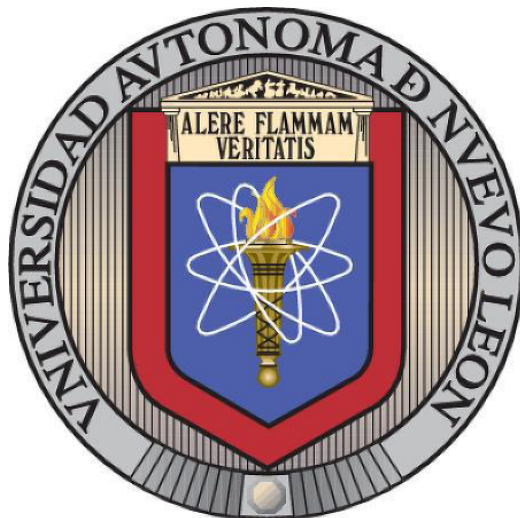


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN (UANL)**

POR

ANA GABRIELA OVALLE TORRES

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL

DICIEMBRE 2013

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN (UANL)**

POR

LIC. ANA GABRIELA OVALLE TORRES

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL

ASESOR

DR. EDUARDO LEAL BELTRÁN.

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

DICIEMBRE 2013

Contenido

DEDICATORIAS.....	3
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO DEL ESTUDIO.....	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	11
CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA DEL PROYECTO.....	12
2. 1 Percepción.	12
2.2 Definición de efecto Gólem y Pigmalión.	12
2.3 Definición de actitud.	13
2.4 Definición de liderazgo.	14
2.5 Definición de líder.	14
2.6 El liderazgo como reflejo de la cultura.....	15
2.7 Teorías sobre Liderazgo.	17
2.8 Liderazgo Transaccional.....	22
2.9 Liderazgo Transformacional.....	23
2.9 Influencia del Liderazgo transformacional.....	32
2.10 Liderazgo Laissez Faire.....	34
2.11 Hipótesis.	35

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA	36
3.1 Tipo de estudio	36
3.2 Definición de variables	36
3.3 Participantes.....	36
3.4 Escenarios	37
3.5 Instrumento.....	38
3.6 Procedimiento.....	38
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
4.1 Tendencia general sobre la percepción del Liderazgo Transformacional	40
4.2 Tendencia sobre Carisma Personalizante (muestra general)	41
4.3 Tendencia sobre Consideración Individual (muestra general)	41
4.4 Tendencia sobre la Estimulación Intelectual (muestra general)	42
4.5 Tendencia sobre la Tolerancia Psicológica (muestra general)	43
4.6 Tendencia sobre la Participación (muestra general)	43
4.7 Tendencia sobre la Inspiración (muestra general).....	44
4.8 Tendencia sobre la Actuación Responsable (muestra general)	45
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS	57
Anexo 1	57
Anexo 2	62

DEDICATORIAS

A mi padre que aunque físicamente no estás conmigo disfrutas de este logro tanto como yo, gracias por tu apoyo y sabiduría que influyeron en mi la madurez en este trayecto académico en el que has sido mi fuente de inspiración y motivación, en el que me enseñaste a ser perseverante logrando cada uno de mis sueños.

A mi madre que con tu apoyo y compañía has sabido guiarme y acompañarme a luchar por alcanzar mis metas.

A mi hermana por estar acompañándome y motivándome en cada aspecto de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Eduardo Leal Beltrán por el tiempo dedicado, paciencia y disposición en las minuciosas revisiones, por escucharme y atender en todo momento este proyecto como guía y director.

Al Md. Álvaro Antonio Ascary Aguillón y al Ma. Fernando Javier Gómez Triana por su colaboración y apoyo en la realización del presente trabajo que influyó con sus aportaciones y experiencias en cada una de las páginas de esta tesis.

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones necesitan estrategias de cambio para el máximo desarrollo de los recursos humanos. De esta manera conocer el estilo de liderazgo transformacional ejercido en los administradores académicos de una institución educativa y cómo éste es aplicado y conocido es de suma importancia. El estudio presentado compara el nivel de percepción y autopercepción del liderazgo transformacional de los docentes administrativos de una institución educativa del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). El estudio concluye que el liderazgo transformacional es ejercido en la institución educativa en un nivel estándar con desconocimiento del tipo de liderazgo ejercido. Finalmente los estudios realizados en el marco de la teoría de Bass, dieron origen a la propuesta de liderazgo de servicio como un proceso de implementación de manera que cuando se culmine sea sometido a todo rigor medible.

