E públicas de la red 01 de la UGEL- Ventanilla. En consecuencia, podemos deducir que el estilo de liderazgo implicará gestionar las instituciones educativas, generando mecanismos de efectividad, las que repercutirán probablemente en mejorar las relaciones humanas entre los docentes de

secundaria, respondiendo a los retos y exigencias del mundo globalizado.

Frente a las inadecuadas políticas de gestión que afectan las relaciones humanas de las instituciones educativas públicas de la red 01 de la UGEL- Ventanilla, urge encontrar la solución a tales inconvenientes que condicionan la participación y potenciación del recurso humano de la institución educativa, estableciendo acciones de mejoramiento, para disminuir conflictos que permitan crear buenas relaciones humanas entre los docentes.

El liderazgo actualmente juega un papel muy significativo al momento de satisfacer las exigentes demandas de la sociedad moderna y de las instituciones educativas. Se ha visto a través del tiempo como la sociedad y por ende las instituciones educativas han tenido la necesidad de un buen líder con el fin de facilitar y organizar sus tareas cotidianas y para ello ha hecho uso de diferentes estilos de liderazgo con el fin de tener organizaciones líderes en nuestra sociedad.

Las relaciones humanas también juegan un rol muy importante en toda organización, más aún en las instituciones educativas y así obtener en la educación logros significativos para mejorar nuestra sociedad.

El sector educativo es una de las áreas en la actualidad que necesita de líderes capaces de llevar una gestión adecuada, para eso se debe tener en cuenta que estilo de liderazgo es el adecuado en las instituciones educativas públicas para así mejorar las relaciones humanas entre los docentes de todos los niveles educativos considerando para ello que los directores líderes deben tener en sus manos un repertorio de estrategias adecuadas para solucionar algún conflicto que existiera, generando así clima positivo.

Los directores deben mostrar confianza, apertura al dialogo, ser personas con diferentes destrezas y habilidades que son necesarias para desenvolverse en el siglo XXI. En toda organización, más aún en una institución educativa donde existen relaciones humanas resquebrajadas, en la cual es importante un gran líder donde fomente la comunicación, información e ideas buenas, donde se pueda acceder a intercambiar, organizar y analizar cualquier conflicto que se den dentro de la

organización. Todo líder debe encontrar respuestas que permita resolver cualquier conflicto que se dé entre grupos de trabajo e interactuar con los involucrados en forma apropiada y ética.

Estas habilidades se conseguirán en la medida en que los directores se involucren en el trabajo educativo junto así con los docentes y lograr los objetivos para el bienestar de la institución educativa: una *“el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar éxito”* (Chiavenato, 2007 p.106).

Mientras que Mandrigan (2005 p. 76), indica que *“El líder es una persona con gran capacidad para guiar, dirigir, coordinar, formar equipos, consolidar proyectos, e incluso capaz de persuadir”*, a esto O’toole (1995 p.103-144) agrega que *“el líder no controla ni ordena; más bien, el líder fija el tono en que los demás integrantes se basan para hacer sus propias contribuciones especiales, sus variaciones personales sobre el tema marcado por el líder”*.

En consecuencia, es importante que el director tenga un plan de acción para tener buenas relaciones humanas con su plana docente.

Identificando y respetando las actividades en concordancia con las funciones del director y las de los docentes como está establecido en la ley de la carrera pública magisterial, desarrollar habilidades y entender el potencial las destrezas del liderazgo con la que cuenta cada docente de la institución educativa. El director como líder tiene el poder de la integración, diseñar actividades de integración, aprender a motivar a los docentes y sin lugar a duda a defender la integración y las buenas relaciones humanas.

Cada decisión positiva que realiza el director motiva a los docentes a realizar su trabajo con más ahínco, de tal manera que la relación director - docente reconozca que si existe buenas relaciones humanas podrán ofrecer un mejor servicio a los estudiantes. Por tal, Chiavenato (2006. p 105) dice que: “el líder es un estratega que orienta el rumbo de las personas”.

La integración de director y toda la plana docente es muy delicado e importante, pues si queremos que las relaciones humanas sean positivas en la institución educativa habrá que poner en práctica el compañerismo, el dialogo entre director y docentes del nivel secundaria

y esto será beneficioso para los estudiante. Si el líder introduce sin lugar a duda una buena comunicación las relaciones humanas entre los docentes del nivel secundario y el director alcanzará el mejoramiento en las relaciones humanas.

Por estas razones se considera importante investigar esta investigación que es una herramienta para las instituciones educativas, lo que permitirá tener una idea más panorámica y clara del tipo de estilo predominante de liderazgo del director y relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL de Ventanilla - 2018.

Desde el aspecto pedagógico, el propósito del estudio, busca precisar la relación entre el estilo predominante de liderazgo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL de Ventanilla – 2018 en el aspecto institucional, pedagógico y administrativo, para que exista una buena comunicación sin conflictos con el fin de que se genere buenas relaciones humanas entre todo la

comunidad educativa y así lograr desarrollar lo programado al inicio del año lectivo con el liderazgo de un líder eficaz.

Desde el aspecto teórico, este libro se identifica en la medida que se pretende establecer la relación entre el estilo predominante de liderazgo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria de las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL de Ventanilla – 2018, para que de esta manera los resultados que se obtengan, sirvan para fortalecer a otras instituciones, haciendo que el estilo predominante sea eficaz, es decir tener un estilo de liderazgo en la administración de la dirección en las instituciones educativas de la jurisdicción de Ventanilla.

Desde el aspecto práctico, siendo el Callao una región que apuesta por una buena educación, con objetivo de lograr la acreditación en todas las instituciones chalcas se debe contar con líderes capaces de generar buenas relaciones humanas y que el entorno sea un ambiente laboral agradable para dar una enseñanza de calidad a los estudiantes.

Teniendo en cuenta estas razones se pretenden realizar un estudio correlacional sobre la relación entre estilos de liderazgo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL de Ventanilla, 2018.

Unas de las limitaciones con las que este estudio se encontró fue el poco tiempo y la economía que dificultó el traslado de un lugar a otro durante el proceso de la investigación, ya que la distancia de algunas universidades se encuentra alejadas donde existe antecedentes relacionados a las variables de estudio. Además, el horario rígido de la institución educativa donde trabajo todos los días se me hace imposible movilizarme en horario de atención a dichas casas de estudio ya que estás atienden en horario de oficina y más no en horario de noche.

Y por último la renuencia de los directores para dar el permiso respectivo en la aplicación del instrumento y además algunos docentes que laboran en las instituciones educativas en estudio demostrará falta de interés y seriedad en el desarrollo del cuestionario.

Antecedentes

Para este libro se está tomando como referencia toda investigación a fin con los estilos de liderazgo y relaciones humanas entre los docentes del nivel secundario y otros temas a fines ya que se considera de mucha importancia los aportes brindados por dichos estudios.

De manera general se presenta antecedentes para ambas variables como son: los estilos de liderazgo y relaciones humanas de las instituciones educativas.

A nivel internacional:

Como lo menciona Chamorro (2008), dentro de su estudio que tiene como objetivo identificar los factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a, su metodología es de naturaleza no experimental, es un estudio correlacional, tratando de establecer un modelo lógico hipotético-deductivo. El instrumento utilizado son cuestionarios. La muestra está formada por 49 directores y 809 profesores, la presente investigación arribó a las siguientes conclusiones: En el contexto educativo, el liderazgo ha sido objeto de muchos estudios,

debido a que diversas investigaciones concuerdan en que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director/a. Los directores líderes crean expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva a trabajar más, pero en la revisión bibliográfica revisada no se encontraron trabajos empíricos que inciden para que determinado estilo de liderazgo tuviera lugar. Las conclusiones de esta investigación constituyen un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito educativo, toda vez que la identificación de los factores que están asociados a la definición de los diversos estilos contribuirá a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la escuela. Se posibilitará también la formación de liderazgo tanto para directores como para docentes en Colombia, los que estarán sustentados en datos empíricos y análisis fundamentados teóricamente.

La investigación de Valdés (2010), tiene como objetivo conocer. “la percepción de supervisores y subordinados respecto a la relación del liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad” la investigación es no experimental, transeccional descriptiva en la que

participaron 145 subordinados y 30 supervisores. Se aplicaron dos instrumentos de 20 reactivos, su diseño y elaboración fue la escala de Likert. Dicho estudio llegó a las siguientes conclusiones: Las variables del liderazgo estudiadas tienen una relación tanto con la satisfacción en el trabajo como con la productividad de los trabajadores participantes en la muestra de estudio. Es diferente la percepción de los supervisores y la de los subordinados de la muestra de estudio. Existe una correlación significativa entre la satisfacción y la productividad de los subordinados y una moderada correlación de dichas variables en el caso de los supervisores.

Dentro del estudio elaborado por García (2008) se presenta como objetivo dar a conocer el “la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo”. El tipo de estudio es transversal, su muestra no probabilística estratificada, en la recopilación de datos se utilizó el cuestionario SBDQ (elaborado por un conjunto de investigadores de la ciudad de Ohio), con alto grado de confiabilidad, la investigación arribó a los siguientes resultados: son las variables situacionales e individuales las que influyen en la formación del clima,

no se puede afirmar que las diferencias detectadas al estudiar el clima en las organizaciones sean debidas a que los encuestados describen distintos niveles de la organización. En cuanto a los climas agregados y los climas colectivos tienen influencia parcial sobre el clima institucional. Con respecto a la influencia de los líderes con respecto a los subordinados se determinó que el comportamiento de relación de los líderes influye en mayor grado y en mayor número de dimensiones que el comportamiento de tarea. Existe la influencia de los diferentes estilos de liderazgo en las percepciones del clima, dos que tienen una alta conducta de relación con respecto a algunos estilos que tienen baja conducta de relación, por lo tanto, el clima es mayor cuando el estilo de liderazgo tiene alta conducta de relación.

En cambio, Pacheco (2010) presenta como objetivo: dar a conocer el “rediseño de la teoría científica del trabajo basado en las competencias de liderazgo; nueva perspectiva de la estandarización”. El tipo de estudio es experimental, su metodología es el estudio de casos. Para recopilar los datos se utilizaron encuestas, las entrevistas, la técnica a utilizar fue la observación directa. La investigación arribó a los siguientes resultados:

No existe una relación estandarizada, motivación en el trabajo, ni positiva ni negativa en la planta embotelladores analizada, las variables no están correlacionadas, su análisis de regresión aplicados a la muestra donde se aprecia una alta rutina y baja rutina en el trabajo demuestra que, en ninguno de los dos segmentos, la estandarización explica el grado de satisfacción en el trabajo. Se observa un alto nivel de estandarización junto con un elevado nivel de satisfacción en el trabajo, sin embargo, existen diferencias entre las distintas secciones. Analizando la regresión múltiple se hace relevante al momento de explicar la motivación en el trabajo, el trato con los jefes, el tomar en cuenta las aportaciones del trabajador, ambos motivos de orden intrínseco y trascendente.

Por su parte, Lapeña (2012) tiene como objetivo realizar un estudio fenomenológico de las relaciones interpersonales laborales: la mirada del personal de enfermería de las diferentes unidades del Hospital General Santa Bárbara de Soria. El grupo muestral está conformado por un conjunto de 21 enfermeros(as) y el criterio utilizado para hallarla fue de saturación o redundancia, su investigación es: cualitativa, la

metodología: cualitativa, su instrumento fue la encuesta. El trabajo arribó a las siguientes conclusiones: Dado el contexto de desarrollo de estudio, se encontraron relaciones positivas como negativas, las positivas propician un buen ambiente relacional donde se fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre sus miembros. Las negativas generan la inmovilización del personal, el individualismo personal o las exigencias de la administración que generan cansancio y desmotivación de los profesionales, originando relaciones laborales insatisfactorias. El concepto de empatía se confunde con el sinónimo de compenetración y afinidad siendo difícil la comunicación entre ellos. Existe una buena aceptación del personal nuevo favoreciendo la integración del profesional y el mejor desarrollo del trabajo. La presencia de una comunicación asertiva que haga hincapié en el tono y las formas facilita las relaciones interpersonales y evita los conflictos laborales. Las relaciones con los médicos veteranos son en general complicadas y difíciles, lo atribuyen al avance actual de la profesión de enfermeros, que genera sentimientos de peligro en su estatus en los médicos, con los médicos jóvenes la relación si es grata.

El artículo de Aburto (2011) presenta como objetivo: dar a conocer “las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”. El diseño de estudio es transversal, su metodología es hipotético deductivo, descriptivo, su enfoque es cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental, para recopilar los datos se utilizaron encuestas. La investigación arribó a los siguientes resultados: En la coordinación estatal del instituto nacional de estadística y geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, la disminución en la comunicación de los directivos, incrementa el clima organizacional insatisfactorio. La insuficiente motivación del personal de dirección, hacia sus subordinados, aumenta el clima organizacional insatisfactorio, por otro lado, a menor habilidad para manejar el conflicto mayor clima organizacional insatisfactorio, la disminuida habilidad directiva para formar y manejar equipos de trabajo, aumenta el clima organizacional insatisfactorio. Las relaciones entre las variables independientes y la variable dependiente persisten, reflejando la realidad de la empresa pública estudiada. Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional por la estrecha correlación demostrada entre las variables independientes y la variable dependiente. Las variables que determinan

el clima organizacional son: el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo del conflicto y la formación de equipos.

Aguilera (2011). Presenta como objetivo: dar a conocer el “liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro”. El tipo de estudio es mixto, su metodología es cuantitativa, cualitativa. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: Las 12 variables directas en que se subdivide el liderazgo evaluado por los/las directivos/as están en general insuficientemente relacionadas entre sí. Además, en aquellos casos en los que el índice de correlación es significativo resulta relativamente débil. Aun así, las 12 variables directas forman dos grupos diferenciados: por una parte, las variables directas dirección por excepción pasiva y laissez faire muestran una baja correlación entre sí (0,584) y al mismo tiempo un nivel de correlación muy débil, negativa y aleatoria con las restantes variables directas. Por otra parte, las 10 restantes variables directas muestran una relación bastante débil entre ellas. Los encuestados muestran un cierto rechazo a las afirmaciones contenidas en las variables directas, hombres y mujeres se expresan en términos similares en todas las variables directas. La

única diferencia significativa se produce respecto de la variable directa estimulación intelectual. En este caso los directores se presentan como los directivos que recurren más frecuentemente a la estimulación intelectual que los jefes técnicos. Sin embargo, su diferencia con respecto a los inspectores generales es menos sensible.

Thieme (2008) presenta como objetivo: dar a conocer el “liderazgo y eficiencia en la educación primaria”. Su diseño es correlacional. Presenta una población de 172 escuelas, con una muestra de 82 escuelas. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: El liderazgo no se relaciona con las dimensiones de desempeño, similares conclusiones se pudieron encontrar al comparar los grupos conformados por el 25% de los directores con las más bajas y las más altas puntuaciones en cada dimensión de liderazgo. El grupo con mayor influencia idealizada tienen mejores resultados de desempeño en las variables de eficiencia técnica de gestión y logro académico, lo que lleva a pensar que solo el carisma importa. Al analizar las influencias de variables personales y contextuales a la función de dirección escolar, solo se aprecian diferencias significativas importantes, los docentes de colegios

particulares perciben a sus directores con mayor carisma, motivación y dirección, esto se explica por el hecho de que, para este tipo de colegios, el director pasa por un riguroso control de selección. Por otra parte, y más dramático, existe inmovilidad de los directores en colegios municipalizados. Finalizando los resultados se muestran una importante relación entre desempeño efectivo, medido a través de la eficiencia técnica del establecimiento y del logro académico que obtienen sus estudiantes y la dimensión de influencias idealizadas, atributo y comportamiento.

A nivel nacional:

La investigación de Mansilla (2006) su objetivo es describir la influencia del estilo de liderazgo y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento académico de los estudiantes en la cohorte educativa 2001-2005 de la institución Inmaculada Concepción - Lima. Su diseño de investigación es no experimental, tipo longitudinal panel mixto, su muestra de estudio fue de 3 directores, 11 docentes, 78 padres de familia y 78 estudiantes. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: En la cohorte se comprobó que el estilo directivo es inherente a la

persona, el D1 tuvo un estilo modal permisivo, la directora D2 tuvo un estilo modal autocrático, el director D3 tuvo un estilo modal democrático, los directores D1 y D2 tuvieron bajo puntaje modal concordante con el segundo problema, el segundo objetivo y la segunda variable y la segunda hipótesis, esto en comparación con comparación del director D3 quien tuvo una alta calificación concordante con la primera hipótesis, la primera variable, el primer objetivo, el primer problema. Los padres de familia dieron una calificación alta a la gestión del director D3, concordante con el tercer problema, objetivo, variable e hipótesis, la prueba de hipótesis arroja que no hay diferencias significativas con la directora D2, pero si las hay con el director D1, concordable con el tercer problema, objetivo, variable e hipótesis. Se observó que existió una influencia directa de los directores sobre los estudiantes a través de los profesores, sin embargo, las notas más altas se encuentran en la influencia del director D3, concordable con el cuarto problema, objetivo, variable e hipótesis.

El estudio de Pelaez (2010) presenta como objetivo: dar a conocer la “relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de una

empresa de servicios telefónicos”. El tipo de estudio es descriptivo – explicativo, el nivel es descriptivo correlacional, la muestra estuvo formada por 200 empleados siendo el criterial u opinático, La investigación arribó a los siguientes resultados: A medida que mejoran las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del cliente, su correlación fue de 0.64. A medida que mejora el estilo de dirección democrático y participativo mejora correlativamente la satisfacción del cliente., la correlación fue de 0.81. A medida que se incrementa el sentido de pertenencia a la empresa mejora correlativamente el sentido de pertenencia, la correlación encontrada fue de 0.62. Existe relación directa entre el clima organizacional (área de retribución) y la satisfacción del cliente, la correlación encontrada fue de 0.56. No hay relación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente, la correlación fue de 0.07. A medida que mejora la claridad y coherencia de la dirección mejora correlativamente la satisfacción del cliente, la correlación fue de 0.37. A medida que mejoran la comprensión e incorporación de los valores colectivos de la organización mejora correlativamente la satisfacción del cliente. La correlación obtenida fue de 0.36.

A su vez, Altez (2008) presenta como objetivo: Describir “la motivación profesional y el liderazgo en docentes de educación primaria de la ciudad de Huancayo”. El tipo de estudio es aplicado. El nivel de investigación es descriptivo. Su diseño es descriptivo correlacional y su método es descriptivo. Para recopilar los datos se utilizaron 2 encuestas, la técnica a utilizar fueron la observación indirecta y la técnica psicométrica. La investigación arribó a los siguientes resultados: se halló que el nivel motivacional de los docentes es alto, en cuanto a la caracterización del liderazgo de los docentes, se encontró que el estilo predominante es el racional (70.5%), seguido por el estilo generativo nutritivo (21.3%), finalmente el generativo punitivo (8.2%), los estilos emotivo libre, emotivo indócil y emotivo dócil no presentaron casos. Se comprueba que el estilo es heterogéneo y se comprueba la hipótesis general “existe relación entre la motivación profesional y algunos estilos de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas estatales de la ciudad de Huancayo”

Mientras que Sacca (2010) presenta como objetivo: dar a conocer la “relación entre clima institucional y el desempeño académico de los

docentes de los centros de educación básica alternativa (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres”. El tipo de investigación es básica, el diseño de investigación es No experimental, es descriptivo correlacional. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: El resultado de la correlación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes es bueno, su correlación arrojó 0,768. Existe relación entre los recursos humanos con el desempeño Académico de los docentes, su correlación arrojó 0,483. Se puede afirmar también que existe relación entre los procesos internos con el desempeño académico de los docentes, arrojó una correlación de 0,522. También existe relación en los sistemas abiertos con el desempeño académico de los docentes, su correlación arrojó 0,547.

El estudio de Cortez (2009) presenta como objetivo describir la influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa “Manuel A. Odria” del distrito de ciudad Nueva. El total de la población y la muestra de estudio entre profesores, administrativos y directivos jerárquicos es 73, Su tipología es básica, no aplicada, recoge los datos tal

y como están. Su diseño es descriptivo, explicativo-correlacional, Los instrumentos que se utilizaron fueron: cuestionarios para la encuesta, test de satisfacción laboral para el examen. Se llegaron a las siguientes conclusiones: Se comprobó que los directivos y jerárquicos de la institución educativa “Manuel A. Odría” poseen bajo nivel de liderazgo, se inclinan por ejercer un estilo de liderazgo autócrata lo que significa que asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones, son poco participes de escuchar y aceptar contribuciones con los demás. Existe un bajo nivel de satisfacción laboral entre los docentes y administrativos de las diferentes áreas de trabajo, hay insatisfacción en el desempeño de su puesto de trabajo, incomodidad con sus jefes y compañeros, insatisfacción con las condiciones de trabajo, las políticas de autorrealización, la innovación y las condiciones económicas e incentivos.

Medina (2010), tiene como objetivo conocer e identificar el liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. La metodología de la investigación es cualitativa. Por ello, el trabajo se centró en los profesores, el universo considerado en la

investigación corresponde a los docentes que laboran en 21 colegios de gestión cooperativa de Lima, la muestra con la que se trabajo es de 48 personas. Las técnicas que se utilizaron fueron: la investigación bibliográfica y las técnicas escritas, la referencia para su diseño y elaboración fueron la escala de Likert y la escala de Guttman. Dicho estudio llegó a las siguientes conclusiones: El Liderazgo Transformacional como herramienta de gestión promueve procesos de acompañamiento personal entre docentes con diferentes niveles de experiencia y formación; lo cual repercute positivamente en los niveles internos de la organización ayudando a dar continuidad al modelo y cultura organizacional a pesar de los cambios administrativos al interior de una institución de gestión cooperativa. Al mismo tiempo, constituye una oportunidad para adquirir nuevas prácticas que puedan fomentar la calidad de la línea institucional sabiendo que los cambios deben ser progresivos y orientados a la mejora continua. El liderazgo transformacional se convierte en una oportunidad viable para formar permanentemente nuevos líderes de gestión conducidos por más de un líder a la vez. El liderazgo transformacional en una realidad educativa de gestión cooperativa no se suscribe tan solo a la figura directiva sino que

se extiende a los propios docentes con mayor conocimiento y experiencia, quienes ejercen un liderazgo de autoridad informal para formar a las nuevas generaciones de futuros directivos del centro. La confianza como elemento preponderante en el liderazgo transformacional permite la confluencia en las relaciones interpersonales como base del clima institucional y propicia una mayor disposición al aprendizaje. El liderazgo transformacional, en relación con los aspectos de una mayor “confianza” y “disposición a ser escuchados” en sus ideas u aportes; repercute favorablemente en la motivación de los docentes, esto es relevante para la gestión, en tanto, se tenga en cuenta que una mayor motivación del docente posibilita el incremento de la productividad en su desempeño como requisito de calidad en el servicio educativo.

Bases teóricas de estilos de liderazgo

Definición conceptual

Analizar y escoger una sola definición de liderazgo que comprenda todos los conceptos mencionados es difícil, pero existen puntos comunes en los cuales los investigadores centran sus conceptos y éstos coinciden con

otros en mayor o menor grado al afirmar que el liderazgo es un proceso de influencia social en el que una persona – el líder – procura la participación voluntaria de sus subordinados en el intento de lograr los objetivos de la organización. (Tenorio, García, Pérez, Sánchez y Santos, 2006, p. 215)

Liderazgo se define: “*como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad*” (Diccionario de la lengua española, 1986 p. 240); asimismo, teniendo en cuenta a Chiavenato (2006), Soria y Koontz (2004) y Weihrich (2004) señalan que la influencia interpersonal que se ejerce en una situación que explican la forma en que el liderazgo es ejercido por los directores de las instituciones educativas y cómo éstos logran mejorar las relaciones humanas teniendo en cuenta las metas y propósitos en la organización escolar dirigida por medio del proceso de la comunicación humanas es un aspecto crítico en el desempeño de los directores.

De acuerdo con Aspe (1999), el concepto de liderazgo puede ser entendido como la oportunidad de dirigir las acciones de las personas para alcanzar los objetivos de la institución, en diferentes niveles de

autoridad y tomando en cuenta los éxitos y las derrotas. Un líder siempre tiene objetivos que perseguir, una finalidad en su acción, y cuenta con la fuerza para comprometer a un equipo de trabajo a la consecución de estos. Por consiguiente, un líder no trabaja solo, fomenta y fortalece el trabajo en equipo, de acuerdo con el nivel de responsabilidad de cada empleado. Liderazgo será la capacidad de un individuo para influir en un grupo con el fin de lograr metas y cumplir objetivos.

Si tomamos en cuenta solamente el estilo del liderazgo transformacional, cuya definición surge en el campo empresarial y luego se traslada al ámbito educativo, las metas son el medio para articular los distintos puntos de vista de los miembros de una organización con miras a construir una visión compartida de la escuela (Castillo,2005).

“Liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de

poder y promover el desarrollo de sus integrantes”
(Drucker, 1997).

En este estudio, se considera la definición de Bass (1985), quien define que:

“El liderazgo se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y cumplimiento de la tarea, persistencia en la consecución de los objetivos, originalidad en la solución de problemas, iniciativa, autoconfianza, facilidad para hacerse cargo de las tensiones interpersonales, gran tolerancia a la frustración, habilidad para influir en las conductas de las personas y capacidad para estructurar interacciones sociales”.

De acuerdo con este autor el liderazgo debe entenderse como un proceso que incluye la influencia sobre los objetivos de las tareas y las estrategias de un grupo u organización; las personas para que implementen las estrategias y alcancen los objetivos; los grupos para que haya identificación entre sus miembros y sobre la cultura de la organización.

De la definición anterior se considera a un individuo de dirigir el proceso, convirtiéndolo de esta manera en el líder con todas las implicancias que esto conlleve. Así mismo se considera líder a la persona quien ocupa un puesto de dirección en algún nivel de la jerarquía de una organización formal, jugando un papel clave, ya que implica un proceso de influencia entre un líder y sus subordinados, lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir en otros más de lo que ellos mismos son influidos. (Brown, 1983).

Analizando las teorías sobre liderazgo este mismo se constituye en una de las teorías más investigadas. Estas teorías las podemos clasificar en seis grupos: teoría del Gran Hombre, teoría conductual, teoría de los rasgos, teoría del hombre z de Maslow, teoría de Sigmund Freud, teoría conductual.

Fundamento teórico

El liderazgo en la teoría del Gran Hombre

De todos esos autores, una de la característica innata común sería la superioridad que presentan ciertos seres humanos y que les permite

persuadir, guiar y dominar al resto de integrantes del grupo. Esta inferencia de entender el liderazgo tuvo sus principios en la filosofía y sociología del siglo XIX.

Así mismo, dentro de la psicología fue sustentado por los teóricos que consideran que el líder poseía un rasgo de personalidad que lo diferenciaban del resto de seres humanos. Por lo tanto, esta perspectiva fue descartada ante los resultados contradictorios que llegaron los diversos estudios de investigación. Sin embargo, en los últimos años ha sido recogida, con cierta reelaboración y cambio de perspectiva desde el denominado “liderazgo transformacional” y “liderazgo carismático”. (Bass, 1985) (Conger y Kannungo, 1987).

El liderazgo en la teoría de Sigmund Freud.

Sigmund Freud (1959), define *“el líder es la encarnación de la experiencia infantil del temido padre primario... y sirve como súper – yo externo de los miembros de la multitud”*. Por lo tanto, lo manifestado por el autor cabe en entender que la experiencia grupal supone una regresión en la conciencia del individuo, presenta al líder como un

individuo egoísta que arrastra a los seguidores para jactancia propia. Además, Freud sostiene la función que desempeña el líder es su relación con los seguidores se podría resumir como:

- El líder que regula a los seguidores que ya no tienen que preocuparse por su autocontrol.
- Los seguidores no se someten al líder porque no son nada, sino porque les es doloroso ser lo que son.

Según lo indica Freud, el grupo sería una agrupación de elementos que se relacionan de manera asimétrica. En esta asimetría, los seguidores, como iguales, pueden identificarse entre sí; pero el líder, como ser superior, es quien controla las relaciones de los iguales. El autor insiste en el carácter personal e individual que subyace a los movimientos del líder quien, aprovechándose de la insatisfacción de los subordinados, consigue satisfacer sus aspiraciones e intereses personales.

El liderazgo en la teoría del hombre Z de Maslow

William Oucho en 1981, consideró la iniciativa en las Ciencias de la Organización de la “Teoría Z”, a consecuencia de su estudio acerca de las

organizaciones japonesas. Su parecido con la teoría del mismo nombre de Maslow aplicada al individuo en un líder superior. Ahora bien “la teoría Z de Maslow” continuó en veinte años al bien conocido libro de Ouchi sobre prácticas de la empresa japonesa, certeramente titulada teoría. Además, Maslow pionero de la denominada” Teoría Z”. Manifiesta que la motivación es función de las necesidades humanas y éstas pueden clasificarse jerárquicamente. De este modo, plantea la existencia de una función evolutiva crecientemente a través de ciertas etapas o niveles de necesidad, tanto a nivel inferior como a nivel superior. A su vez, cuando una necesidad está condicionada deja de ser motivadora de comportamientos para dejar a la siguiente en la jerarquía dicha función. (Chiavenato, 2006).

El liderazgo en la teoría de los rasgos

Considerando como antecedentes a las teorías de gran hombre, desde la segunda década del siglo pasado se puso énfasis en el desarrollo una línea de investigación que tenía como propósito identificar las características de personalidad que distinguiese al líder del resto de los demás miembros del grupo.

Por tal razón, la evidencia empírica proporcionó datos contradictorios que impedían dar soporte fiable a esta aproximación. Por consiguiente, en opinión de un gran número de investigadores resultaría arriesgado, para algunos incluso engañoso, concluir la existencia de una serie de rasgos de personalidad con los que trazar el perfil de líder.

Esta aproximación teórica resultó prolífica en cuanto a investigaciones empíricas: En la revisión realizada por O'toole (1995) y Bass (1985), la pionera investigación de esta perspectiva podría diferenciarse en dos grandes periodos. El primero abarca desde los inicios de la investigación hasta el año 1974. El segundo, recoge los trabajos realizados durante el periodo de 1948 – 1970. Estas investigaciones realizadas en dos periodos no vienen determinados por características de la propia investigación si no una cuestión puramente cronológica de la revisión realizada por Stodgill. (Chiavenato, 2006).

Periodo de 1904 – 1947

El líder supera al promedio de los miembros del grupo en: autoconfianza, responsabilidad, eficiencia, inteligencia, sociabilidad,

iniciativa, persistencia, eficacia, comprensión de la situación, operatividad, popularidad, capacidad de adaptación y facilidad de expresión. Asimismo, la mayor correlación de los rasgos que existía con el liderazgo, en orden decreciente, resultaron: popularidad, originalidad, sociabilidad, capacidad de juicio, agresividad, deseo de destacar, humor, cooperatividad, vivacidad y capacidad atlética. Por lo tanto, los resultados fueron contradictorios sobre la relación entre liderazgo y: extroversión – introversión, autosuficiencia y control emocional. Finalmente, teniendo conocimiento de los resultados anteriores, Bass (1985), sugiere la posibilidad de reunir las diferentes características asociadas con el liderazgo bajo los siguientes puntos generales: Capacidad, responsabilidad, participación, logro, estatus y situación. Es por ello, no se puede llegar a la conclusión de que una persona sea líder en una Institución Educativa por la combinación de una serie de rasgos, aunque parece que las características personales del líder mantienen cierta relación con las características, actividades y metas de los seguidores.

Periodo de 1948 – 1970

Considerando este periodo, surge la idea de defender la importancia de los rasgos de personalidad no se infiere el renacer de la vieja teoría sino un intento de que se dé el equilibrio de las diversas posturas ambientalistas extremas que aparecieron en el marco del paradigma conductista en la década de los años 50.

Según Bass (1985), define:

“El liderazgo se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y cumplimiento de la tarea, persistencia en la consecución de los objetivos, originalidad en la solución de problemas, iniciativa, autoconfianza, facilidad para hacerse cargo de las tensiones interpersonales, gran tolerancia a la frustración, habilidad para influir en las conductas de las personas y capacidad para estructurar interacciones sociales”.

Se rescata de los estudios realizado por otros autores con respecto a esta teoría la definen: “la teoría de rasgo del liderazgo intenta

determinar las características distintivas que explican la eficacia del liderazgo” Según Lussier y Achua (2005, p. 15), por consiguiente, si se toma en cuenta estas características de personalidad, estas ofrecen ventajas a los individuos que buscan el liderazgo, no se puede hablar de relaciones de causa- efecto. Por consiguiente, que un individuo resulte líder dependerá en ocasiones de sus rasgos de personalidad, otras veces de los efectos de la situación y en otros momentos de la interacción rasgo / situación.

El liderazgo en la teoría de Chiavenato: rasgos de personalidad

Por su parte, Chiavenato (2006), esta teoría sobre liderazgo se puede clasificar en tres grandes grupos, cada uno de estos grupos presentan enfoques y características muy interesantes, como podemos apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 1: Enfoques y características de liderazgo

Teoría	Características
Teorías de rasgos de personalidad	Características determinantes de personalidad en el líder.
Teorías sobre los estilos liderazgo	Maneras y estilos de comportamiento adoptados por el líder.
Teorías situacionales de liderazgo	Adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación.

Fuente: Chiavenato (2006, p. 55)

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Las teorías del liderazgo parten del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales que lideren en las instituciones educativas para obtener mejores resultados en beneficio de los estudiantes. Si se toma en cuenta, el hecho de que cada autor especifique una cantidad de rasgos característicos de liderazgo torna confuso este enfoque. Una minuciosa revisión de la literatura existente

sobre los rasgos de personalidad que definen al líder ayuda a resumir algunos de los principales rasgos enumerados por los diversos autores:

Tabla 2: Rasgo de personalidad

Rasgo	Características
Rasgos físicos	energía, apariencia, estatura y peso.
Rasgos intelectuales	adaptabilidad, compatibilidad, entusiasmo y autoestima.
Rasgos sociales	cooperación, habilidades intergrupales y administrativas.
Rasgos relacionados con el trabajo	interés en la relación, pertinencia e iniciativa.

Fuente: Chiavenato (2006, p. 56)

Según Lussier y Achua (2005, p. 15), sostienen que “la teoría de rasgo del liderazgo intenta determinar las características distintivas que explican la eficacia del liderazgo. En consecuencia, un líder debe mostrar a sus subordinados inspiración, confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito una organización como son las instituciones educativas que carecen de

líderes eficientes en cuanto a tomar decisiones para mejorar las relaciones humanas entre los integrantes de la comunidad educativa.

El liderazgo en la teoría de Chiavenato: estilos de liderazgo

Conforme a lo estipulado por Chiavenato (2006), esta teoría estudia el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, es decir, son maneras como el líder orienta su conducta. La principal teoría que busca explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

A continuación, en la tabla siguiente se describen las características de cada uno de los estilos de liderazgo.

Tabla 3: Comportamientos en el ejercicio del liderazgo

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (LAISSEZ – FAIRE)
El líder fija las directrices sin participación del grupo.	El grupo debate y decide las orientaciones, estimulado y apoyado por el líder.	Libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima.
El líder determina los pasos para seguir, de uno en uno, a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo.	El grupo sugiere pasos para alcanzar el objetivo y pide asesoría al líder. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates.	La participación del líder es limitada. Sólo presenta diversos materiales del grupo y aclara que puede dar información si se pide.
El líder fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo.	La división de las tareas es potestad del grupo, y cada miembro es libre de escoger sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la selección de los compañeros de trabajo queda a cargo del grupo. Falta total de participación del líder.
El líder es dominante. Los elogios y críticas al trabajo de cada miembro son personales.	El líder se convierte en otro miembro de grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios.	EL líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos. Sólo comenta las actividades cuando le preguntan.

Fuente: Chiavenato (2006)

En el ejercicio de sus funciones el líder utiliza los tres procesos de liderazgo, de acuerdo con la situación, las personas y las tareas por ejecutar. Hace cumplir órdenes, para también consultar a los subordinados antes de tomar una decisión y sugiere realizar determinadas tareas: utilizar el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. La principal dificultad en el liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades por desarrollar. Chiavenato (2006, p. 107). Por lo tanto, en las instituciones educativas debe existir un líder apropiado con características y comportamientos diferentes, ya sea autocrático, democrático o liberal que tome decisiones acertadas dependiendo de la situación del grupo y las tareas a ejecutarse en beneficio a lograr buenas relaciones humanas con el fin de mantener un ambiente apropiado.

El liderazgo en la teoría de Chiavenato: estilos situacional

Acorde a lo indicado por Chiavenato (2006), las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo valido para cualquier situación. Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los

subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso, cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación.

En la década de 1980 algunos autores formularon teoría de liderazgo que destacaban en la capacidad del líder para adaptarse a contingencias –incluidos los factores ambientales- sobre las cuales posee poco o ningún control personal. De este modo, el verdadero líder es capaz de adaptarse un grupo particular de personas, en condiciones extremadamente variadas.

Considerando esta perspectiva, los elementos fundamentales de la teoría situacional del liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación. La variable situación adquiere la mayor importancia en la determinación de quién será el líder y qué deberá poner en práctica. Para que el líder pueda decidir qué patrón de liderazgo debe desarrollar en la relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fuerzas o aspectos que actúan con simultaneidad. (Chiavenato, 2006).

En la siguiente tabla podemos observar los aspectos relacionados al líder, a los subordinados y a la situación.

Tabla 4: Aspectos relacionados con el líder

Aspectos relacionados con el líder	Aspectos relacionados con los subordinados	Aspectos relacionados con la situación
Practica de valores y convicciones personales.	Necesidad de autonomía o de orientación.	Clases de empresa, prácticas de valores, tradicionales, su políticas y directrices.
Interés y confianza en los subordinados.	Deseo de asumir responsabilidad siguiendo normas.	Eficiencia y eficacia del grupo de subordinados.
Deseos e inclinaciones personales con respecto de cómo ejercer liderazgo.	Tolerancia y seguridad ante la incertidumbre de la realización de actividades.	Problemas por resolver teniendo en cuenta la complejidad del trabajo.
Confianza y seguridad en situaciones inciertas.	Interés por resolver los problemas de trabajo.	Disponibilidad de tiempo para resolver problemas.
	Comprensión e identificación del problema.	
	Utilización de los conocimientos y experiencia para resolver el problema.	
	Interés de participación en las decisiones.	