INTRODUCCIÓN

En los escenarios políticos, económicos y laborales cada vez se hacen más visibles las modalidades para alcanzar de forma efectiva y funcional los niveles de desempeño y dirección estratégica por parte de las organizaciones. En este contexto es importante detectar la percepción que tienen los trabajadores con respecto a un hombre o mujer en las prácticas de dirigir y actuar, ya que se puede influir en la productividad y eficiencia que se relacionan con las percepciones y actitudes que se tiene acerca del rol del jefe (a).

Sin embargo la necesidad de tener buenos líderes enmarca el presente estudio en identificar el estilo de liderazgo ejercido en una institución educativa del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), haciendo énfasis en la percepción y autopercepción que existe entre el empleado y el jefe inmediato.

En el presente trabajo se plasma la importancia del liderazgo y las prácticas realizadas en función del jefe. Se presentará primeramente el planteamiento del problema, posterior a la justificación, objetivos; marco teórico, métodos y análisis de resultados. Se hará un recorrido acerca de las principales teorías de liderazgo existentes enfatizando en la teoría del liderazgo transformacional. Al final se abordará las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente existe un compromiso social en la mejora de los procesos en las organizaciones. Razón por la cual, obliga a considerar que los recursos humanos son un elemento fundamental para el cumplimiento de las metas establecidas, y que la responsabilidad inicia desde el momento en que se demuestra tal responsabilidad.

De cierta manera los modelos y herramientas que existen en las organizaciones reflejan las actitudes, percepciones y efectividad de los empleados, como consecuencia de las formas y los modos de mejorar los recursos humanos.

La percepción de cómo las personas dirigen procesos es el resultado de los modos de conducir a la gente. Una razón principal de este estudio es conocer la percepción del empleado de acuerdo al liderazgo transformacional y las acciones que éste conlleva, reconociendo la confianza, empatía, conocimiento, accesibilidad, etc., por mencionar algunos elementos importantes.

Dentro de las organizaciones se pueden presentar una diversidad de problemas, uno de ellos puede ser la estabilidad de los empleados y sus resultados en las prácticas realizadas. De lo anterior se puede encontrar varias razones para su explicación como el desconocimiento de las necesidades de los empleados como importantes para el desempeño y logro de los objetivos de la institución.

Existen teorías que explican características o conductas de un líder esenciales para varios objetivos: (a) para alcanzar los objetivos de la organización, (b) mantener satisfechos a los empleados o (c) para evitar la rotación y el ausentismo laboral.

El jefe o responsable inmediato en sus prácticas como rol de jefe puede influir en el logro de los objetivos del departamento por parte de los empleados. Es por eso la importancia de mejorar procesos de retroalimentación, percepción y comunicación para la efectividad de la organización así como la eficacia laboral.

El cuestionamiento del cual parte el estudio es el siguiente:

¿Existe un liderazgo transformacional ejercido en la institución?

¿Existe diferencia significativa en la percepción en los empleados y jefes inmediatos respecto al liderazgo transformacional ejercido en la institución?

¿Existen agentes transformacionales que impacten la cultura de la institución?

Cabe mencionar que la elaboración del instrumento ofrece una respuesta a las interrogantes.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La pregunta en este apartado se centra en el ¿Por qué?, y la intención es dar una aportación en el estudio de las organizaciones.

De lo anterior existe un mayor interés en los procesos organizacionales a medida que aumenta la proporción de empleados, y al mismo tiempo la necesidad de líderes responsables del manejo de los recursos humanos. Se necesitan líderes innovadores, con nuevas perspectivas acerca del poder y la autoridad, que realicen prácticas de seguridad y confianza para el personal ante determinada situación.

Sin embargo en los procesos tecnológicos, económicos y sociales demandan el mejorar los enfoques y comportamientos gerenciales adecuados.