Fuente: Chiavenato, (2006, p. 55). Adaptado por el investigador.

La teoría situacional sugiere que todo es relativo y todo depende, nada es absoluto o universalmente aplicable, en esta teoría se representa el primer intento serio de responder a la cuestión de cómo el sistema interactúa con su ambiente teniendo en cuenta al individuo como líder y al subordinado. Los líderes en las instituciones educativas deben responder al sistema en concordancia con la teoría situacional ya que cada subordinado se adapta al ambiente de trabajo y esto debe ser aprovechado por el líder, para poner en práctica sus conocimientos y experiencias, como formar subordinados que logren el interés y la participación en la toma de decisiones para beneficio de la Institución educativa.

El liderazgo en la teoría conductual

En la década de los 50 empieza el desarrollo de un enfoque alternativo a las teorías que postulan la existencia de rasgo de personalidad que describía el perfil de los líderes. En lo específico a la teoría de los rasgos, los estudios indicaban resultados contradictorios. Teniendo en cuenta que algunos estudios sustentaban esta hipótesis, el mismo número de resultados empíricos refutaban la teoría.

Como se menciona en estos datos, algunos investigadores en ciencias sociales centraron su interés en reconocer aquellas conductas que conllevan un liderazgo eficiente. De esta manera, si se conseguía aislar dicho patrón conductual podría decirse que “el líder se hace, no nace” y no resultaría pérdida de tiempo “entrenar” a las personas para convertirlas en líderes eficaces.

El estudio que se realizó por primera vez era para conocer las conductas de los líderes – estilos de liderazgo, y que sería el inicio de futuras investigaciones, fue el desarrollado por Foladori (2002). Este autor tuvo en cuenta en desarrollar su estudio con una muestra de niños de 10 años, dividido en cuatro grupos. Los individuos en estudio fueron divididos sucesivamente a los estilos de liderazgo autocrático, democrático y laissez faire, variando el orden de exposición en cada uno de los grupos. Los resultados de la investigación concluyeron que los niños trabajaron menos y peor en el estilo laissez faire, en el estilo democrático surgió mayor amistad y atención al grupo; y en el estilo autocrático generó mucha agresión y hostilidad, encubriendo un descontento que no se percibía a nivel de grupo. Por lo tanto, las

instituciones educativas deben tomar el estilo adecuado de su líder según la situación, el contexto y el grupo humano para tomar decisiones acertadas para liderar a sus subordinados con el fin de lograr buenas relaciones humanas. (Chiavenato, 2006)

El liderazgo en la teoría contingencial

Como lo indica Fiedler (1974), la teoría contingencial de liderazgo se enfoca en el hecho de que no existe un estilo único y mejor de liderazgo para toda y cualquier situación. Los estilos eficaces de liderazgo son contingenciales. En esta teoría se puede tener presente que existen tres dimensiones situacionales que influyen el liderazgo eficaz:

- Relaciones entre líder y miembro: se refiere al sentimiento de aceptación del líder por los miembros del grupo y viceversa.
- Estructura de la tarea: Se refiere al grado de estructuración de la tarea, es decir, al grado en que el trabajo de los subordinados es rutinario y programado.

- Poder de la posición del líder: se refiere a la dimensión de autoridad formal atribuida al líder, independiente de su poder personal.

Atendiendo estas tres dimensiones se presentan en varias combinaciones y graduaciones, además, el líder puede presentar dos orientaciones: orientación para relaciones humanas y orientación hacia la tarea.

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois propusieron una teoría de contingencias del liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por sus interacciones entre líderes y miembros de los grupos. Koontz y Weihrich (2004, p. 184).

En este enfoque contingencial se tiene en cuenta conceptos, métodos, instrumentos, diagnósticos y técnicas para el análisis y resolución de problemas situacionales. Asimismo, Lussier y Achua (2005, p. 16)

sostiene que “la teoría del liderazgo por contingencia trata de explicar el estilo adecuado del liderazgo con base en el líder, los seguidores y la situación”.

Los estilos de liderazgo de Likert

El autor Likert (1961), toma como referencia los cuatro factores propuestos por Bower y Seashores (1966), para diferenciar entre liderazgo autoritario y democrático. El autor desplaza el interés en las características de las personas teniendo en cuenta el tipo de relación entre el líder y subordinado. De este modo, postula la existencia de cuatro estilos de liderazgo.

En la siguiente tabla se observa la descripción de estos estilos de liderazgo.

Tabla 5: Descripción de estilos de liderazgo propuestos por Likert

Liderazgo / Variable	Estilo 1 (autoritario explorador)	Estilo 2 (autoritario benévolo)	Estilo 3 (consultivo)	Estilo 4 (participativo)
Confianza del superior y fe en los subordinados	No tiene confianza y fe en los subordinados	Fe y confianza condescendientes como la del amo con el siervo	Tiene bastante fe y confianza, pero no totales, sigue deseando conservar el control de las decisiones.	Tiene completa fe y confianza en todas las materias
Sentimiento de libertad de los subordinados.	Los subordinados no sienten ninguna libertad para discutir con su superior asuntos de trabajo	Los subordinados no sienten gran libertad para discutir con sus superiores asuntos de trabajo	Los subordinados se sienten en libertad de discutir asuntos de trabajo con su superior	Los subordinados se sienten en completa libertad para discutir asuntos acerca del trabajo con su superior
Unión y participación del superior con los subordinados.	Rara vez recibe ideas y opiniones de sus subordinados para resolver problemas del trabajo	A veces recibe ideas y opiniones de sus subordinados para resolver problemas del trabajo	Con frecuencia recibe ideas y opiniones y procura hacer buen uso de ellas	Siempre recibe ideas y opiniones y siempre procura hacer un buen uso de ellas.

Fuente: Estilos de liderazgo de Likert (1961, p. 102)

Según Likert (1961) la dirección de una organización no sería un proceso estable donde se desarrolla siempre la misma secuencia. El autor piensa que no existe una regla específica que se aplican estandarizadamente en todas las instituciones. Más bien entiende que la dirección de una organización consiste en una serie de indicadores que deben ser puestos en práctica indicando las características de las personas implicadas y del contexto de interrelación.

Estilos de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt

De esta misma manera Tannenbaum y Schmidt (1973) indican que los diferentes estilos de liderazgo son el producto de la personalidad del líder, de las características de la empresa y del entorno exterior. Cada estilo de liderazgo tiene relación con el grado de autoridad que el superior se reserva y el grado de libertad en la toma de decisiones, es decir, el grado de delegación de autoridad otorgado a los subordinados. (Chiavenato, 2006).

Estilos de liderazgo de Nichols

Nichols (1988), acota que existen ocho estilos de liderazgo como consecuencia de la combinación de tres dimensiones. Estas dimensiones contemplan la motivación, el poder y el grado de compromiso que rige las relaciones en bienestar a la satisfacción de las necesidades. Estos factores serían:

- Mutuality of interests: oscilaría entre la persecución del interés del líder o compartir intereses con los seguidores.
- Power: fluctúa entre el reducido uso de poder y el autoritarismo.
- Commitment: en esta dimensión encontramos al líder que se compromete con el resto del grupo, interesándose por sus necesidades e intentando satisfacerlas, y al líder que se relaciona con el grupo para intercambiar cosas de valor económico, psicológico, político, etc.

Por lo tanto para esta investigación se seguirá la teoría realizado por Bass (1985) y Chiavenato (2006), debido a que el individuo líder debe demostrar capacidad, responsabilidad, participación, logro estatus y situación en cumplimiento de los objetivos para dar solución de todos los problemas que existen en la organización, para facilitar y mejorar las relaciones tediosas interpersonales e identificar el tipo de liderazgo con la finalidad de conocer la influencia de este hacia los miembros del grupo y así se logre las buenas relaciones humanas en toda la organización. De este modo, las definiciones conceptuales de las variables, dimensiones e indicadores corroborarán esta teoría, además los resultados indicarán la correlación de las variables en estudio.

El líder desde la teoría de los rasgos

Tomando como antecedentes a las teorías de gran hombre, desde la segunda década del siglo pasado se desarrolló una línea de investigación que intentaba identificar las características de personalidad que distinguiese al líder del resto de individuos. Sin embargo, la evidencia empírica proporcionó datos contradictorios que impedían dar soporte fiable a esta aproximación. Por ello, en opinión de un gran número de

investigadores resultaría arriesgado, para algunos incluso engañoso, concluir la existencia de una serie de rasgos de personalidad con los que trazar el perfil de líder.

Dimensiones

Teniendo en cuenta las diferentes teorías sobre los estilos de liderazgo se ha tomado las dimensiones siguientes:

Dimensión 1: Liderazgo carismático

Según Conger (1991), definen al líder carismático como el individuo del cambio necesario para adaptarse a lo que ellos denominan “nuevos tiempos”. El autor describe que los líderes ordinarios son incapaces de incitar cambios estructurales profundos en las organizaciones. Dicha tarea está a cargo de las personas carismáticas. Estas marcadas diferencias los llevan a intentar descubrir qué tienen de especial estos sujetos, a través de diferentes trabajos empíricos los puntos de su teoría. Según el autor, los líderes carismáticos presentan las siguientes características:

- Son individuos que general el cambio.
- Observan las limitaciones de las situaciones y toma en cuenta el sentido de la oportunidad.
- Siempre están insatisfechos con él. Muchas veces son adversos a la organización formal y son intolerantes con el statu quo.
- Siempre parecen descontentos y buscando nuevas oportunidades.
- Siempre están buscando un reto nuevo.
- Con gran capacidad para resolver defectos y motivar el cambio mediante su visión estratégica.

En consecuencia, estas característica de la conducta carismática tienen que “cobrar un sentido” en el ambiente donde se desarrollan dicho significado, el que determinará que los seguidores atribuyan al líder la cualidad de carismático. “Si los seguidores no creen que la formulación de la visión estratégica de su líder concuerda con sus propias

aspiraciones, probablemente no lo percibirán del todo como un líder carismático”. (Conger, 1991).

Este autor además busca las conductas que diferenciarían a líderes carismáticos de los que no lo son. En sus conclusiones de sus investigaciones acerca de la alta gerencia en las organizaciones, proponen cuatro etapas que en las que se resumen dichos comportamientos. Estas fases tendrían el siguiente desarrollo; Identificar oportunidades inexploradas y deficiencias en la situación actual. Sostener una alta sensibilidad frente a las necesidades de la audiencia y proceder a la formulación de una visión estratégica idealizada, además, comunicar la visión, expresa el status quo como inaceptable y la visión como la alternativa más atractiva, asimismo, construir la confianza mediante el éxito, la pericia, el riesgo personal, el auto sacrificio y la conducta no convencional y finalmente, Toma en cuenta los medios para obtener la visión mediante el ejemplo, la motivación y las técnicas no convencionales. (Conger, 1991)

Para liderar se necesita pasión, ardor, celo, entusiasmo; este compromiso personal es absolutamente necesario en un buen líder.

(Horton, 1988). Por consiguiente, no se puede ser líder efectivo, únicamente con base en el análisis frío, porque nadie sigue a una persona sólo por el hecho que tenga una gran apariencia física.

Según Navas y Moleros (1995), las dificultades para abordar el carisma desde una perspectiva empírica han hecho que este tipo de liderazgo fuera desatendido por la psicología social. Sin embargo, en los últimos años, los autores como Bass (1985) o Conger y Kannungo (1987) han llevado a cabo trabajos empíricos sobre el tema. Asimismo, las aproximaciones empíricas la podemos encontrar en los trabajos de Feldman y Cols. (1980), quienes entienden el carisma como la capacidad para transmitir emociones por medio de la comunicación no verbal.

Se señala además que los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en sí mismos, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifiesta entusiasmo y emoción y mantener los pies sobre la tierra. (Koontz y Weihrich, 2004).

Dimensión 2: Liderazgo participativo

“El líder participativo integra las aportaciones del empleado en la toma de decisiones, es adecuado cuando los seguidores quieren que se les incluya, poseen un locus de control interno y tiene alta capacidad”. (Lussier y Achua, 2005). Además, Vroom (2000) proponen que este estilo interrelaciona el grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones y la situación en que se aplica. Esta relación determinará los cinco estilos de liderazgo propuesto en el modelo. Los autores puntualizan la importancia de la situación, pudiendo hablar desde este enfoque de situaciones autocráticas o participativas y no tanto de personas autocráticas o participativas. Para los teóricos de este estilo, los líderes adaptarían su estilo de liderazgo al contexto particular. De este modo, cuando la situación lo requiera el líder adoptará métodos participativos, cambiándolos hacia extremos más autocráticos si el contexto lo precisa.

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en amor y motivación de acuerdo con la situación y al contexto. Koontz y Weihrich (2004). En

consecuencia, cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala metas claras a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez útiles y maduras. Además, un líder participativo motiva también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los reta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Dimensión 3: Liderazgo delegativo

El liderazgo delegativo “conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder”. Gross (2008). Asimismo, “el estilo delegador requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados establezcan sus propias metas para realizar sus tareas y se hagan cargo de cualquier plan o decisión requerido”. Madrigan (2005). Este estilo de liderazgo es

controversial ya que los subordinados con tanta libertad delegada por el líder no realizan sus tareas eficazmente ya que ellos mismos establecen sus propias metas y muchas veces el líder pierde autoridad en la organización.

Dimensión 4: Liderazgo transformacional

Mientras que Burns (1978), sostiene que “un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior”. El desarrollo personal de los subordinados depende de la motivación del líder transformador.

Según Bass (1987), Bass y Avolio (1989) este modelo describiría el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores. Asimismo, estos autores sugieren que el líder transformacional sería una extensión del liderazgo transaccional, ya que reta a los subordinados a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual tanto personal como profesional en el potenciamiento de la organización. Así mismo este estilo permite al líder

beneficiarse de las capacidades, aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión.

Bass y Avolio (1989) además sostienen que los líderes transformacionales pueden actuar transformacionalmente valorando al empleado por su propio crecimiento personal, más que como una herramienta para el incremento del beneficio económico, ya a su vez aumentar los intereses del grupo. Por lo tanto, Bass (1985) y Bass y Avolio (1989) pusieron en práctica el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) como instrumento para medir si un líder es transaccional y/o transformacional. Siguiendo a Bass (1985), el cuestionario mide el liderazgo a partir de los componentes que se describen a continuación.

- Liderazgo transformacional: Influencia idealizada (carisma), motivacional, estimulación intelectual individualizada.

- Liderazgo transaccional: Recompensa contingentemente, dirección activa por excepción. Dirección pasiva por excepción.

Los líderes transformacionales logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: 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 a sus subordinados.

Sobre liderazgo transformacional, Bass y Avolio (1989) sostienen que: el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo, propone la existencia de un “líder transformador”. Este estilo describe al líder que hace suyos los intereses grupales, haciendo escaso uso del poder que le confiere su puesto en la organización y manteniendo una actitud de compromiso grupal que le lleva a intentar fomentar el crecimiento del grupo. Como se

puede ver esta descripción mantienen una gran similitud con el líder transformacional.

Con respecto al mismo tema Bass (1985) sostiene que el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, todo líder transformacional despiertan en los subordinados un gran conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, generalmente y en forma gradual los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. En consecuencia, los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones centrándose en los objetivos y la visión en beneficio de la organización.

Siguiendo este enfoque, el rol del líder es potenciar a los miembros de la organización y transformar sus creencias y actitudes mediante la estimulación para alcanzar altas metas de desarrollo personal y profesional. De acuerdo con el modelo de liderazgo transformacional

propuesto por Bass (1985), tres son los factores que caracterizan este tipo de liderazgo: carisma, estimulación intelectual y consideración individual.

Mendoza (2005) define al líder como:

“El líder transforma y desarrolla a los subordinados y los eleva a niveles más altos del ser, dar y necesitar. Además, el líder transformador impulsa a los subordinados a pasar por encima de sí mismos y orientarse a causas trascendentes. Este líder estimula intelectualmente a su personal fomentando la creatividad y entregando poder”. (p. 56)

De lo expuesto por los autores se infiere que los líderes transformacionales aprovechan los más ideales y motivos de sus seguidores para mover y cambiar cosas a lo grande proponiendo una visión especial en el futuro. Además, el líder transformacional mantiene una interrelación con sus trabajadores, direcciona todas las expectativas

que se fomentan con un fin en común, tratando de cumplir con todos y con el mismo, y con el bien o fin de la organización.

Además, Lussier y Achua (2005) dicen: *“El líder transformacional influye para lograr el cambio del enfoque de los interés propios hacia los intereses colectivos”*. Por lo tanto, el líder transformacional sirve como modelo para cambiar el status quo, pues relaciona para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. En este caso Koontz y Weihrich (2004), el liderazgo transformacional posee la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Estos factores en conjunto permitirían a los líderes influir en las expectativas de las personas y producir los cambios deseados. En particular, en este modelo las prácticas referidas a la fijación de metas se adhieren al factor de carisma, entendido como la capacidad del líder de generar entusiasmo en sus seguidores sobre aquello que realmente es importante y transmitir el sentido de la misión de la organización

Dimensión 5: Liderazgo transaccional

El estilo de liderazgo transaccional es entendido como fenómeno, como proceso en el que la relación de liderazgo supone un intercambio, económico o psicológico, entre la importancia de un individuo líder y la del empleado, de modo que ambos salgan beneficiados de dicha transacción.

Burns (1978), señala que *“el liderazgo transaccional es como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo”*. Asimismo, según Bass (1985) *“El liderazgo transaccional es la existencia de una relación costo–beneficio”*. Por lo tanto, el líder transaccional asume un rol más activo y promueve la motivación de su personal a través de recompensas; condicionadas a cumplir las metas del personal.

Ambos autores están de acuerdo que este estilo de liderazgo utiliza diferentes técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que un objetivo se dé por

completado y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio, en una organización mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. (Lussier y Achua, 2005).

En esta misma línea Miranda (2008) agrega que, "el liderazgo transaccional se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño", todo líder transaccional se encarga sólo de trabajar en cumplimiento de objetivos, es decir busca en cierta forma cumplir con los objetivos personales, con mayor fuerza que los objetivos establecidos por las personas que trabajan con ella, mejor dicho primero está el después las necesidades laborales de los demás, el líder transaccional establece convenios contractuales específicos con los seguidores, les ofrece beneficios que satisfagan sus necesidades y expectativas a cambio de que cumplan con determinados objetivos o realicen ciertas tareas. En

consecuencia, el liderazgo transaccional se propone en identificar qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia. (Koontz y Weihrich, 2004).

Bases teóricas de relaciones humanas

Definición conceptual

Las relaciones humanas constituyen un conjunto de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser explicación y predicción del comportamiento humano en toda organización. Estas se pueden definir como el arte de llevarse bien con los demás, así mismo, es el conjunto de características y conductas que tenemos los seres humanos, como seres sociables con el resto de las personas. Siempre que tengamos relaciones con personas, ante cualquier situación, estaremos en el campo de las relaciones humanas. (Porras, 2004).

Adoptando los principios extraídos de la ciencia de la psicología, se puede ver que el éxito o fracaso de una persona, en cualquier nivel social, cultural, laboral y profesional depende en gran parte del desarrollo integral de la personalidad, de su capacidad emocional y buena salud mental, ya que los deficientes ajustes de la personalidad obligan a una mejor adaptación, comprensión del problema y sincero deseo de adaptación. (Porrás, 2004).

Portel (1995) agrega que *“Relaciones humanas son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión y servicio, en un motivo de satisfacción para quien lo practica”*, por lo tanto, las buenas relaciones humanas benefician especialmente a la misma persona que la práctica, a sus familiares a sus compañeros de trabajo, a sus amigos, al público y por supuesto a la institución en donde trabaja.

La definición de relaciones humanas acorde a Trinidad (2005), *“como la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno”*. Por

consiguiente los problemas en las relaciones humanas ocurren como resultado del compromiso de los involucrados en sus propias perspectivas, ideas, opiniones y sentimientos que abusan o pasan por alto los de los otros y relacionado al campo de educación estos problemas ocurren con frecuencia entre los miembros de la comunidad educativa, es por eso que se requiere de un buen líder con características transformacionales para motivar a las personas a comprometerse con el logro de la visión de la institución educativa.

Es por ello que su finalidad de las relaciones humanas últimamente es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha. Además: *“las relaciones humanas deben entenderse como el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos”*. (Soria, 2004).

Según Chiavenato (2006), cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por ellas mismas, es así que: *“Las relaciones humanas son acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contacto entre*

personas y grupos. Asimismo, el auto manifiesta que todo comportamiento humano se ve influenciado por las actitudes y normas informales que existen en los grupos de los que forman parte". Es por ello por lo que dentro de las organizaciones es donde surgen las oportunidades de las relaciones humanas, debido a la gran cantidad de grupos e interacciones que se crean. Finalmente, en la práctica las relaciones humanas significan mucho más que establecer contactos con otros individuos. Significa estar unido en esas relaciones por una actitud, un estado de ánimo o una manera de ver las cosas que permitan comprender a las demás personas y respetar su personalidad; cuya estructura es diferente de la nuestra.

Lucien (1989), acota que las relaciones humanas son: "la capacidad de interrelación e interacción del ser humano, en donde los sentimientos y emociones entran en acción". Asimismo, el autor sostiene que la capacidad de interrelación e interacción es un elemento irreducible de la realidad, debido a que el ser humano por naturaleza es sociable, lo que significa que por muy solitaria que una persona sea, siempre tendrá necesidad de comunicarse con otros seres semejante; este tipo de

relación incluirá definitivamente: los sentimientos interpersonales, las transacciones emocionales o efectivas, siendo estos los datos esenciales para dicha relación.

Fundamento Teórico

El movimiento de relaciones humanas:

Gracias a Elton Mayo, el movimiento de las relaciones humanas cobró importancia a partir de las dos décadas del siglo XX, fue este autor quien manifestó que el factor humano es de importancia capital en la industria, éste será el motor que eleve la productividad de una empresa.

La investigación realizada por Elton Mayo consistía en identificar el impacto de algunas condiciones físicas, como la luz en la productividad de un grupo de empleados de la empresa Western Electric cuando se mejoró la iluminación la producción se elevó; no obstante, cuando bajó la intensidad de la luz la productividad siguió creciendo. Mayo, concluyó entonces que el haber sido distinguido como parte de un grupo experimental, entre otras razones, fue lo que produjo en el personal ese efecto inesperado. Asimismo, concluye que las condiciones laborales no

tenían tanta importancia como las actitudes de los obreros, las relaciones sociales y las conductas de control. (Maristany, 2000).

Las conclusiones de los estudios relativos a las relaciones humanas realizadas por Elton Mayo, se resumen en:

- El nivel de producción es resultante de integración social. El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirma la teoría clásica), si no por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
- El comportamiento social de los trabajadores. La experiencia de Mayo permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo.

Desde aquel entonces, la filosofía gerencial del individuo debería ser totalmente integral, al que debe dársele la oportunidad de desarrollar y potenciar su talento de la mejor manera y que se adapte a su personalidad, para provecho tanto de él, como de la propia organización.

Sin embargo, aunque todos conocemos que el individuo tiene la necesidad de ser reconocido, tanto en lo personal, como dentro de su trabajo fue la teoría de Elton Mayo quien logra comprobarlo en su investigación. Por esto se utilizará dicha teoría para analizar desde este punto de vista las que se abordarán en esta investigación: satisfacción laboral, comunicación, motivación, conflicto social y asertividad. Aun así, es importante conocer las distintas teorías que surgieron a partir de los estudios de Mayo y que enriquecieron las investigaciones sobre las relaciones humanas. (Maristany, 2000).

Sobre este tema Chiavenato (2006), manifiesta que, la teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense vuelto a la democratización de los conceptos administrativos. En esta medida el autor hace hincapié al surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al

repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo.

Considerando la teoría de las relaciones humanas surge otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social basado en los aspectos siguientes: *“Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores”*, es decir el hombre es motivado e incentivado por estímulos sociales y económicos teniendo en cuenta que el ser humano es una criatura social con necesidad de humanizar y democratizar la administración (ser equitativo con todos los empleados), liberándola de los conceptos rígidos y mecánicos de la teoría clásica. (Chiavenato, 2006).

El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización. Por lo tanto, si hay dificultades en la participación y las relaciones como grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño, pero si la supervisión es eficaz entonces los

subordinados estarán motivados por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Según el autor la teoría de las relaciones humanas describe la existencia de las necesidades humanas básicas, es así que el comportamiento humano está determinado por causas que, muchas veces, escapan al entendimiento y control de las personas, ya que toda causa denomina necesidades o motivos: fuerzas conscientes o inconscientes que determinan el comportamiento de la persona. (Chiavenato, 2006).

Finalmente, Chiavenato (2006), sostiene que *“el enfoque de las relaciones humanas garantiza la participación de las personas de los niveles en la solución de los problemas de la empresa e incentiva la franqueza y la confianza entre las personas y los grupos en la organización”*.

Con base a lo expuesto podemos decir que las relaciones humanas dentro de las organizaciones son muy escasas ya que a los dueños de las organizaciones lo único que les importa es que el factor humano realice el trabajo conforme se les indica no importando los objetivos del personal. Por estas razones es que dentro de las organizaciones a veces

no se alcanzan los objetivos planteados por lo que varias empresas fracasan, de esta manera, el capital o factor humano representa el otro pilar, que no es sino el talento, la preparación, la formación, el espíritu de responsabilidad y las habilidades de los trabajadores, desde el director general hasta el productor de los niveles más bajos. Por consiguiente, el personal de toda organización juega un papel muy importante e insustituible, pues la capacidad de respuesta de cualquier organización y la imagen de ésta la forma el elemento humano que trabaja en ella. Ya que el primer contacto de cualquier empresa al público se establece generalmente por medio de los empleados de menor rango.

Teoría de relaciones humanas según Douglas McGregor

En la década de los 60, Mc. Gregor (1960), estudió la conducta humana con sus implicaciones en la dirección de individuos, y finalmente, formuló su teoría “X”, cuyo principio se basa en la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad. El autor describe las características inmersas para esta teoría que a continuación se detallan:

- Las interacciones con sus subordinados serán mínimas y estarán dominada por el recelo y la desconfianza.
- La comunicación descendente estará limitada a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas, con lo que creará las condiciones necesarias para que prosperen los rumores lo cual será una manera de complementar los mensajes procedentes de la cumbre.
- La comunicación ascendente se limitará a sugerencias rumores y sistemas de espionaje.
- Los mensajes para los subordinados fluirán en dirección descendente, desde lo alto hasta la base de la línea de la organización.
- La toma de decisiones estará en las manos de unas cuantas personas, situadas en la cumbre de la organización.

- Teniendo en cuenta la comunicación ascendente serán prácticamente inexistentes, la toma de decisiones estará basada en informaciones parciales e inexactas.

Aplicando dicha teoría el resultado será un ambiente laboral de desconfianza y falta de comprensión entre los integrantes de la organización, la moral disminuirá y la productividad se verá obstaculizada.

Mc Gregor (1960), ya intuía que se darían estos resultados, empezó a tener serias dudas sobre el postulado según el cual, la motivación de los empleados podía ignorar los más altos niveles de necesidades, sin dejar de alcanzar unos altos niveles de producción, con una moral satisfactoria. Así mismo el autor al haber intuido estos resultados creó la “Teoría Y”, cuyo objetivo era hacer coincidir las metas individuales con las de la organización, además sostiene que la teoría de relaciones humanas presenta las siguientes características las cuales son:

- La toma de decisiones estará completamente descentralizada.
- Los mensajes seguirán una dirección ascendente, descendente y horizontal, por toda la organización.
- La retroalimentación seguirá una dirección ascendente, no será necesario ningún sistema ascendente complementario.
- Las interacciones con los subordinados serán frecuentes, honradas y tendrán lugar en un ambiente de confianza.
- El intercambio descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.
- La toma de decisiones se basará en los mensajes procedentes de todos los niveles de la organización, con lo que se mejorará la calidad y la exactitud de las decisiones tomadas.

Teniendo en cuenta la naturaleza abierta de este sistema será posible un clima de confianza, mutua reciprocidad, y desarrollo, los empleados reconocerán su participación en la toma de decisiones, integrando sus objetivos con los de la gerencia. A continuación, se presenta la siguiente tabla sobre diferencias entre la teoría X y la teoría Y.

La “teoría X” argumenta principios de administración tradicionales, mientras que la “teoría y”, muestra promesas de permitir mucho más crecimiento y desarrollo individual de lo que ha sido posible con la “teoría X” (Mc.Gregor, 1960)

Como resumen se expone los puntos principales de la teoría de las relaciones humanas:

- Se toma en cuenta la importancia de los empleados.
- Pone énfasis sentimientos, actitudes, conducta de los empleados y las necesidades socioemocionales.

- Mide el comportamiento de los empleados y su productividad ante diferentes estímulos del medio ambiente.
- Estimula y forma grupos informales dentro de la organización.

Por otra parte Ibarra (2001) hablando de las “relaciones humanas”, señala que es una expresión que se usa con frecuencia, para designar las formas en que los gerentes se interrelacionan con sus subordinados. Cuando el líder del personal estimula la obtención de más y mejor trabajo, se da buenas relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, estas pueden ser deficientes. En consecuencia, para que exista buenas relaciones humanas, en una organización es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan, como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan.

Objetivos de las relaciones humanas

Para entender implícitamente que el objetivo de las relaciones humanas al final de cuenta es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en la organización. (Soria, 2004) Para dilucidar esta cuestión se podría establecer explícitamente el nivel que se está hablando, a saber: nivel social, nivel de empresa, o de las relaciones humanas, es por eso por lo que la autora presenta dos sentidos que son:

- En un sentido objetivo las relaciones humanas deberían cumplir eficientemente con la predicción y evaluación de la conducta humana en las organizaciones, tanto las que persiguen objetivos económicos, como las que persigue otras finalidades.
- En un sentido subjetivo se podría identificar con diferentes finalidades, el incremento de la productividad y/o el desarrollo y estabilidad humana.

Soria (2004) agrega además que *“la comunicación en las relaciones humanas, es concebida tanto una habilidad del administrador, como un proceso difícil y constante de transmisión de información”*, no es cuestión únicamente de dar órdenes, explicar el trabajo que se quiere o

los objetivos que se persiguen, sino de saber motivar a los subordinados para cumplir las órdenes voluntariamente, de explicar el trabajo dejando participar y contribuir a los empleados, o comunicando con el ejemplo el camino hacia los objetivos fijados.

Se entiende que las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimiento, cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro de las organizaciones, si bien es cierto que existen buenas relaciones entre el jefe y los subordinados, habrá más probabilidades de que la recepción del mensaje sea fiel en contenido e intención, tal como el superior los hay concebido.

Relaciones humanas en el trabajo

Las relaciones humanas son contactos conscientes establecidos entre las personas, los empleados y sus colegas, los subordinados, sus jefes y los elementos de una sección”. Es por eso por lo que los grupos de personas se caracterizan por las relaciones humanas que establecen sus miembros. La interrelación personal, permite satisfacer ante todo un deseo primario que se dirige a la razón, a la inteligencia humana.

Responde, en segundo lugar, a la necesidad de persuadir, dirigiéndose entonces a la afectividad, es decir, a los sentimientos y emociones. (Chiavenaoto, 2006)

En consecuencia, la interrelación es el fundamento de toda la vida social, al suprimirse ésta el ser humano dejará de existir como tal. Desde el momento de su nacimiento hasta el de su muerte, el individuo establecerá intercambios, es una actividad compartida y sobre todo en su centro laboral. En este caso también se toma en cuenta a Bennis (1997) que manifiesta que las relaciones humanas es la capacidad de interrelación del ser humano, en donde los sentimientos y las emociones entran en acción, en un contexto determinado como es un centro educativo en el cual se desarrolló una profesión específica.

Dimensiones

Las teorías de la administración de las organizaciones describen como de mantener buenas relaciones humanas en todas las organizaciones y para que esto se lleve a cabo toman en cuenta las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral definida como un aspecto de actitud está correlacionada tanto por razonamiento como por sentimiento respecto a la actividad laboral. Asimismo, la satisfacción laboral es un tema que es considerado como clásico en la psicología del trabajo y de las empresas, a lo largo de las últimas décadas, los psicólogos han ido revolucionando y modificando sus planes tanto teóricos, como en sus aplicaciones prácticas. Sus investigaciones han ayudado a un mejor entendimiento con respecto a este concepto para el mundo de la economía y de la educación. Algunas definiciones con respecto de satisfacción laboral según la literatura psicológica.

Katzell (1964), indica que teniendo en cuenta el aspecto cognitivo define la satisfacción laboral como: *“Expresión verbal de la evaluación por parte de un individuo de su empleo”*, asimismo podemos citar a Locke (1969) en la cual enfoca al aspecto afectico para definir la satisfacción laboral como: *“Resultado emocional de placer que resulta al valorar que el trabajador alcanza o posibilita alcanzar los valores laborales propios”*. Por lo tanto, la satisfacción laboral, en tanto la forma de

actitud, es posible la incorporación en un análisis de otros aspectos ligados con el comportamiento humano tales como la percepción, el procesamiento de la información, el aprendizaje, la memoria, la personalidad, el entorno vital no laboral, el contexto social y cultural en el que el juicio de satisfacción es emitido, etc.

Por su parte Kalleberg (1977), tomando en cuenta el aspecto afectivo define la satisfacción laboral como: *“Conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el que los empleados contemplan sus trabajos”*. Es así como la interpretación de la satisfacción laboral como índice de actitud permite los diferentes puntos de vista tomados en cuenta en los estudios de la literatura psicológica, considerados en general como alternativas que no se puede conciliar, en la medida en que cada uno de ellos se enfoca en el análisis en alguno de los aspectos anteriormente.

Con respecto a la satisfacción laboral Prince y Müller (1986), toma en cuenta el aspecto afectivo para definir la satisfacción laboral como: *“Grado en el que los individuos les gusta su trabajo”*. Es así como esta idea, enfocada al ámbito de la experiencia laboral, apoyaría que los

juicios de satisfacción puedan tener un enfoque afectivo mayor para los trabajadores. En consecuencia, la expresión de juicio de preferencia, fundamentalmente en contextos de poca información, puede estar dominada por el componente afectivo.

En cambio Zajonc (1980) planteó que las relaciones afectivas no necesariamente han de ser consideradas como postcognitivas, tal como supone el modelo psicológico estándar. Sin embargo, en este punto se puede señalar que los trabajadores pueden expresar sus ideas y preferencias por algo o alguien sin que con anterioridad se haya producido ningún proceso mental de deliberación. Con respecto a este mismo punto Schneider (1973) manifiesta: *“la gente escoge contexto en los que estarán satisfechos y solo parece que son sus propios atributos personales los que producen la satisfacción”*. Con respecto a esta manifestación cuando la gente piensa en su satisfacción laboral piensa en lo que ha ocurrido en el tiempo pasado y en el presente, así como en las oportunidades disponibles, y, además las oportunidades son relevantes para todas las facetas de satisfacción laboral.

Según Newton (1981), pone énfasis que, a pesar de la alta estabilidad de la satisfacción laboral en términos de correlación, hay modificaciones sustanciales en medidas que están asociados con variaciones en las condiciones de trabajo. Es así como la satisfacción laboral es el conjunto de creencias, sentimientos e intenciones de comportamiento respecto al trabajo propio, en la cual existen tres corrientes de pensamiento que sitúan los determinantes de la satisfacción laboral en distintos enfoques. El primer, el enfoque físico – económico hace hincapié en las condiciones físicas adecuadas del trabajo. El segundo, el enfoque psico-social se centraliza en la importancia de la supervisión efectiva y los grupos de trabajo cohesionados y por último la perspectiva de desarrollo enfatiza los sentimientos de los individuos satisfechos debido a tareas mentalmente exigentes.

En esta misma línea Herzberg (1957) manifiesta que para obtener la satisfacción laboral, se debe tomar de referencia al intento de la dirección por establecer tareas que den oportunidades de éxito personal, reconocimiento, progreso y crecimiento individual. Esto proporciona a los empleados más responsabilidades y libertad en la ejecución de su

tarea, así como retroalimentación en relación con su propio rendimiento. En consecuencia, la utilidad práctica de estos razonamientos, su visión presenta problemas importantes que cuestionan su utilidad para lograr un completo entendimiento de la satisfacción con el trabajo. Estos problemas surgen fundamentalmente como efecto de su excesivo énfasis en la objetividad de las características del empleo para explicar las diferencias en los niveles de satisfacción de individuos, en empleos como las mismas características objetivas.

En la actualidad, parece haber extendido consenso entre los investigadores en interpretar la satisfacción como “*la actitud general de la persona hacia su trabajo*”. Robbins (1994). Es así como la satisfacción laboral, es un concepto dimensional en el sentido de que varía desde muy positivo a muy negativo en cualquier actitud. Esto implica que la satisfacción laboral es un concepto unitario y que los individuos pueden ser caracterizados por alguna clase de actitud ligeramente definida hacia su situación laboral.

Considerando el punto de vista de esta última apreciación, las investigaciones acerca de satisfacción laboral a menudo consideran que

su nivel es función de la de satisfacciones e insatisfacciones específicas que experimenta los trabajadores con respecto a las distintas dimensiones o facetas del trabajo: el sueldo, la naturaleza de las tareas desempeñadas, los compañeros, las condiciones de trabajo y el trabajo del líder.

El objetivo de esta visión es que los sujetos pueden superar las satisfacciones e insatisfacciones específicas y llegar a una satisfacción compuesta con el trabajo en general. Para concluir, la definición de satisfacción laboral es un modelo compensatorio, un nivel elevado de satisfacción, una determinada faceta de trabajo que pueda compensar deficiencias existentes en otras áreas. Además, la satisfacción laboral es producto de la integración social de los empleados y no de su trabajo aislado, indicando la importancia de la comunicación en el resultado del desempeño de las personas.

Dimensión 2: Comunicación

Chiavenato (2006) señala que la palabra comunicación viene del latín, *communis*, que significa “hacer común”. “*El comunicador procura*

establecer una especie de comunidad con el receptor". Además, la comunicación es *"la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., a través de palabras, imágenes, figuras, gráficos, etcétera"*, por consiguiente, se puede decir que, la comunicación es producida para dar a conocer a otras emociones, sentimientos, formas de pensar, etc. a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permitan que las demás personas reciban y entiendan el mensaje que se ha enviado. Por lo tanto, comunicar no sólo significa enviar información o un mensaje, sino hacer que ésta sea común entre las personas involucradas en el proceso, lo que se llama comunicación eficaz.