La formulación de una visión, el desarrollo de valores y de una cultura organizacional, aunado a un compromiso, son algunas de las condiciones necesarias que requieren de liderazgo.

El realizar el estudio en las formas de dirección de una institución educativa, orienta al estudio de cambio, adaptación, dirección de la institución en el cual el liderazgo transformacional tiene una forma correcta de dirigir las instituciones educativas en el contexto de cambio. Por lo anterior es necesario señalar que no se ha realizado ningún estudio acerca de la percepción de liderazgo en este plantel por lo que el resultado favorecerá en el conocimiento de las percepciones del liderazgo, lo que orienta a mirar hacia el interior, mejorando el presente, conociendo la dirección y coordinación aceptando funciones claves que favorezcan a el logro de los objetivos de la institución.

Por último se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones para una mejora continua.

1.3 OBJETIVOS

Generales

Comparar el nivel de percepción y autopercepción del liderazgo transformacional.

Específicos.

Comparar la incidencia del estilo del liderazgo transformacional ejercido por el jefe con la percepción que tienen los empleados de dicho liderazgo.

Comparar la percepción que tienen los empleados con el liderazgo transformacional ejercido por el jefe.

Identificar las variables en la conducta del líder que se perciben con mayor y menor incidencia en la percepción de los empleados y jefes.

Generar una serie de recomendaciones para la mejora de los procesos organizacionales.

CAPÍTULO 2

MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA DEL PROYECTO.

A continuación se presentan las definiciones de percepción, liderazgo y líder, además de una breve explicación de las teorías de liderazgo, para realizar una explicación del liderazgo transformacional. Posteriormente la influencia del liderazgo en las organizaciones.

2. 1 Percepción.

En el área laboral los individuos adquieren conductas, de acuerdo a las formas de percibir acciones o personas. En cierta medida, estos supuestos influyen en la conducta que una persona observa sobre de otras, o al mismo tiempo de lo que escucha.

De acuerdo con Tishman y Andrade (2003) cuando se organizan las sensaciones y se capta conjuntos o formas dotados de significado, se cumple la función de percepción.

La percepción lingüística consiste en “comparar lo que escuchamos con la información ya almacenada en la memoria de largo plazo y ejecutar el análisis sintáctico y semántico para determinar el significado del mensaje” (Norman, 1969, pp.63-81).

2.2 Definición de efecto Gólem y Pigmalión.

Los efectos Pigmalión y Gólem muestran la influencia que ejercen las percepciones de la realidad.

“El efecto Pigmalión es una profecía que acarrea su propio cumplimiento, por lo cual una persona se comporta de manera positiva para cumplir con las expectativas” (Ivancevich, Konospaske, & Matteson, 2006, p.112). Cuando se tiene una aceptación postiva de un individuo, es posible que realice actividades o funciones efectivas.

“El efecto Gólem se deriva de una influencia negativa” (Ivancevich,et.al, 2006,p.112). Como ejemplo de lo anterior, cuando existen personas sobre las que tenemos algunas expectativas negativas, de acuerdo a experiencias personales.

2.3 Definición de actitud.

“Una actitud es lo que la persona piensa, hace o está interesada en hacer”; orientación al trabajo en equipo o interés al trabajar con personas (Pereda, 1999, pp.75.-76).

Por medio de la percepción los individuos tratan de dar sentido a su entorno, los objetos, personas y los sucesos que se dan en dicho entorno. Toda persona selecciona varias claves que influyen en su percepción de las personas, objetos y símbolos.

Una vez que se seleccionan los estímulos relevantes, los individuos los categorizan y agrupan para que cobren sentido.

2.4 Definición de liderazgo.

El estudio que se presenta se ha realizado en una institución educativa. Sin embargo es necesario considerarla como una organización, ya que existen personas quienes ocupan puestos donde existe una gran responsabilidad en las prácticas realizadas considerándolos como líderes, quienes influyen en las conductas de los subordinados y al mismo tiempo son parte importante de la eficacia de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2000), “el liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida de una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p.464).

Por otra parte Schermerhorn, Hunt & Osbor (2004) sostienen que liderazgo “es un proceso natural de influencia interpersonal que logra que un individuo o grupo realicen lo que el líder quiere que hagan” (p.64).