En cambio, Rodríguez (1999), define que *"la comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados"* donde se tiene en cuenta aspectos con el mismo sentido para las personas que participan en el proceso y no sólo el transmitir algo. Con respecto al mismo tema Martínez y Nosnik (2006) manifiesta que la comunicación es *"un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o*

conducta”. Por consiguiente la comunicación es un contacto entre ambas personas por medio de las ideas, hechos o conductas, buscando una reacción con la otra persona de lo que se ha emitido, sin embargo, lo concerniente a la comunicación organizacional se lleva a cabo dentro de una empresa, que es *“un grupo organizado, de duración más o menos larga, que generarán un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio”* (Marín, 1996).

La comunicación organizacional acorde a Chiavenato (2006), se define como *“un sistema racional de cooperación”* debido a que las personas que la constituyen están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional e intencional para alcanzar los objetivos planteados en conjunto, los mismos que no podrían ser alcanzados de forma individual. De aquí el valor de cada individuo al formar parte de una. Con respecto a la comunicación Koontz y Donell (1985) manifiesta la comunicación en la empresa es el motor y la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común, comprendiendo y cooperando para lograr los objetivos y fines de la

organización. De tal manera Homs (1998), refiere que la comunicación organizacional *“es una actividad que tiene como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información”*.

De esta manera la comunicación organizacional no sólo es el intercambio de información, los mensajes o la imagen positiva sino también la discusión y solución de los problemas dentro de la empresa para tener un beneficio productivo. En consecuencia, la comunicación organizacional es muy importante porque tiene participación en distintas áreas: para promover su integración, superación y lograr los objetivos sin intervenir directamente en sus funciones. No tiene como objetivo inmiscuirse en las actividades de los otros departamentos, pero sí favorece en su unidad y congruencia al mejorar el intercambio de información y mensajes que manejan los trabajadores en ellos.

Proceso de comunicación

El gran interés e importancia por la comunicación se han desarrollado distintos modelos para ilustrar dicho proceso. Por lo tanto, habiendo

revisado definiciones anteriormente, se entiende por comunicación organizacional todos los mensajes que intercambie la empresa por medio de ideas, hechos o conductas, buscando una relación, donde pueda o no existir interacción o reciprocidad respecto a lo que se le ha emitido, tomando en cuenta los elementos de la comunicación: emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

Dirección de la comunicación en las empresas

Haciendo uso de la comunicación, Ramos (2002), asegura que “el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo”. Es así como se llega a la construcción de la empresa, la cual está integrada por diferentes mandos y, por tanto, diversas formas de comunicación. Esto se une con lo previamente hablado de los canales formales e informales dentro del proceso. En este sentido Hodgetts y Altman (1979) describe que dentro de los canales formales se encuentran dos direcciones: comunicación descendente y comunicación ascendente, definidos como:

Comunicación descendente, el movimiento pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Este tipo de comunicación tiene como objetivo crear empatía y generar un clima laboral agradable en grupo para encontrar la manera de resolver los problemas de la organización.

Comunicación ascendente, es la comunicación que fluye a un nivel superior en la organización. Sirve para la retroalimentación a los superiores para informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. En este tipo de comunicación los administradores también están al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, sus compañeros y la organización en general. Por lo tanto, los líderes de grupo se dirigen de esta manera para asignar metas, dar instrucciones necesarias de trabajo, comunicar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño, etc.

Dimensión 3: Motivación

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en la concepción de

homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales de trabajo; por tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación. Teniendo en cuenta a Elton Mayo quien propuso una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

Sin embargo, para alcanzar los objetivos planteados en una organización determinada, el líder necesita ser capaz de motivarse a sí mismo y a los demás. Por lo tanto, la motivación *“es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado”* (Lussier y Achua, 2005), es decir la motivación es la tendencia emocional que guían o facilitan la obtención de las metas teniendo en cuenta aptitudes emocionales como afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

Teorías de la motivación

Según Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001), “la motivación es un factor mental que nos induce a la acción en todas y cada una de las situaciones” (p. 93).

Tabla 6. Diferencia entre teorías de contenido y proceso

Teorías de contenido: se enfocan en explicar y anticipar el comportamiento con base en las necesidades de la gente.	Teorías de proceso: se enfoca en entender la forma en que la gente elige comportarse para satisfacer sus necesidades.
Teoría de Taylor: Taylorismo.	Teoría de Vroom: Expectativas.
Teoría de Mayo: Relaciones humanas.	Teoría de Adams: Equidad.
Teoría de Maslow: Jerarquía de las necesidades	Teoría de Goleman: Inteligencia emocional.
Teoría de Herzberg: Teoría de los factores.	
Teoría de Mc Clelland: Motivación del logro.	
Fuente: (Silva, et al 2001). Adaptado por el investigador.	

Del análisis de la tabla anterior, se puede concluir que en una organización se debe identificar y entender las necesidades de las personas, por qué las personas eligen diferentes maneras para tratar de satisfacerlas. El comportamiento humano es motivado por las necesidades, imprimiéndole dirección y contenido. Durante su vida, el hombre pasa por tres niveles o estado de motivación: a medida que crece y madura, va sobre pasando los estados más bajos y desarrollando necesidades de niveles más elevados.

Motivación de los empleados

Conforme a lo mencionado por Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001), *“la motivación es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta”*. Es decir, la motivación es un estado interior que promueve, canaliza y sostiene la conducta en aras de una meta, teniendo en cuenta las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida, asimismo García, E. Magaz, A. (2003) define: *“La motivación es un estado de ánimo que predispone al individuo a esforzarse para alcanzar alguna meta que desea”* (p. 204).

Influencia de la motivación

La motivación en este ámbito sólo puede operar a partir de unos principios de respeto a la dignidad del trabajador y de, por supuesto, unas condiciones laborales y económicas adecuadas. Con respecto a la influencia de la motivación Chiavenato (2006) se basa en la administración científica se basaba en la concepción de homo

economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales de trabajo; por tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación. Además “El ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas”. (Ibarra, 2001).

Además Chiavenato (2006), agrega que en los estudios sobre comportamiento social, Kurt Lewin se refirió al importante papel que cumple la motivación. Para explicar la motivación del comportamiento, postuló la teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentos:

Teoría de campo de Lewin

Todo comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes en la cual no depende del pasado ni del futuro, sino del campo dinámico actual, que es el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico, en la cual tiene una gran importancia las necesidades humanas. En este caso se toma en cuenta los tres niveles o

estados de motivación lo que corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

a.- Necesidades fisiológicas

Según Chiavenato (2006). Corresponden a las necesidades primarias, vitales o vegetativas; están relacionadas con la supervivencia de la persona, y son innatas e instintivas. Así mismo Chiavenato describe “*Las principales necesidades fisiológicas son alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos, y seguridad física contra los peligros*”. (p.100)

b.- Necesidades psicológicas

Corresponden a las necesidades secundarias (exclusivas del hombre) adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida diaria. Así mismo Chiavenato describe “necesidades psicológicas, necesidad de seguridad íntima, necesidad de participación, necesidad de formar parte de un grupo, de tener contrato humano, de participar en alguna iniciativa con otras personas, necesidad de autoconfianza, necesidad de afecto, necesidad de dar y recibir afecto, amor y cariño. (Chiavenato, 2006).

c.- Necesidades de autorrealización

Corresponden a las necesidades más elevadas, producto de la educación y la cultura. Así mismo Chiavenato describe “la necesidad de autorrealización es la síntesis de las demás necesidades, es el impulso de cada individuo a realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo”. (Chiavenato, 2006).

La motivación laboral

Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001), definan la motivación laboral como: “La situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida” (p. 91). En consecuencia, toda conducta del ser humano obviamente tiene relación con los estímulos que recibe del exterior en la cual produce en él conductas positivas logrando así satisfacer toda necesidad y sentir una gran motivación en su centro laboral.

Dimensión 4: Conflicto social

Estos autores Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001), indican además que *“el conflicto social se presenta cuando varias personas o grupos de personas tienen intereses o valores contrapuestos.”*.

A continuación, se puede observar la tabla sobre los tipos de aspectos de conflicto social.

Tabla 7: Conflicto laboral: aspectos positivos y negativos

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Estimula la aplicación de nuevas ideas o alternativas, posibilitando el cambio organizativo y la innovación.	Frustran, cansan y deterioran las relaciones.
Potencia la creatividad.	Provocan distanciamiento y hacen aparecer resistencias.
Permite sacar a la luz problemas irresueltos subyacentes.	Consumen grandes cantidades de tiempo.
Permiten mejorar las condiciones de trabajo	Descienden la productividad.
Puede incrementar la lealtad al grupo, favoreciendo la cohesión.	

Fuente: Silva, Santos, J Rodríguez, y Hernando (2001, p. 189)

Factores y causas de los conflictos

Es importante conocer las diferentes causas concretas del conflicto. Es así como según Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2001) señalan las siguientes causas:

- Intereses diferente y opuesto que son la esencia de la mayoría de los conflictos.
- Escasez de recursos y los criterios adoptados para ello.
- Poca autoridad en aquellos casos que no está bien delimitados.
- Diferencias estilos de trabajo, actitudes y problemas de comunicación.
- División del trabajo como base de cualquier organización.
(p. 191).

Conflicto de funciones

Todo conflicto está relacionado con la insatisfacción laboral y la ansiedad que produce mala relación entre los miembros de una organización, socavan un estado de trabajo pacífico y producen cambios fisiológicos y psicológico. Por lo tanto, todo *“conflicto es el enfrentamiento expreso entre dos partes – organizaciones, grupos o individuos- interdependientes que perciben recompensas escasas, persiguen objetivos incompatibles e interfieren entre ellas para evitar que la otra parte logre sus propios objetivos”* (Silva, Santos, Rodríguez y Hernando, 2001). Asimismo, para distinguir mejor el conflicto, se debe tener en cuenta los tipos de conflictos: conflicto funcional y conflicto disfuncional. En la cual el primero es un conflicto cuyo origen está en la tarea que desarrolla el grupo en una respectiva organización y el segundo está en la personalidad de los individuos que componen los grupos dentro de la organización. (García, Ruiz, et al 2006).

Causas que origina el conflicto

García, Ruiz, et al (2006), identifican cuatro grandes causas que dan origen al conflicto: la comunicación, la toma de decisiones, las características personales y las características estructurales del grupo,

una vez identificadas estas causas las organizaciones y la dirección entienden que el conflicto puede ser bueno o malo y que, por consiguiente, no hay que resolverlo, sino que hay que gestionarlo. Por lo tanto, cuando se habla de “resolución de conflicto” se entiende que éste es negativo y que por lo tanto hay que eliminarlo para que así no tenga efecto dañino ni negativo sobre la producción.

Manejo de conflictos

El éxito de toda organización es la convivencia positiva que se da entre los trabajadores de una organización determinada. Muchos líderes están expuestos constantemente al conflicto y la capacidad para resolverlo ejercerá efecto directo en su éxito como líder. Los líderes en las Instituciones Educativas no están excepto a constantes conflictos, para ello el líder debe tener las características y el perfil adecuado, que utilice de manera adecuada la comunicación con sus subordinados. Es así como según Lussier y Achua (2005), conflicto “es una parte inherente de la actividad de las organizaciones, existe siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona”. (p. 355). Por lo tanto estos autores describen dos tipos de conflictos: conflicto disfuncional y conflicto

funcional. El primero es cuando el conflicto no se resuelve bien repercute en forma negativa; y cuando impide la consecución de los objetivos organizacionales y el segundo es cuando el desacuerdo y la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización, aumenta la calidad de las decisiones del grupo y conduce a cambios innovadores.

Dimensión 5: Asertividad

La asertividad es entendida como una competencia ciudadana de todos los individuos que permite defender los derechos personales a través de expresiones directas, firmes, honestas y que no vulneren los derechos de las otras personas. Todos los seres humanos se interrelacionan entre sí, tienden a relacionarse socialmente, las cuales son parte de la vida cotidiana del individuo y pueden llevar a ciertas obligaciones y demandas sociales donde la comunicación tome la forma de ruegos, mandatos o favores creando expectativas en relación con respuestas automáticas para todos los seres. Asimismo, se reflexiona sobre la asertividad en los distintos contextos en que se desenvuelven las personas, desde el ámbito familiar, educativo, laboral y en las interacciones cotidianas en general.

La enciclopedia de psicología (2000) define la asertividad como:

“asertividad es característica de una persona que expresa con fluidez y sin ansiedad de sus opiniones, interés y emociones de forma correcta y temática. Las técnicas de entrenamiento en habilidades sociales incluyen también la de la asertividad. Su objetivo es ayudar al individuo que se queja de ser inhibido en sus relaciones interpersonales y de tener dificultades en la comunicación, tanto para expresar como para mantener sus puntos de vista”.

Por lo tanto, si se tiene en cuenta el concepto anterior queda claro que la asertividad es una habilidad social, que mantiene tener relaciones interpersonales de forma efectiva para que el ser humano se mentalice en sus emociones y necesidades a la hora de interrelacionarse y adaptarse en su entorno.

Asimismo, *“se considera que el individuo es socialmente hábil cuando, en suma, relación interpersonal, lleva a cabo una serie de conductas*

que expresan sus sentimientos, deseos, opiniones y derechos de un modo adecuado a la situación y respetando las conductas de los demás” (Enciclopedia de la psicología, 2000). En consecuencia, se infiere que las relaciones sociales son aquellas en las que el individuo se involucra en la vida diaria en una existencia social que se basa en la comunicación interpersonal poniendo en práctica en gran medida de su propia habilidad.

Riso (2002), sobre la conducta asertiva manifiesta:

“por conducta asertiva; o asertividad, entendemos pues, no el empeño por lograr lo que uno quiere sea como sea, por las buenas o por las malas, pese a quien pese, sino la decidida voluntad de una persona de hacer vales sus derechos, de expresar sus opiniones, sus sentimientos, sus deseos cuando le parezca oportuno y hacerlo de modo claro, sincero, directo, apropiado y respetuoso, sin violar los derechos de su interlocutor”.

De estos conceptos se entiende que la asertividad es la libertad emocional y de expresión, facilitando una comunicación fluida que pone en práctica la conducta asertiva de cada persona dándole seguridad de sí misma.

De acuerdo con la Real Academia Española asertivo significa afirmativo, indicando que habla respecto de afirmación del ser de la persona. Esta afirmación ratifica la voluntad del individuo con plena voluntad para llevar a cabo sus verdades o creencias conscientemente. La individualidad humana, la consciencia de ser y estar marca de forma veraz su concepto acerca de dignidad, lo que no es negociable y no se quiere ni se puede aceptar. Por lo tanto, las personas pueden indignarse al sentir violado sus derechos, al ser humillados, maltratados o explotados, ya que sus códigos éticos son vapuleados y sienten cólera contra la injusticia. (García y Magaz, 2003).

La defensa de la identidad personal es un proceso natural y saludable, puesto que quienes exigen respeto de esta manera se autoafirman y se fortalecen a sí mismos. Sin embargo, son varios autores que dan definiciones acerca de la asertividad, en general, la asertividad es el

comportamiento de un individuo que expresa sus sentimientos, opiniones, ideas y derechos, reconociendo y respetando los derechos que tienen las demás personas para expresarlos. (García y Magaz, 2003).

Estos autores señalan que la asertividad es considerada una de las habilidades sociales más complejas ya implica la autorregulación ante situaciones favorables en las que la persona puede expresar y hacer valer sus derechos como tal, como la autorregulación ante situaciones adversas como la presión grupal, la coacción e incluso, el uso de la agresividad por parte de otros, pero también resulta importante diferenciar entre el reconocimiento personal del derecho a expresarse y el de los demás. A partir de esta diferenciación se propone los conceptos de auto- asertividad y hetero – asertividad. (García y Magaz, 2003).

La auto-asertividad es definida como el *“comportamiento que constituye un acto de expresión sincera y cordial de los sentimiento propios y de defensa de los propios valores, gustos deseos y preferencias”*. Por lo tanto, la hetero- asertividad es el *“comportamiento que constituye un acto de respeto a la expresión*

sincera y cordial de los sentimientos propios y de defensa de los propios valores, gustos deseos y preferencias”. (García y Magaz, 2003).

Considerando las definiciones de asertividad presentadas, la auto-asertividad está enfocada a reconocer en uno mismo y comportarse de acuerdo con ello, y tener la libertad de expresarse libremente. En cambio, la hetero- asertividad está enfocada al reconocimiento de este derecho en otros. A nivel de comportamiento la diferencia en ambos indicadores son las que determinan el estilo en la interacción social.

Por otra parte Monjas (1999), define la asertividad como “conducta interpersonal que implica la expresión directa de los propios sentimientos y la defensa de los propios derechos personales, sin negar los derechos de los otros”. Asimismo, Jakubowski y Lange (1976) asertividad significa hacer valer los derechos, expresando lo que uno cree, siente y quiere en forma directa, honesta y de manera apropiada respetando los derechos de la otra persona. La asertividad involucra la declaración de los derechos personales expresando pensamientos, sentimientos y creencias, que no viola los derechos de otras personas.

Con base en las anteriores definiciones, se puede inferir que los conceptos de asertividad se han centrado entorno de la expresión emocional de la autoexpresión, del autodescubrimiento y de la capacidad de establecer valoración por sí mismo, además se habla de las formas de comunicación sobre la intimidad, la expresión de los derechos, los efectos de la autoafirmación en el medio ambiente y las clases de respuestas específicas capaces de ser generadas ante determinadas situaciones.

Flores (1989) con base a los resultados de diversos estudios, señala que la asertividad está conformada por tres dimensiones: asertividad por medios indirectos, asertividad en situaciones cotidianas y no asertividad y que para su estudio es importante tomar en cuenta el aspecto situacional, es decir, se puede ser asertivo en las diferentes situaciones con la familia, escuela, trabajo, amigos o bien se es asertivo en una situación, pero no en la otra.

Las personas no asertivas y asertivas indirectas son personas cuyo control se centra en la suerte, y en controlar las situaciones por medios afectivos, en cambio las personas asertivas en situaciones cotidianas son

personas internas e instrumentales. Por lo tanto, se concluye que la asertividad es parte del conjunto de las habilidades sociales que debe desarrollar la persona para relacionarse satisfactoriamente con los otros.

Definición de términos básicos.

Asertividad. Es la conducta interpersonal que implica la expresión directa de los propios sentimientos y la defensa de los propios derechos personales, sin negar los derechos de los otros. (Monjas,1999).

Cambio organizacional. El cambio organizacional; generalmente es determinado por el individuo, el grupo o unidad organizacional de que se trate y éste se trasmite del medio externo al interno; así la organización total, modifica una, varias, o todas sus unidades hasta llegar al nivel individual. (Soria, 1993).

Clima organizacional: Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez, 1999).

Comunicación. Es el intercambio de información entre el emisor – receptor, donde intervienen varios elementos como el canal, código, decodificador y retroalimentación. (Katzell, 1964).

Comunicación ascendente. Brinda la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados. El principal beneficio es que crea un canal por el cual la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad. (Hodgetts y Altman, 1979).

Comunicación descendente: Sirve para emitir mensajes de la dirección a los empleados, ayuda a enlazar los niveles de jerarquía, proporcionando una base para lograr una actividad coordinada. (Hodgetts y Altman, 1979).

Comunicación organizacional. Es el flujo de mensajes de una red de relaciones interdependientes. (Katzell, 1964).

Conflicto. Es el grado de sentimiento en que los miembros de la organización, empleados del mismo nivel como superiores, aceptan las

opiniones discrepancias y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (Soria,1993).

Conflicto social. El conflicto se presenta cuando varias personas o grupos de personas tienen intereses o valores contrapuestos. (Silva, Santos, Rodríguez y Hernando, 2001).

Líder. Un líder siempre tiene un objetivo que perseguir, una finalidad en su acción, y cuenta con la fuerza para comprometerse a un equipo de trabajo a la consecución de estos. (Aspe,1999).

Liderazgo: El liderazgo puede ser entendido como la oportunidad de dirigir las acciones de las personas para alcanzar los objetivos de la institución, en diferentes niveles de autoridad y tomando en cuenta los éxitos y las derrotas. (Aspe,1999).

Motivación: son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. (Goleman, 1998).

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas

relaciones sociales tanto entre empleados del mismo rango como entre jefes y sub ordinados. (Rodríguez, 1999).

Relaciones humanas. Las relaciones humanas describen la existencia de las necesidades humanas básicas, es así como el comportamiento humano está determinado por causas que, muchas veces, escapan al entendimiento y control de las personas, ya que toda causa denomina necesidades o motivos: fuerzas conscientes o inconscientes que determinan el comportamiento de la persona. (Chiavenato, 2006).

Satisfacción laboral. Conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el que los empleados contemplan sus trabajos. (Kalleberg, 1977).

Capítulo 2: Desarrollo metodológico del estudio

Hipótesis.

Hipótesis General.

Se considera como la hipótesis general que existe relación positiva y significativa entre el estilo predominante de liderazgo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis Específica

Hipótesis Específica 1

Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo carismático del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis Específica 2

Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo participativo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis Específica 3

Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo delegativo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis Específica 4

Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis Específica 5

Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Variables

- Variable (X) Estilo predominante de liderazgo del director.
- Variable (y) Relaciones humanas

Definición conceptual

Variable (X) Estilo predominante de liderazgo del director

En este estudio se está considerando la siguiente definición: “*Liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.*” (Chiavenato, 2006).

Variable (Y) Relaciones humanas

“Las relaciones humanas debe entenderse como el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos”. (Soria, 2004).

Definición Operacional

Variable X: Estilo predominante de liderazgo del director

Estilos de liderazgo es considerado un aspecto muy importante en la administración de una institución educativa, en ella se realizan una serie de acciones que se dividen en: estilo de liderazgo carismático, estilo de liderazgo participativo, estilo de liderazgo delegativo, estilo de liderazgo transformacional y estilo de liderazgo transaccional. (Chiavenato, 2006).

A continuación, en la tabla 10 se presenta la organización de la variable estilos de liderazgo que está conformada por cinco dimensiones, 20 indicadores y un total de 20 ítems, con las cuales se pretende medir dicha variable, asimismo este procedimiento facilitó la construcción del instrumento y el sistema de evaluación, el cual se está tomando como

referencia la escala de Likert, siendo la calificación de cada ítem como sigue:

(5) Siempre

(4) Frecuentemente

(3) Ocasionalmente

(2) Rara vez

(1) Nunca

Tabla 8: Operacionalización de la variable (X) estilo predominante de liderazgo del director

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Liderazgo carismático	Toma de decisiones. Propuesta pedagógica. Asesoramiento y capacitación.	1, 2, 2, 3 y 4	CUESTIONARIO PARA DOCENTES
Liderazgo participativo	Relaciones personales. Inspira confianza en la gestión. Motiva al personal.	5, 6, 7 y 8	
Liderazgo delegativo	Resolución de problemas. Aceptación de consulta para la toma de decisiones administrativas y pedagógicas. Orienta al trabajo.	9, 10, 11 y 12	
Liderazgo transformacional	Interés personal. Propuesta pedagógica con visión de futuro. Inspira confianza entre los docentes.	13, 14,, 15 y 16	
Liderazgo transaccional	Técnicas de motivación. Identificación de los objetivos institucionales. Aceptación crítica de su personal.	17, 18, 19 y 20	

Fuente: Elaboración propia

Variable Y: Relaciones humanas

Las relaciones humanas son las capacidades de interactuar y relacionarse con el entorno sociocultural en un determinado lugar, en la cual se tiene en cuenta un conjunto de elementos constituidos: satisfacción laboral, comunicación, motivación, conflicto social y asertividad. Soria (2004, p. 26).

A continuación, en la tabla 11 se presenta la organización de la variable (Y) relaciones humanas que está conformada por cinco dimensiones, 20 indicadores y un total de 20 ítems, con las cuales se pretende medir dicha variable, asimismo este procedimiento facilitó la construcción del instrumento y el sistema de evaluación, el cual se está tomando como referencia la escala de Likert, siendo la calificación de cada ítem como sigue:

- (5) Siempre
- (4) Frecuentemente
- (3) Ocasionalmente
- (2) Rara vez
- (1) Nunca

Tabla 9: Operacionalización de la variable (Y) relaciones humanas.

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Satisfacción laboral.	Ambiente de trabajo. Libertad para el desempeño laboral. Dialogo amistoso entre director y docentes.	1, 2, 2, 3 y 4	CUESTIONARIO PARA DOCENTES
Comunicación.	Comunicación ascendente. Comunicación descendente. Apertura al dialogo.	5, 6, 7 y 8	
Motivación.	Recompensa social. Coherencia entre lo que dice y lo que hace. Dinamismo positivo entre director y docentes.	9, 10, 11 y 12	
Conflicto social.	Bienestar social. Concilia para llegar a acuerdos satisfactorios. Indaga las causas antes de tomar decisiones.	13, 14,, 15 y 16	
Asertividad	Labor pedagógica. Comunicación fluida entre directores y docentes. Comportamientos sociales.	17, 18, 19 y 20	

Fuente: Elaboración propia

Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básica y sustantiva, es básica porque está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación. Además, recoge información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes. (Sanchez y Reyes, 1996)

Es sustantiva porque trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica.

Nivel de investigación

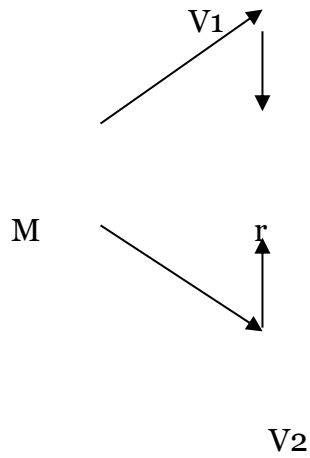
El nivel de investigación corresponde a estudios descriptivos porque, consiste fundamentalmente en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio de este en una circunstancia temporo – espacial determinada. (Sanchez y Reyes, 1996) Además, tratan de recoger información sobre el estado actual del fenómeno, tal como es el estilo predominante de liderazgo del director y las relaciones humanas entre los docentes del nivel secundario de la red. N° 1 UGEL Ventanilla.

Algunos autores proponen que *“la investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento, suele implicar algún tipo de comparación o contraste, y puede intentar descubrir relación causa – efecto presente entre variables no manipuladas pero reales.”* (Best, 1983).

Diseño de investigación

El diseño empleado en el estudio corresponde a los no experimentales. Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaran los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos en su forma de investigación transeccional correlacional. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Es transeccional correlacional porque describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales. (Hernández, et al, 2006). El gráfico que le corresponde a este diseño es el siguiente:



Dónde:

$M \rightarrow$ Representa a los 219 docentes del nivel secundario, de la red N°1 de la UGEL Ventanilla, 2018.

$V_1 \rightarrow$ Representa el estilo predominante de liderazgo del director de las instituciones educativas públicas de la red N°1 de la UGEL Ventanilla - 2018.

$V_2 \rightarrow$ Representa las relaciones humanas de los docentes de las instituciones educativas públicas de la red N°1 de la UGEL Ventanilla - 2018.

$r \rightarrow$ representa la relación que existe entre el estilo predominante de liderazgo del director y relaciones humanas de las instituciones públicas de la red la red N°1 de la UGEL Ventanilla - 2018.

Población y muestra

Población

Se define como población al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. (Hernández, et al. 2006). El marco poblacional está constituido por 506 docentes de nivel secundaria de las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla de, 2018. Las instituciones educativas en estudio son:

Tabla 10: Población de docentes del nivel secundaria de las instituciones educativas en estudio

Instituciones Educativas	Nº
	Docentes
I.E. Nº 5116	25
Divino Creador	
I.E. Nº 5117	38
Jorge Portocarrero Rebaza	
I.E. Nº 5122	37
José Andrés Razuri Esteves	
I.E. Nº 5124	33
Libertador Simón Bolívar	
I.E. Nº 5125	32
Casuarinas	
I.E. Nº 5127	34
Mártir José Olaya	
I.E. Nº 5128	36
Sagrado Corazón de María	
I.E. Nº 5129	30
Vencedores de Pachacutec	
I.E. Nº 5130	38
Pachacutec	
I.E. Nº 5140	34
Álvaro Uribe Vélez	
I.E. Nº 5141	39
Divino Maestro	
I.E. Nº 5142	37
Virgen de Guadalupe	
I.E. Nº 5144	30
Divino Cristo en las alturas	
I.E. Nº 5145	31
Balneario	
I.E. Nº 5146	32
Nazareno Santa Victoria	
Total de I.E. 15	Total de Docentes 506

Fuente: AGP-UGEL Ventanilla, 2013.

Para dicha selección de la población, se tomó en cuenta que las instituciones educativas cuenten con los siguientes criterios:

- Que las instituciones educativas sean públicas.
- Las instituciones educativas deben tener nivel secundaria.

Muestra

La muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. (Hernández, et al. 2006), de la población conformada por 506 docentes de las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL– Ventanilla, se obtuvo el tamaño de la muestra, que está constituida por 219 docentes de ambos niveles, basándonos en la tabla de muestreo de Fisher, Arkin y Colton, para conocer la cantidad de docentes que se extraen según el tamaño de la población, considerando un margen de error $\pm 5 \%$; por ser una investigación de carácter pedagógico, esto quiere decir que hay un nivel de confianza de 95 %. (León, et al, 2006).

Tabla 11: Arkin, Fisher y Colton: Relación de tamaños de la población y tamaño de la muestra

Población	Precisión: error asumido					
	$\pm 1\%$	$\pm 2\%$	$\pm 3\%$	$\pm 4\%$	$\pm 5\%$	$\pm 10\%$
500					222	83
1000				385	286	91
2500		1250	769	500	345	96
5000		1667	909	556	370	98
10000	5000	2000	1000	588	385	99
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	9333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100
Infinito	10000	2500	1111	625	400	100

Fuente: León, et al (2006).

Los tamaños muestrales son los números del interior de la tabla. Estos tamaños están calculados para cuando se mide en porcentajes con un nivel de confianza del 95 %.

Una vez obtenido el tamaño de la muestra se aplicará el muestreo probabilístico de tipo estratificada para obtener el número de docentes por colegio, para ello se basa en los siguientes criterios:

Heterogeneidad entre las instituciones educativas en estudio, que conforman los estratos, es decir que estas instituciones educativas sean estatales.

La similitud que presentan las instituciones educativas que conforman los estratos, es decir que trabajen con docentes del nivel secundario.

Se plantea además que: *“La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral”* (Hernández, et al. p.181).

Por tanto, al considerar todos esos criterios, se trabajará con las 15 instituciones educativas en estudio ya que presentan las características anteriormente mencionadas, asimismo para seleccionar la muestra de cada institución educativa se aplicará la siguiente ecuación:

Muestra de las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla.

Para el caso de obtener la muestra de los docentes de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se empleará la fórmula para muestra probabilísticas.

Para Muestra de docentes:

$$n = \frac{z^2 p q N}{E^2 (n - 1) + z^2 p q}$$

Donde:

N= 506

q= probabilidad de no inclusión

Z = 1,96 (para un nivel de confianza al 95%)

E= 5% error: 0,05

p= probabilidad de inclusión

Al transponer cifras se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) (506)}{(0,05)^2(506 - 1)+ (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n= 219$$

Las muestras obtenidas en forma probabilística y bajo la técnica de muestro no aleatoria, estratificada está conformada de la siguiente forma.

Tabla 12: Muestra de las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla

Instituciones Educativas	N	AMPLITUD	Muestra
Docentes de la I.E. N° 5116 Divino Creador	25	25	25 x 0.432 11
Docentes de la I.E. N° 5117 Jorge Portocarrero Rebaza	38	38	38 x 0.432 16
Docentes de la I.E. N° 5122 José Andrés Razuri Esteves	37	37	37 x 0.432 16
Docentes de la I.E. N° 5124 Libertador Simón Bolívar	33	33	33 x 0.432 14
Docentes de la I.E. N° 5125 Casuarinas	32	32	32 x 0.432 14
Docentes de la I.E. N° 5127 Mártir José Olaya	34	34	34 x 0.432 15
Docentes de la I.E. N° 5128 Sagrado Corazón de María	36	36	36 x 0.432 16

Instituciones Educativas	N	AMPLITUD	Muestra
Docentes de la I.E. N° 5129 Vencedores de Pachacutec	30	30	30 x 0.432 13
Docentes de la I.E. N° 5130 Pachacutec	38	38	38 x 0.432 16
Docentes de la I.E. N° 5140 Álvaro Uribe Vélez	34	34	34 x 0.432 15
Docentes de la I.E. N° 5141 Divino Maestro	39	39	39 x 0.432 17
Docentes de la I.E. N° 5142 Virgen de Guadalupe	37	37	37 x 0.432 16
Docentes de la I.E. N° 5144 Divino Cristo en las alturas	30	30	30 x 0.432 13
Docentes de la I.E. N° 5145 Balneario	31	31	31 x 0.432 13
Docentes de la I.E. N° 5146 Nazareno Santa Victoria	32	32	32 x 0.432 14
TOTAL DOCENTES	506	506	219

Fuente: AGP-UGEL VENTANILLA.

$$Fu = n/N = 219/506=0.432$$

Método de investigación

El método que se utilizó en la investigación es el método descriptivo. Sánchez y Reyes (1996, p. 33), consiste en describir, analizar e interpretar un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente. Además, estudia el fenómeno en su estado actual y en su forma natural sin tener control directo entre las variables

de estudio como son: variable X: El estilo predominante de liderazgo del director y la variable Y: relaciones humanas.

Técnicas e instrumentos recolección de datos:

En este estudio se hará uso de la técnica de la encuesta, de acuerdo con Hernández et al (2006, p. 216) la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento, de ahí que en este estudio se asume dicha técnica, puesto que se trabajará con muestra de docentes de las instituciones educativas de la red N° 1 UGEL Ventanilla.

En base a la técnica definida se empleará unos instrumentos denominados cuestionario para docentes. Para el estudio de investigación se utilizará las siguientes técnicas:

Técnica de análisis documental: para la elaboración de los instrumentos se tomaron como referencia los instrumentos de las diversas tesis consultadas en los antecedentes.

Técnica de la encuesta: bajo esta modalidad se aplicará un cuestionario con preguntas directas con alternativas múltiples, teniendo como base la escala de Likert.

Técnica de juicio de expertos: Esta técnica servirá para validar el instrumento de recolección de datos de los docentes participantes de la investigación a juicio de 5 expertos, por tanto, la validez de expertos: “Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema” (Hernández et al. 2006, p. 204).

Técnica estadística: se utilizará para procesar la información requerida y constatar la hipótesis planteada.

Instrumentos:

El trabajo de investigación consta de dos cuestionarios, los cuales permitirán recolectar datos cuantitativos de nuestras variables, utilizándose para cada uno de estos un cuestionario para los docentes.

A continuación, se describen ambos cuestionarios: El primero nos permitirá determinar el estilo predominante de liderazgo y el segundo las relaciones humanas.

Cuestionario a los docentes para conocer los estilos de liderazgo.

Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (Hernández et al, 2006. p. 217). El instrumento para utilizar es el cuestionario para docentes para conocer el estilo predominante de liderazgo, es un instrumento en donde el docente evalúa el estilo de liderazgo del director en las actividades rutinarias en el quehacer como el líder o máxima autoridad en la institución educativa.

Se utilizará este cuestionario, puesto que es un formato práctico, fiable y válido que mide las actividades rutinarias en el quehacer del director como líder o máxima autoridad, de esta manera permitirá que se recojan datos precisos del desarrollo de su trabajo dentro de la institución educativa.

Objetivo: Identificar el estilo predominante de liderazgo del director en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Cuestionario a los docentes con respecto a las relaciones humanas.

Este instrumento para utilizar es el cuestionario para docentes con respecto a las relaciones humanas, es un instrumento que permite conocer del docente las relaciones humanas durante su actividad en la institución educativa.

Se utilizará este cuestionario, puesto que es un formato práctico, fiable y válido que permite observar las habilidades del pensamiento que el alumno manifiesta a través de situaciones establecidas.

Objetivo: Identificar las relaciones humanas de los docentes en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Administración:

Para ambos cuestionarios, los docentes leerán los ítems procediendo a marcar una alternativa (S, F, O, RV, N) en la hoja de respuestas. La hoja presentará 20 ítems.

Calificación

En ambos cuestionarios la calificación se realizará mediante cinco posibles respuestas (1, 2, 3, 4, 5), tomadas de la escala Likert.

A continuación, se presenta en la tabla 03 el formato de codificación de respuestas:

Tabla 13: Calificación y puntuación del cuestionario

Alternativas	Puntuación	Afirmación
S	5	Siempre
F	4	Frecuentemente
O	3	Ocasionalmente
RV	2	Rara vez
N	1	Nunca

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un cuadro de doble entrada, que contiene la escala de medición del estilo predominante de liderazgo, del director donde se sumaran todas las puntuaciones de las respuestas de los cinco

ítems que miden la dimensión 01: liderazgo carismático, luego se sumarán todas las puntuaciones de los cinco ítems que miden la dimensión 02: liderazgo participativo, se sumarán todas las puntuaciones de los cinco ítems que miden la dimensión 03: liderazgo directivo, se sumarán todas las puntuaciones de los cinco ítems que miden la dimensión 04: liderazgo transformacional y por último se sumarán todas las puntuaciones de los cinco ítems que miden la dimensión 05: liderazgo para ello tomamos en cuenta la escala de medición de Likert con la opinión de los expertos de validación del instrumento de evaluación; finalmente escribimos los totales como se indica en el formato siguiente:

Tabla 14: Frecuencia de los estilos de liderazgo

Frecuencia de los estilos de liderazgo	Siempre 5	Frecuentemente 4	Ocasionalmente 3	Rara vez 2	Nunca 1
0 – 20					X
20 – 40				X	
40 – 60			X		
60 – 80		X			
80 – 100	X				

Fuente: Elaborado por el investigador.