De acuerdo a las definiciones acerca de liderazgo es preciso conocer que el líder debe tener cualidades personales y profesionales para influir en las personas, por lo que el uso de estrategias obliga a analizar las características de un buen líder.

2.5 Definición de líder.

La Real Academia Española (2013) define al líder como “persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientador(a)”.

Ponce de León (2003) considera que el líder debe tener carácter de miembro, debe pertenecer al grupo u organización que encabeza o dirige. Debe compartir con los miembros del grupo rasgos comunes y patrones culturales.

Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación de otro grupo. El liderazgo implica e involucra la influencia de las relaciones interpersonales.

Adoptar un cambio social por parte del líder es la capacidad de lograr que los miembros logren cohesión con la organización, y al mismo tiempo se transformen en líderes garantizando la sostenibilidad de la organización.

2.6 El liderazgo como reflejo de la cultura.

El liderazgo como reflejo de la cultura de la organización es conocida por medio de la percepción del liderazgo ejercido que presenta una muestra de la cultura organizacional, si se demuestra una gran incidencia en cualidades o características demostradas.

Chiavenato (2002) en sus estudios de cultura organizacional lo ha relacionado con un modo de vida, de creencias, valores y una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de cada organización (p.85).

Para Fernández (1999) la cultura organizacional son las pautas que se establecen en la comunicación entre sus miembros y afectan el grado de formalidad y dirección de la organización (p.65).

De lo anterior la cultura organizacional es influenciada por las prácticas del liderazgo ejercidas. Anzola (2003) considera la cultura organizacional como el conjunto de prácticas que refleja las características que distinguen a una comunidad.

Existen características centrales en la cultura según Anzola (2003) retomando los planteamientos de Cols (1990).

1. La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con el todo de la organización.
2. El énfasis del grupo.
3. El enfoque hacia las personas: grado en que la administración contempla los efectos sobre personas.
4. La integración en unidades: el grado en que se estimula la operación coordinada e interdependiente.
5. La tolerancia al riesgo: grado en que se estimula a los empleados a ser dinámicos e innovadores en riesgos.

6. La tolerancia al conflicto: grado en que se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.
7. El enfoque hacia un sistema abierto: grado en que se busca conocer, verificar y responder a los cambios del ambiente.

Por lo anterior es importante señalar que las organizaciones deben realizar un trabajo significativo con sus empleados, lo cual obliga al abordar una transformación desde la cultura de la organización.

2.7 Teorías sobre Liderazgo.

Desde el punto de vista de la psicología organizacional existen varias teorías y modelos del liderazgo. Al respecto se presenta un cuadro resumen elaborado por Fagre (2005):

Tabla 1. Teorías y Modelos Sobre el Liderazgo

Fuente: Fagre, E. (2005). Eventos Universitarios y Sociales. Gerencia, Ceremoniales y Protocolo. (pp.161-164) .Caracas: "Z" C.A.

Autor	Teoría de Liderazgo	Descripción
Kurt Lewin	Autocrático	El líder determina las tareas y da órdenes al grupo exigiendo el cumplimiento. Es inflexible, estricto y no delega autoridad. Hace críticas y otorga castigos.

	Democrático	Las normas se discuten y determinan en el grupo. El líder no impone soluciones, sino que ofrece varias alternativas, en donde el mismo grupo elige la solución. La relación líder seguidor es más cordial. Los elogios y críticas son fundamentados en hechos reales.
	Laissez Faire	El líder no hace valer su autoridad. El grupo toma decisiones sin la autoridad. El líder no influye en la formación de los grupos, ni en la división de tareas, ni en discusiones de grupo. No intenta tomar parte en el trabajo de grupo, ni participar en su actividad.
Mc. Gregor	Teoría X Autoritario	El líder tiene la creencia que los subordinados hay que mandarlos ya que no tienen la capacidad para pensar por sí mismos, son perezosos, trabajan lo menos posible y aspiran al máximo.
	Teoría Y Participativo	El líder cree en la capacidad de crecimiento o autorrealización de los seguidores. El hombre es un ser humano y acepta la responsabilidad del trabajo en forma natural. El líder genera libertad al grupo.
Ouchi	Teoría Z Democrático	El control por parte del líder no se siente. El líder se basa en la confianza y delicadeza. El interés por los recursos humanos se expresan en tres estrategias: empleo a largo plazo, una filosofía organizacional única y una socialización intensiva. La autonomía del grupo se expresa en la libertad de la acción para solucionar la tarea por sus propios medios
Bass	Negociador	El líder tiene pocas seguridades en sí mismo, subordinadas, autoritarias, equipos sin estructuras.
	Consultivo	El grupo de trabajo es armonioso, clima de confianza cálido y relaciones horizontales.
	Participativo	El líder da confianza, clima organizacional cálido, los subordinados tienen más oportunidades para fijar planes de acción.
	Delegativo	Relaciones flexibles con subordinados. El líder permite a los seguidores más oportunidades para tomar decisiones.
Blake y	Modelo	El líder se centra sólo en la tarea y tiene poco