Asimismo presentamos otro cuadro de doble entrada, que contiene la escala de medición de las relaciones humanas donde se sumaran todas las puntuaciones de las respuestas de los cinco ítems que miden la dimensión 01: satisfacción laboral, luego, se sumarán todas las puntuaciones de los cinco ítems que miden la dimensión 02: comunicación, se sumarán todas las puntuaciones de los cinco ítems que miden la dimensión 03: motivación, se sumarán todas las puntuaciones de los cinco ítems que miden la dimensión 04: conflicto social, y por último, se sumarán todas las puntuaciones de los cinco ítems que miden la dimensión 05: asertividad, para ello tomamos en cuenta la escala de medición de Likert con la opinión de los expertos de validación del instrumento de evaluación; finalmente escribimos los totales como se indica en el formato siguiente:

Tabla 15: Frecuencia de las relaciones humanas

Frecuencia de las relaciones humanas	Siempre 5	Frecuentemente 4	Ocasionalmente 3	Rara vez 2	Nunca 1
Escala					
0 – 20					X
20 – 40				X	
40 – 60			X		
60 – 80		X			
80 – 100	X				

Fuente: Elaborado por el investigador.

Validez y confiabilidad

Validez

Es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. (Hernández, et al. 2006). La validez del instrumento se determinó mediante los siguientes pasos:

- Validez de contenido: Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. (Hernández, et al. 2006). El instrumento fue construido teniendo como consideración el marco teórico desglosándose en dimensiones, indicadores e ítems, así como el establecimiento de

su sistema de evaluación en base al objetivo de investigación, logrando medir lo que realmente se indicaba en la investigación.

- Validez de constructo: Variable medida que tiene lugar dentro de una hipótesis, teoría o esquema teórico. (Hernández et al, 2006. p. 203). Este procedimiento se realizó en base al siguiente fundamento teórico: “el instrumento elaborado en base a una teoría responde al objetivo de la investigación, esta debe ser operacionalizado cuando menos en áreas, dimensiones, indicadores y reactivos”

Validez de expertos

Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en tema. (Hernández et al, 2006. p. 204). El instrumento fue puesto a un grupo de expertos, todos ellos profesionales temáticos de las instituciones afines a la educación, por lo que sus opiniones fueron importantes y determinaron que el instrumento presenta alta validez dado que

responde al objetivo de la investigación, así como precisa su validez de contenido, esto se aprecia en la tabla 16.

Tabla 16: Validación de expertos

Nº	EXPERTO
Experto 1	Dr. Charry Aysanoa, Juan
Experto 2	Dr. Palacios Garay, Jessica Paola
Experto 3	Dr. Lescano López, Galia Susana
Experto 4	Dr. Nuñez Lira, Luis Alberto
Experto 5	Dr. Arteaga Holgado, Francisco

Fuente: Elaborado por el investigador.

Del análisis de la tabla, se infiere que la ponderación general del instrumento, en base a la opinión oportuna, de los expertos consultados, el instrumento es aplicable al grupo muestral.

Confiabilidad

Es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. El criterio de confiabilidad del instrumento se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. (Hernández et al. 2006), es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en

escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de confiabilidad valores

- No es confiable -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

Tabla 17: Confiabilidad: Variable X

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,834	20

Tabla 18: Confiabilidad: Variable Y

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,776	20

El coeficiente Alfa obtenido es de 0,834 para la variable X y 0,746 para la variable Y, lo cual permite decir que los cuestionarios de 20 ítems cada uno tiene una fuerte confiabilidad. Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el cuestionario, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas o situaciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

Métodos de análisis de datos

Se realizará un análisis cuantitativo de la información obtenida en forma de datos numéricos. Para dicho proceso de análisis se utilizará la estadística descriptiva tomando como base las medidas de tendencia

central (medida aritmética, mediana y moda) para conocer cuáles son las características de la distribución de los datos.

Asimismo, se aplicará otros recursos estadísticos tales como: el coeficiente de correlación de Spearman, que calcula la correlación entre variables.

En la siguiente, se detallan los recursos estadísticos y las fórmulas correspondientes a utilizar:

Tabla 19: Recurso estadístico

Análisis estadístico	Recurso estadístico
Prueba no paramétrica, que calcula la correlación entre variables.	Coeficiente de Spearman $\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{N \cdot (N^2 - 1)}$

Los resultados obtenidos después del procesamiento estadístico de los datos serán representados mediante gráficos para facilitar su interpretación. Los procedimientos antes mencionados se ejecutarán mediante el programa Excel y el estadístico SPSS versión 20.

Descripción

Descripción de los resultados de la variable: Liderazgo

En la tabla 20 observamos que la mayoría de los docentes de las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL de Ventanilla – 2018, en un 82,19%, consideran que el liderazgo presenta un nivel medio, indicándonos con este resultado que se deben reforzar algunas habilidades de la gestión educativa. En cambio, un grupo de docentes (11,42%) consideran que existe un nivel alto de liderazgo en la institución educativa.

Tabla 20: Resultados de la variable: Liderazgo.

Liderazgo Niveles	Frecuencia	Porcentaje (%)
alto	25	11.42
medio	180	82.19
bajo	14	6.39
Total	219	100%

Los resultados de la tabla 21 indican que la mayoría de los docentes reconoce a los directivos que presentan entre un liderazgo carismático, participativo, delegativo, transformacional y transaccional con valores que representan para el nivel medio. Así en el liderazgo carismático (52,51%), liderazgo participativo (75,80%), liderazgo delegativo

(74,89%), liderazgo transformacional (60,73%) y liderazgo transaccional (56,16 %). En tanto otros docentes consideran que se encuentran en el nivel alto, liderazgo carismático (30,59%), liderazgo participativo (4,11%), liderazgo delegativo (13,70%), liderazgo transformacional (15,53%) y liderazgo transaccional (10,05%)

Tabla 21: Resultados de las dimensiones liderazgo.

	Carismático		Participativo		Delegativo		Transformacional		Transaccional	
	f	fi	f	fi	f	fi	f	fi	f	fi
Alto	67	30.59%	9	4.11%	30	13.70%	34	15.53%	22	10.05%
Medio	115	52.51%	166	75.80%	164	74.89%	133	60.73%	123	56.16%
Bajo	37	16.89%	44	20.09%	25	11.42%	52	23.74%	74	33.79%
Total	219	100%	219	100%	219	100%	219	100%	219	100%

Descripción de los resultados de la variable: Relaciones humanas

Tabla 22: Resultados de la variable: Relaciones humanas.

Niveles relaciones interpersonales	Frecuencia	Porcentaje (%)
alto	83	37.90
moderado	116	52.97
bajo	20	9.13
Total	219	100%

Los resultados de la tabla 22 indican que la mayoría de los docentes reconoce que las relaciones humanas en sus dimensiones satisfacción laboral, comunicación, motivación, conflicto social y asertividad con

valores que representan para el nivel medio. Así en la satisfacción laboral (68,49%), comunicación (65,75%), motivación (46,12%), conflicto social (45,21%) asertividad (48,40%). En tanto otros docentes consideran que se encuentran en el nivel alto satisfacción laboral (30,14%), comunicación (32,42%), motivación (20,55%), conflicto social (25,11%) asertividad (21,92%).

Tabla 23: Resultados de la variable: Relaciones humanas por dimensiones.

	satisfacción laboral		comunicación		Motivación		conflicto social		asertividad	
	f	fi	f	fi	f	Fi	f	fi	f	fi
Alto	66	30.14%	71	32.42%	45	20.55%	55	25.11%	48	21.92%
Moderado	150	68.49%	144	65.75%	101	46.12%	99	45.21%	106	48.40%
Bajo	3	1.37%	4	1.83%	73	33.33%	65	29.68%	65	29.68%
Total	219	100%	219	100%	219	100%	219	100%	219	100%

Prueba de hipótesis general

Prueba de normalidad.

Para realizar la prueba de las hipótesis se recurre a la prueba de bondad de ajuste con el propósito de establecer las características de la distribución de datos.

Tabla 24: . Prueba de normalidad

		X	Y
N		219	
Diferencias más extremas	Absoluta	,247	
	Positiva	,247	
	Negativa	-,014	
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,580	
Sig. asintót. (bilateral)		,000	

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

En la tabla los resultados indican un valor de $Z = 2,580$ y una significancia al nivel de 0,000 la misma que indica que los datos difieren de la distribución normal por lo tanto se hace uso de una prueba no paramétrica para la prueba de hipótesis. Asimismo, se considera un 95% y un nivel de significancia de 0,05.

Prueba de hipótesis

La prueba de hipótesis general se realiza mediante las hipótesis estadísticas siguientes:

Hipótesis general:

Existe relación positiva y significativa entre el estilo predominante de liderazgo del director y relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis nula:

No existe relación positiva y significativa entre el estilo predominante de liderazgo del director y relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Tabla 25: Coeficiente de correlación de Spearman.

		Liderazgo	Relaciones Humanas
Correlación de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	0,660**
		Sig. (bilateral)	0,000
	Relaciones Humanas	N	219
		Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	219

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,660$ entre la variables: Liderazgo y relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de correlación moderada. La significancia de $p=0,000$ muestra que **p es menor a 0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador.

Se concluye que: Liderazgo tiene relación positiva y significativa con las relaciones humanas en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Prueba de hipótesis específicas

Prueba de normalidad.

Para realizar la prueba de las hipótesis se recurre a la prueba de bondad de ajuste con el propósito de establecer las características de la distribución de datos.

Tabla 26: Estadísticos de contraste de las Hipótesis específicas

		Primera Hipótesis	Segunda Hipótesis	Tercera Hipótesis	Cuarta Hipótesis	Quinta Hipótesis
Diferencias extremas	Absoluta	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Positiva	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Negativa	,000	,000	,000	,000	,000
Z de Kolmogorov-Smirnov		10,464	10,464	10,464	10,464	10,464
Sig. asintót. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000

a. Variable de agrupación: Prueba de Salida Entrada

La toma de la decisión en el contraste anterior puede llevarse a cabo también mediante el empleo del p-valor asociado al estadístico observado. Si el p-valor es grande significa que, siendo cierta la hipótesis nula, el valor observado del estadístico era esperable. Por tanto, no hay razón para rechazar dicha hipótesis. Asimismo, si el p-valor fuera pequeño, ello indicaría que, siendo cierta la hipótesis nula, era muy difícil que se produjera el valor de D que efectivamente se ha observado. Ello obliga a poner muy en duda, y por tanto a rechazar, la hipótesis nula. De esta forma, para un nivel de significación α , la regla de decisión para este contraste es:

Si $p\text{-valor} \geq \alpha \Rightarrow \text{Aceptar } H_a$

Si $p\text{-valor} < \alpha \Rightarrow$ Rechazar H_0

H_0 : No existe distribución normal

H_a : Existe distribución normal

En la tabla los resultados indican un valor de 10,464 y una significancia al nivel de 0,000 la misma que indica que los datos difieren de la distribución normal por lo tanto se hace uso de una prueba no paramétrica para la prueba de las hipótesis específicas. Asimismo, se considera un 95% y un nivel de significancia de 0,05.

Prueba de hipótesis específica 1

Hipótesis específica 1 (H_a) Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo carismático del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis nula (H_0) No existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo carismático del director y las relaciones humanas de

los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Tabla 27: Coeficiente de correlación de Spearman

			Liderazgo Carismático	Relaciones Humanas
Correlación de Spearman	Liderazgo Carismático	Coeficiente correlación	de 1,000	0,471**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	219	219
	Relaciones Humanas	Coeficiente correlación	de 0,471**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	219	219

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta d la existencia de una relación $r = 0,471$ entre la variables: Liderazgo carismático y relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de correlación baja. La significancia de $p=0,000$ muestra que **p es menor a 0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador.

Prueba de hipótesis específica 2

Hipótesis específica 2 (H_a) Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo participativo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis nula (H₀) No existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo participativo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Tabla 28: Coeficiente de correlación de Spearman

			Liderazgo Participativo	Relaciones Humanas
Correlación de Spearman	Liderazgo Participativo	Coeficiente correlación	de 1,000	0,350**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	219	219
	Relaciones Humanas	Coeficiente correlación	de 0,350**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	219	219

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,350$ entre la variables: Liderazgo participativo y relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de correlación baja. La significancia de $p=0,000$ muestra que **p es menor a 0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador.

Prueba de hipótesis específica 3

Hipótesis específica 3 (H_a) Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo delegativo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis nula (H_o) No existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo delegativo del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Tabla 29: Coeficiente de correlación de Spearman

			Liderazgo Delegativo	Relaciones Humanas
Correlación de Spearman	Liderazgo Delegativo	Coeficiente correlación	de 1,000	0,317**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	219	219
	Relaciones Humanas	Coeficiente correlación	de 0,317**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	219	219

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,317$ entre la variables: Liderazgo delegativo y relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de correlación baja. La significancia de $p=0,000$ muestra que **p es menor a 0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador.

Prueba de hipótesis específica 4

Hipótesis específica 4 (H_a) Existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del director y las relaciones

humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis nula (H_0) No existe relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Tabla 30: Coeficiente de correlación de Spearman

		Liderazgo Transformacional			Relaciones Humanas
Correlación de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente correlación	de 1,000	0,483**	
		Sig. (bilateral)			0,000
		N	219	219	
	Relaciones Humanas	Coeficiente correlación	de 0,483**	1,000	
		Sig. (bilateral)	0,000		
		N	219	219	

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,483$ entre la variables: Liderazgo transformacional y relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación

entre las variables es positiva y con un nivel de correlación baja. La significancia de $p=0,000$ muestra que **p es menor a 0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador.

Prueba de hipótesis específica 5

Hipótesis específica 4 (H_a) Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Hipótesis nula (H_o) No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional del director y las relaciones humanas de los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Tabla 31: Coeficiente de correlación de Spearman

		Liderazgo Transaccional	Relaciones Humanas
Correlación de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coeficiente de correlación de 1,000	0,632**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	219
	Relaciones Humanas	Coeficiente de correlación de 0,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	219

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,632$ entre la variables: Liderazgo transaccional y relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de correlación moderada. La significancia de $p=0,000$ muestra que **p es menor a 0,05**, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador.

Capítulo 3: Discusión y conclusiones

Este estudio tomó como base las teorías de liderazgo de diferentes autores y de los antecedentes de diferentes investigaciones relacionadas a las dos variables de estudio. La cual permite conocer los diferentes estilos de liderazgos que existen en las instituciones educativas y cómo este conlleva a establecer las relaciones humanas entre los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla.

En este libro se considera como definición conceptual los estilos de liderazgos que existen en todas las organizaciones y sobre todo en el sector educación o sea en las instituciones educativas públicas, en la cual se observan diferentes estilos que se da en cada una de ellas como son: Liderazgo carismático, participativo, delegativo, transformacional y transaccional los cuales tienen mucha injerencia para que exista buenas relaciones humanas en la comunidad educativa sin dejar de mencionar sus dimensiones: Satisfacción laboral comunicación, motivación, conflicto social y asertividad.

Por ello, tal como señala Arrangoiz (1994) *“liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”*. En esta definición el líder es la persona con características diversas que motive adecuada satisfacción laboral entre los docentes de las instituciones educativas públicas como podemos observar en los resultados de la hipótesis 1 de esta investigación la cual los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,471$ entre la dimensión: Liderazgo carismático y la variable relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de correlación baja. Este resultado es similar a las conclusiones que arribó Valdés (2010), las variables del liderazgo estudiadas tienen una relación tanto con la satisfacción en el trabajo como con la productividad de los trabajadores participantes en la muestra de estudio. Asimismo, estos resultados también tienen relación con los de Aguilera con respecto a liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando

futuro dirección por excepción pasiva y laissez faire muestran una baja correlación entre sí (0,584) y al mismo tiempo un nivel de correlación muy débil.

De esta misma manera, en esta investigación se considera la definición que propone Bass (1990), quien define que el liderazgo se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y cumplimiento de la tarea, persistencia en la consecución de los objetivos, originalidad en la solución de problemas, iniciativa, autoconfianza, facilidad para hacerse cargo de las tensiones interpersonales, gran tolerancia a la frustración, habilidad para influir en las conductas de las personas y capacidad para estructurar interacciones sociales. Como se puede observar en los resultados de la hipótesis 2 los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,350$ entre la dimensión: Liderazgo participativo y la variable relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de correlación baja. Este resultado es opuesto a la conclusión que arribó Chamorro (2008), en el contexto educativo, el liderazgo ha sido objeto de muchos estudios, debido a que diversas investigaciones

concuerdan en que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director/a.

Conforme lo mencionado por Mendoza (2005), el líder transforma y desarrolla a los subordinados y los eleva a niveles más altos del ser, dar y necesitar. Además, el líder impulsa a los subordinados a pasar por encima de sí mismos y orientarse a causas trascendentes. Este líder estimula intelectualmente a su personal fomentando la creatividad y entregando poder. Como se puede observar en los resultados de la hipótesis 3 los resultado del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,317$ entre la dimensión: Liderazgo delegativo y la variable relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de correlación baja. Asimismo, los resultados de la hipótesis 4 los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,483$ entre la dimensión: Liderazgo transformacional y la variable relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de correlación baja. Además, los resultados de la hipótesis 5 los resultados del análisis

estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,632$ entre la dimensión: Liderazgo transaccional y la variable relaciones humanas. Este grado de correlación indica que la relación entre las variables es positiva y con un nivel de correlación moderada. Este resultado es opuesto a la conclusión que arribó García (2008), la influencia de los líderes con respecto a los subordinados se determinó que el comportamiento de relación de los líderes influye en mayor grado y en mayor número de dimensiones que el comportamiento de tarea. Asimismo, Lapeña (2012), al realizar un estudio fenomenológico de las relaciones interpersonales concluye la presencia de una comunicación asertiva que haga hincapié en el tono y las formas, facilita las relaciones interpersonales y evita los conflictos laborales.

Mientras que la teoría de relaciones humanas, según Portel (1995) dice: “Relaciones humanas son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión y servicio, en un motivo de satisfacción para quien lo practica”, esta definición se afirma teniendo en cuenta los resultados del estudio de las respuestas del cuestionario de la variable: Relaciones

humanas de los docentes, los resultados de la tabla 22 y figura 3 indican que la mayoría de los trabajadores reconoce que las relaciones humanas en sus dimensiones satisfacción laboral, comunicación, motivación, conflicto social y asertividad con valores que representan para el nivel moderado. Así en la satisfacción laboral (68,49%), comunicación (65,75%), motivación (46,12%), conflicto social (45,21%) asertividad (48,40%). En tanto otros trabajadores consideran que se encuentran en el nivel alto satisfacción laboral (30,14%), comunicación (32,42%), motivación (20,55%), conflicto social (25,11%) asertividad (21,92%), estos resultados es similar a la conclusión que arribó García (2008), existe la influencia de los diferentes estilos de liderazgo en las percepciones del clima, dos que tienen una alta conducta de relación con respecto a algunos estilos que tienen baja conducta de relación, por lo tanto, el clima es mayor cuando el estilo de liderazgo tiene alta conducta de relación. Asimismo, Lapeña (2012), al realizar un estudio fenomenológico de las relaciones interpersonales laborales concluye que se encontraron relaciones positivas como negativas, las positivas propician un buen ambiente relacional donde se fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre sus miembros

Si bien es cierto existe diferentes estilos de liderazgo en las organizaciones y sobre todo en las instituciones educativas públicas, pero estos estilos que caracteriza a cada líder debe estar inmerso en mejorar las relaciones humanas para que se dé adecuada satisfacción laboral armoniosa donde exista buena comunicación, asimismo una gran motivación entre los docentes, para así evitar conflictos y que el líder sea asertivo en la toma de decisiones ya que los beneficiados serán todos los integrantes de la comunidad educativa y así se logre el cambio educativo y las mejoras de los logros de aprendizajes en nuestros estudiantes quienes son el motor principal del proceso educativo.