		interés en los seguidores.
Mouton	Bidimensional Duro Socioemotivo	El líder se centra en satisfacer a las personas y manifiesta poco interés en la tarea
Tannenbaum y Schmidt	Desde el Autoritario, pasando por el Participativo hasta el Democrático	La conducta del líder va desde estrategias determinadas por él, hasta estrategias determinadas por el grupo.
Hersey Blanchard	Modelo de Liderazgo Situacional: Del Autoritario al Democrático dependiendo de la "madurez" de los seguidores.	Madurez (capacidad de establecer metas, habilidad para asumir responsabilidades, preparación y/o experiencia del individuo) es la variable que definirá el comportamiento del líder.
Fred Fiedler	Modelo Contingencial	Postula que hay dos modelos básicos de liderazgo: el de tarea motivada y relación motivada. El primero satisface la necesidad del líder por la realización de la tarea. El segundo se orienta hacia la necesidad del líder para lograr buenas relaciones interpersonales dentro del grupo y hacia la satisfacción de su necesidad de asumir un puesto predominante en el grupo.
Martin Evans y Robert House	Modelo Trayectoria Meta	La motivación del individuo depende de sus expectativas de recompensa. El líder es una recompensa de "metas" y aclara los "camino" que conducen a su obtención y a lograr un gran desempeño por parte de los subordinados.
Vroom -Yetton /Vroom-Jago	Modelo Situacional	Cinco estilos desde el autoritario hasta el participativo.

La investigación se centra en el hacer del líder y no en la dirección del líder, donde el cambio es el aspecto fundamental proyectando la visión, misión y equipos de trabajo motivados y apoyados.

Existen teorías de liderazgo que pueden aclarar el papel de cómo un líder puede llevar a cabo los procesos. Sin embargo, se enfatizará en el líder transformacional, pero para llegar a las razones del porque se seleccionó como parte de este estudio se ampliara algunas características de las teorías ya presentadas.

Robbins (2005) señala que a principios del siglo XXI [1900-1950] cuando los investigadores comienzan a estudiar el liderazgo, se concentran únicamente en el líder, surge así la Teoría de los Rasgos, porque en ella se analizan las características: físicas, sociales y personales que posee el líder. Tomando en cuenta los postulados de esta teoría se concluye que el líder nace con ciertas condiciones o cualidades.

La teoría del comportamiento en donde existe una relación entre el comportamiento del líder y su gestión, abarca dos aspectos: sensibilizado por los miembros del grupo y el que se sensibiliza por las tareas y responsabilidades.

Douglas Mc. Gregor señala dos posiciones extremas y excluyentes en el comportamiento humano, las cuales denominó Teoría X y Teoría Y.

La teoría X propone un estilo de liderazgo autoritario, donde el líder señala a cada subordinado lo que debe hacer y cómo hacerlo, y la teoría Y es participativa y democrática, donde las personas pueden alcanzar los propios objetivos a la vez que cumple con las metas de la organización. (Pérez, 2006)

Por otra parte la teoría del liderazgo situacional o de contingencia se plantea una relación en las circunstancias en las que se puede encontrar el líder.

La teoría del camino-meta afirma que las acciones y elecciones de un líder están relacionadas con las capacidades y necesidades de sus subordinados. La relación entre líder potencia a promover decisiones del subordinado, tratando y corrigiendo errores en las acciones del subordinado. La clave de la teoría camino meta está, en que el líder realiza prácticas definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos, integra la participación de los miembros del grupo, incrementa la participación y promueve las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral.

Blake y Mounon (1964-1973) crearon la malla gerencial acerca de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo basado en el interés de la gente por la producción. (Robbins & Clutters, 2005). De esta manera se distinguen diferentes estilos de liderazgo:

1. Estilo de liderazgo 1.1. Gerencia pobre. Bajo interés por las personas y la producción.
2. Estilo de liderazgo 1.9. Gerencia de club campestre. Presenta mucha atención a las necesidades de las personas.
3. Estilo de liderazgo 9.9. Gerencia de equipo. Alto interés en la producción y las personas.
4. Estilo de liderazgo 9.1. Gerencia de tarea. Mayor interés en la producción pero con poca intervención de las personas.
5. Estilo de liderazgo 5.5. Gerencia a la mitad del camino. Estilo intermedio, se obtiene de la organización un desempeño adecuado, y se balancea la necesidad de completar el trabajo con la de mantener a las personas satisfechas.

2.8 Liderazgo Transaccional.

Bass al realizar sus estudios tomando en cuenta los trabajos supuestos de Burns, fue desarrollando el concepto de liderazgo (Sashikin, 1998.). En 2006, Bass y Avolio distinguen tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire.

Bas y Riggio (2006) consideran la eficacia del líder en cuatro aspectos (p.85.).

1. Logro de satisfacción de las necesidades laborales.
2. Conocimiento de las necesidades.
3. Contribución de los subordinados al desempeño de la organización.
4. Desempeño del líder como miembro de equipo.

Tabla 2. Características de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire.

Fuente: elaboración propia apartir de Bass (2006).

Líder transformacional	Líder transaccional	Laissez-Faire Leadership
Influencia idealizada.	Recompensa contingente.	Ausencia de liderazgo.
Motivación inspiracional.	Dirección activa por excepción.	Intervención cuando es necesaria.
Estimulación intelectual.	Dirección pasiva por excepción.	

Consideración individualizada.
Actuación responsable.
Tolerancia psicológica.
Inspiración.

El modelo transaccional es visto por Burns como un intercambio entre líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor de su trabajo. De tal manera Bass (1999) considera la existencia de una relación costo beneficio, es por eso que un cambio transaccional genera un cambio evolutivo, pero no afecta la naturaleza de la organización.

El liderazgo transaccional de acuerdo con Bass y Avolio (1994), consideran que tal liderazgo es un intercambio de recompensas entre el líder y el personal. El líder establece lo que pretende conseguir y lo que recibirán los empleados por haber logrado un determinado objetivo, es decir, proporciona recompensas al subordinado.

Un líder transaccional crea visiones que no refleja la emoción de los empleados, de tal manera que este tipo de líder considera las recompensas y castigos como elementos para alcanzar resultados deseados.

Por otra parte el liderazgo transaccional es un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y una relación costo-beneficio.

2.9 Liderazgo Transformacional.

La percepción del liderazgo en instituciones educativas no sólo muestra rasgos, habilidades o cualidades necesarias que un líder debe tener, en el cual Bass considera el estilo transformacional y el estilo de dirección. El comportamiento transaccional está orientado a conocer las necesidades de los empleados fomentando la confianza.

El liderazgo transformacional está relacionado con una alta satisfacción por parte del empleado y con menores índices de rotación de personal. Contrario al transaccional, el transformacional crea una conciencia con los trabajadores, los cuales aceptan y mantienen cohesión con los objetivos de la organización excluyendo intereses personales e interiorizando los intereses colectivos.

Para la aplicación del el liderazgo transformacional es necesario el desarrollo e incremento de las capacidades de los miembros de una organización y estimular en la conciencia de los empleados a comprometerse en cumplir con los objetivos de manera colectiva y no personal. De cierta manera para Bass un líder realiza prácticas en función a las circunstancias. (Bass, 1996.)

Un cambio transformacional genera un cambio revolucionario totalmente en naturaleza de la organización.