Conclusiones:

Terminando el análisis estadístico de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Se halló que el estilo de liderazgo carismático y las relaciones humanas se relacionan significativamente, como se da en nuestra hipótesis específica número uno, la cual obtuvo el valor de $r = 0,471$ demostrando que existe una correlación baja pero significativa entre el

estilo de liderazgo carismático y las relaciones humanas, asimismo la significancia bilateral de $p = .000 < 0.05$, rechazándose la hipótesis nula. Por lo que podemos afirmar, con un 95% de probabilidad de que existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo carismático y las relaciones humanas entre los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018

Un hallazgo de este estudio fue que el estilo de Liderazgo participativo y las relaciones humanas se relacionan significativamente, como se muestra en nuestra hipótesis específica número dos, tuvo el valor de $r = 0,350$ demostrando que existe una correlación baja pero significativa entre el Liderazgo participativo y las relaciones humanas, asimismo la significancia bilateral de $p = .000 < 0.05$, rechazándose la hipótesis nula. Por lo que podemos afirmar, con un 95% de probabilidad de que existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo carismático y las relaciones humanas entre los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Se encontró además que el estilo de Liderazgo delegativo y las relaciones humanas se relacionan significativamente, sustentándolo en la hipótesis específica número tres, tuvo el valor de $r = 0,317$ demostrando que existe una correlación baja pero significativa entre el liderazgo delegativo y las relaciones humanas, asimismo la significancia bilateral de $p = .000 < 0.05$, rechazándose la hipótesis nula. Por lo que podemos afirmar, con un 95% de probabilidad de que existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo delegativo y las relaciones humanas entre los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Se halló que el estilo de liderazgo transformacional y las relaciones humanas se relacionan significativamente, sustentándolo en la hipótesis específica número tres, tuvo el valor de $r = 0,483$ demostrando que existe una correlación baja pero significativa entre el liderazgo transformacional y las relaciones humanas, asimismo la significancia bilateral de $p = .000 < 0.05$, rechazándose la hipótesis nula. Por lo que podemos afirmar, con un 95% de probabilidad de que existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y las

relaciones humanas entre los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Se determinó que el estilo de Liderazgo transaccional y las relaciones humanas se relacionan significativamente, sustentándolo en la hipótesis específica número tres, tuvo el valor de $r = 0,632$ demostrando que existe una correlación baja pero significativa entre el liderazgo transaccional y las relaciones humanas, asimismo la significancia bilateral de $p = .000 < 0.05$, rechazándose la hipótesis nula. Por lo que podemos afirmar, con un 95% de probabilidad de que existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y las relaciones humanas entre los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Considerando la teoría estudiada de ambas variables y la aplicación del cuestionario podemos determinar que el estilo predominante de liderazgo y las relaciones humanas obtienen el valor de $r = 0,660$

demonstrando que existe una correlación moderada pero significativa entre el estilo predominante de Liderazgo y las relaciones humanas, asimismo la significancia bilateral de $p = .000 < 0.05$, rechazándose la hipótesis nula. Por lo que podemos afirmar, con un 95% de probabilidad de que existe una relación positiva y significativa entre el estilo predominante de liderazgo y las relaciones humanas entre los docentes del nivel secundaria en las instituciones educativas públicas de la red N° 01 de la UGEL Ventanilla, 2018.

Finalmente, se concluye que el estilo de liderazgo que más predomina en las instituciones educativas en estudio es el estilo de liderazgo participativo (75,80%), así mismo se confirman que las relaciones humanas en su dimensión satisfacción laboral (68,49%), es el que más se practica en las instituciones educativas de la red N° 1 de la UGEL Ventanilla.

Sugerencias

Dado que los directores son las personas principales líderes en el proceso educativo en las instituciones educativas, es necesario que como

líder tenga buena comunicación con los docentes y toda la comunidad educativa conozca y se interrelacione entre sí, con la finalidad de que se logre buenas relaciones humanas en beneficio de los estudiantes.

El Ministerio de Educación debe hacer énfasis en la formación y capacitación de directivos con la finalidad de fortalecer las competencias del líder, que sea capaz de gestionar con eficacia y eficiencia los recursos de la institución educativa, asimismo propicie el buen clima escolar y la reducción de los conflictos interpersonales.

De igual manera los Gobiernos Regionales a través de sus instancias de gestión educativa debe organizar capacitaciones tanto para los directores líderes como para los docentes, con el fin de desarrollar mecanismos que permitan evaluar el impacto de las relaciones humanas, logrando así el buen desempeño docente con el único objetivo de alcanzar los niveles de logros de los estudiantes.

Es menester poner énfasis en la mejora de las relaciones humanas entre la comunidad educativa sobre todo en la relación director – docentes para que exista reflexión constante sobre sus actitudes y desempeño,

con el objetivo de lograr trabajar en un ambiente laboral adecuado, donde exista una buena comunicación, donde todos los integrantes se sientan motivados y no permitir que exista resquebrajamiento de las relaciones humanas.

La UGEL y/o Dirección Regional de Educación (DRE) debe monitorear y evaluar periódicamente a los directores con el único propósito de generar condiciones para promover la participación de los docentes y sostener buenas relaciones humanas en concordancias con las prioridades de la institución educativa.

El Ministerio de Educación (MINEDU) en concordancia con los Gobiernos Regionales y sus instancias educativas descentralizadas deben establecer o suprimir cargos directivos donde no se establezca buenas relaciones humanas entre docentes - director ya que muchas veces los directores no cumplen con sus funciones principales, jornada laboral y además se aferran al cargo, asimismo todos los cargos de los directores debe tener una duración determinada y que se haga efectivo la nueva ley de la Reforma Magisterial (29944) y su reglamento (D.S. 004 – 2012 – ED).

Referencias bibliográficas

Aburto, H. (2011) *“Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”* México, D.F.- para optar el grado de doctor– Recuperado el 14 de enero del 2013 en: <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/11674/1/habilidirec.pdf>

Aguilera, V. (2011) *“Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”* Madrid - para optar el grado de doctor– Recuperado el 14 de enero del 2013 en: https://www.google.com.pe/?gws_rd=cr#fp=d1d2bd5f5c7dc950&q=tesis+doctoral+sobre+liderazgo+en+instituciones+educativas

Altez, A. (2008) *“Motivación profesional y liderazgo en docentes de educación primaria de la ciudad de Huancayo”* Lima - Perú - para optar el grado de doctor– Recuperado el 14 de enero del 2013 en:

http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/junin/tesis_upla_posgrado_motivacion_profesional_y_liderazgo_en_docentes_de_educacion_primaria_de_huancayo.pdf

Aspe, R. (1999). *La dirección efectiva*, México: Editorial Diana.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Tercera edición. New York. Editorial The Free Press.

Bass, B. y Avolio, B. (1989) *Liderazgo Motivacional*, segunda edición. Madrid España. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Bennis, W. (1997). *Como llegar a ser líder*. Lima – Perú. Editorial Norma

Best, J.W. (1983) *Como Investigar en Educación*, Novena Edición. Madrid. Ediciones Morata S.A.

Brown, J. (1983). *The human nature of organizations*. Estados Unidos. Editorial Amacom.

Burns, J. (1978) *The Managament of Innovation*. Tercera edición. Londres- Paris. Editorial Tavistock Public.

Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Recuperado el 29 de noviembre del 2012 de:
<http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/pdf/c20art3.pdf>

Chamorro, D. (2008). *“Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a”- para optar el grado de Doctor –* Recuperado el 19 de mayo del 2013 en:
<http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>

Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Segunda Edición. Bogotá. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana.

Conger, A. y Kannungo, N. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting*. New York. Editorial The Free Press

Conger, A. (1991). *The language of leadership*. Academy of Management Executive. New York. Editorial The Free Press.

Cortéz, R. (2009). *“Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa “Manuel A. Odría” del distrito de ciudad Nueva, en el año 2006”- para optar el grado de doctor–* Recuperado el 22 de marzo del 2013 en: <http://es.scribd.com/doc/66042805/Tesis-de-Liderazgo-en-La-Satisfacion-Laboral-de-Los-Docentes-y-Administrativos>

Cronbach, L. (2004). *My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures*. Educational and psychological Measurement.

Diccionario de la lengua española (1986) Barcelona. LIBSA. Pág. 240.

Drucker, P. (1997). *El líder del futuro*. Buenos Aires-Argentina. Ediciones Deusto.

Enciclopedia de Psicología (2000). Barcelona España. Grupo Editorial Oceano, 3v.

Fiedler, E. (1974) *The contingency model: new directions for leadership utilization*. Journal of Contemporary Business.

Flores, M. (1989). *Asertividad, agresividad y solución de situaciones problemáticas en una muestra mexicana*. Tesis de Maestría. No publicada. Facultad de Psicología, UNAM, México, D. F. Recuperado el 26 de enero del 2013 en <http://cie.unam.edu/tesis/maestri/asertividad/20/pdf/c20art3.pdf>

Foladori, H. (2002). *La concepción del liderazgo en Kurt Lewin*. Recuperado el 18 de mayo del 2013 en www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html.

Feldman, S. y Cols, G. (1980), *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

García, E. y Magaz, A. (2003) *ADCAs. Autoinformes de actitudes y valores en las interacciones sociales*. Madrid. Editorial Albor-COHS.

García, I. (2008). “*La formación del clima psicológico y su relación con los liderazgos*”- para optar el grado de doctor – Recuperado el 18 de marzo del 2013 en: <http://essantabarbara.files.wordpress.com/2010/02/tesis-la-formacion-del-clima-psicologico-y-su-relacion-con-los-estilos-de-liderazgo.pdf>

García, J., Ruiz, A., Ventura, R. (2006). *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*. *Revista Latina de Comunicación Social*. No. 18. Recuperado el 10 de Noviembre del 2012, en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>

Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional en las empresas*. Lima. Editorial Planeta.

Groos, M. (2008). *Cinco estilos de liderazgo: Manual de Liderazgo* – Recuperado el 09 de <http://leonpaniagua.com/archivos/Negocios/Liderazgo/ManualdeLiderazgo.pdf> 09 de diciembre del 2012.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*, segunda edición. México. Editorial McGraw-Hill.

Herzberg, K. (1957) *Liderazgo y satisfacción. Segunda edición*. México. Editorial International Thomson Editores.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1979). *Comportamiento en las organizaciones*. Estados Unidos. Interamericana.

Homs, R. (1998.). *La comunicación en la Empresa*. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Horton, P. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. Francia. Editorial LIMUSA.

Ibarra, M. (2001). “*Elton Mayo y el Movimiento de las Relaciones Humanas*”. En [www. Gestioplois.Com](http://www.Gestioplois.Com).

Jakubowski, P. y Lange, A. (1976). *Responsible Assertive Behavior*. Champaign, Research Press.

Kalleberg. S. (1977). *Fundamentos de Marketing*. New Jersey. Editorial Prentice Hall.

Katzell, M. (1964). *Relaciones Humanas*. Tercera edición. México. Editorial Prentice Hall

Kerlinger, F. (1999) *Describe el método científico como: "La manera sistemática en que se aplica el pensamiento al investigar, y es de índole reflexiva"*. Recuperado el 03 de agosto del 2013. En

<http://temasgerenciales.wordpress.com/2008/02/05/los-cinco-niveles-de-liderazgo/>

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). “Administración” una perspectiva global. Décima primera edición, Colombia. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Koontz, H. y Donell. (1985). *Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Lapeña, Y. (2012). “*Estudio fenomenológico de las relaciones interpersonales laborales: La mirada del personal de enfermería de las diferentes unidades del hospital general Santa Bárbara de Soria*” para optar el grado de doctor – Recuperado el 22 de marzo del 2013 en: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25772/1/tesis_Lape%C3%B1a.pdf

León, Montero e Ignacio (2006) *Metodología científica en psicología*, España. Editorial OUC.

Likert, W. (1961). *Alcanzar el liderazgo*. Madrid. Editorial Pearson Educación.

Locke, P. (1969, p. 15). *Gestión de recursos Humanos*. México. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Lucien (1989). *El poder transformador*. Cuarta edición. México. Editorial Grad.

Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo*. Segunda edición. México: Editorial International Thomson Editores.

Madrigan, B. (2005 p. 76). *Liderazgo*. México. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Mansilla, J. (2008). *“Influencia del estilo de liderazgo y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento académico de los estudiantes, en la Cohorte educativa 2001 – 2005 de la institución Inmaculada Concepción” Lima – Perú - para optar el grado de Doctor* – Recuperado el 19 de mayo del 2013 en:

[http://drmansilla.gnomio.com/file.php/5/TESIS Dr. Mansilla
- SanMarcos. 1 .pdf](http://drmansilla.gnomio.com/file.php/5/TESIS_Dr._Mansilla_-SanMarcos.1.pdf)

Marín, M. (1996.) *Necesidades de líderes en los albores del tercer milenio. Dirección y Progreso*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Maristany, J. (2000) “*Administración de Recursos Humanos*”. Buenos Aires. Editorial Pearson Educación.

Martínez, P. y Nosnik, L. (2006). *Clima Organizacional*. Recuperado el 10 de abril del 2013 en [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com).

Mc Gregor, D. (1960) *El aspecto humano de las empresas*, México. Editorial Diana.

Medina, P. (2010). “*El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*”- para optar el grado de doctor en educación con mención en *Gestión de la educación*– Recuperado el 28 de abril del 2013 en: blog.pucp.edu.pe/media/avatar/777.doc

Mendoza, J. (2005). *Alcanzar el liderazgo*. Madrid España. Pearson Educación, S.A.

Miranda, J. (2008). *Liderazgo Transaccional*. Recuperado el 20 de noviembre del 2012 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/592834/Liderazgos-Transaccional-y-Transformacional.html#content-top>

Monjas, M. (1999). *Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar* Madrid. Editorial CEPE.

Navas, L. y Moleros, H. (1995), *El líder transformador*. Lima. Empresa Editora el Comercio S.A.

Newton, W. (1981). *La Racionalidad de la Ciencia*. Barcelona. Editorial Paidós.

Nichols, G. (1988). *Administración de recursos humanos*. Novena edición. México. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana editores, S.A.

O'toole, J. (1995). *El liderazgo del cambio*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A.

Ouchi, W. (1989). *La teoría Z*. México. Editorial SITEA.

Pacheco, J. (2010). "*Rediseño de la teoría científica del trabajo basado en las competencias de liderazgo: Nueva perspectiva de la estandarización*"- para optar el grado de Doctor – Recuperado el 19 de mayo del 2013 en: <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/17315/1/Tesis%20Juan%20Carlos%20Pacheco.pdf>

Pelaes, O. (2010). "*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*" Lima – Perú - para optar el grado de Doctor – Recuperado el 19 de mayo del 2013 en: http://www.cybertesis.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaes_lo.pdf

Porras, W. (2004). *El Arte de Ser Líder*. Buenos Aires. Editorial Atlántida.

Portel, J. (1995). *Liderazgo en la labor Docente*. México. Editorial Trillas.

Prince, P. y Müller, F. (1986) *Liderazgo y Organizaciones que Aprenden*. Bilbao. Editorial Universidad de Deusto.

Ramos, C. (2002). *La Comunicación: Un punto de vista organizacional*. México. Editorial Trillas.

Riso, W. (2002). *Cuestión de Dignidad*. Bogotá. Colombia. Editorial Norma.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, D. (1999). *“Estilos de liderazgo, decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”*. Tercera edición. México. Editorial Alfaomega.

Saccca, J. (2010). *“Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de*

Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres” Lima – Perú - para optar el grado de Doctor
– Recuperado el 19 de mayo del 2013 en:
http://www.cybertesis.edu.pe/bitstream/cybertesis/2405/1/saccs_a_cj.pdf

Sánchez, H. y Reyes, C. (1984). *Metodología y Diseño de la Investigación Científica*. Lima- Perú. Editorial Visión Universitaria.

Schneider, D. (1973). *Implicit personality theory: A Review*. Psychological Bulletin.

Sigmund, F. (1959). *Dinámica de la personalidad*. Segunda edición. Madrid-España. Ediciones Morata, S. A.

Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E. y Hernando, C. (2001) *Las relaciones Humanas en la empresa*. Madrid- España: Editorial Paraninfo Cengage Learning S.A.

Soria, V. (2004). *Relaciones Humanas*. Segunda Edición. México, D.F. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. Grupo Noriegas Editores Balderas.

Tannenbaum, D. y Schmidt, C. (1973). *Fundamentos de Marketing*. New Jersey. Editorial Prentice Hall.

Tenorio, R., Jesús, García, T., Pérez, J., Sánchez, I. y Santos, V. (2006). *Organización y Dirección de Empresas Segunda edición*. Madrid- España: Editorial Thomson.

Thieme, C. (2008) “*Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*” Chile.- para optar el grado de doctor– Recuperado el 14 de enero del 2013 en: <http://www.tesisnred.net/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>

Trinidad, L. (2005). *Taller de Relaciones Interpersonales* [en línea]. Recuperado el 22 de abril del 2013 en: sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt.

Valdez, E. (2010). *“La percepción de supervisores y subordinados respecto a la relación del liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad”- para optar el grado de Doctor*– Recuperado el 12 de marzo del 2013 en: <http://www.posgrado.cetys.mx/downloads/tesis3.pdf>

Vroom, V. (2000). *El liderazgo y la toma de decisiones*. Madrid-España. Editorial cúspide.

Zajonc, B. (1980). Feeling and Thinking. Preferences Need No Inferences. *American Psychologist*

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

Héctor Raúl Santa María Relaiza

Doctor en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo

Maestro en Docencia y Gestión Educativa, Universidad Cesar Vallejo

elsanta17@gmail.com hsantamariar@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: 0000-0002-4546-3995

https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=_X-PI4CEAAAAJ

Rosmery Villarroel Barrientos

Maestra en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo. Lima – Perú

<https://orcid.org/0000-0002-5908-5761>

villarroelba@ucvvirtual.edu.pe

https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=26a_ViAAAAAJ

Vladimir Hilario Quispe Orihuela

Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo. Lima – Perú

<https://orcid.org/0000-0003-0700-1834>

vquispe@unfv.edu.pe

https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=Zm_6s1sAAAAJ

Giancarlo Roosevelt Contreras Moreno

Maestro en Ciencias de la Visión, Universidad La Salle, Bogotá-Colombia

dr.giancarloopto@gmail.com ORCID:

orcid.org/0000-0001-9677-937

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=-giancarlo+contreras+moreno&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AM6SDPrmri5cJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3Do%26hl%3Des

Rosa María Romero Hermoza

Maestro en Psicopedagogía de la Infancia, Universidad Particular San Ignacio de Loyola

rosi9268@gmail.com rromeroh@ucvvirtual.edu.pe ORCID:

0000-0002-5129-3160

<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=63K-6J-cAAAAJ>

ISBN: 978-9942-33-363-6



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compas
Grupo de capacitación e investigación pedagógica