Un líder transformacional toma en cuenta sus propias herramientas para motivar a los empleados y a ser aceptado de acuerdo con las características que presenta, tales como su cultura y valores, y en este sentido la conducta del empleado no está influenciada por las acciones dirigidas por el líder, sino por los valores que comparten.

De acuerdo con Álvarez (1998) el líder transformacional desempeña un rol simbólico de autoridad permitiendo ser el “representante institucional” (p.52) que inspira con su ejemplo actuando en función de los valores y políticas de la organización.

Un líder transformacional “motiva a hacer más de lo que inicialmente deberíamos hacer”. (Bass, 1999, 8(1), pp.9-32).

“El líder transformacional enfatiza lo que el individuo puede hacer por su país, y el líder transaccional se centra en lo que el país puede hacer por él”. (Martínez, 2005, p.116)

Por otro lado Bass & Riggio (2006) definen al líder que utiliza los refuerzos como formas de control, tratando de reforzar procesos, reglas y normas.

Existen diversos estudios en la aplicación del liderazgo transformacional y su relación con el clima organizacional, así como en el área educativa relacionados con el género y el estilo del liderazgo, además de los componentes del liderazgo transformacional dentro de las dimensiones que contempla.

Algunas investigaciones acerca de la influencia del liderazgo transformacional demuestran de manera clara como éste consigue buenos resultados. Mendoza y Torres (2008) realizaron un estudio comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en directivos de hospitales en el Distrito Federal en México, en donde se aplicó el cuestionario “Adaptación al multifactorial Leadership Questionare” (p.116).

En estudios sobre la percepción del liderazgo transformacional y transaccional de gerentes en una empresa química farmacéutica destacan la importancia del liderazgo transformacional en

los gerentes investigados. Los niveles percibidos de liderazgo transformacional, fueron mayores a los transaccionales (Mendoza y Torres, 2006)

Otro estudio fue realizado por Thieme (2005) en el cual se hace alusión a la relación entre el liderazgo y la eficiencia de una educación primaria en Chile, en el que se mide la eficiencia técnica. Para el logro de los hallazgos se realizó una propuesta metodológica para medir al máximo el potencial y se realizó un estudio comparativo internacional con 31 países reconociendo los líderes que utilizan conductas activas de liderazgo transformacional. El estudio refiere, en una de sus conclusiones, que los resultados confirman nuevamente que las conductas activas del liderazgo transformacional conducen a mejores niveles de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra.

De lo anterior se puede señalar que los empleados pueden llegar a estar motivados cuando presentan características como cohesión con los objetivos que se pretenden, aunado a un esfuerzo mayor por cumplirlos, con el objetivo de lograr un mayor desempeño laboral influenciado por el líder. Lograr que el líder incorpore e impulse a los empleados a conseguir metas elevadas, es conseguir que ellos mismos modifiquen sus ideales.

Los principales investigadores del liderazgo transformacional Atwater y Yammarino (1992); Bass (1998); Gardner y Avolio (1998) que reconocieron la importancia de autorregulación del líder para el despliegue de comportamientos. (Howell, & Costley 2001).

La autorregulación es un proceso social en el cual el líder reduce discrepancias. Las teorías de autorregulación explican la variedad de requerimientos y contextos para aumentar la eficacia en los procesos, ya que la autorregulación fomenta la cooperación, entendimiento, y promueven la responsabilidad y confianza. (Sosik, Potosky & Joung, 2002)

Lo anterior se puede considerar como la parte fundamental para el logro del liderazgo transformacional, ya que la presión al cambio en la organización logra a adaptarse a las circunstancias, y los subordinados se preparan para el futuro próximo.

Los líderes más eficaces transformacionales lo llegan a ser cuando se requiere un rápido cambio a las situaciones existentes. Los líderes generalmente tienen un autoconcepto positivo y les interesa conocer las expectativas de sus seguidores sobre su comportamiento para validar la imagen positiva.

Estudios realizados por Calderón (2002) acerca de procesos de transformación organizacional concluye en que tales procesos pueden romper con esquemas tradicionales cuando se tiene como intención formar una senda de desarrollo humano integral.

Haciendo énfasis en el estudio de este proyecto se centra en la percepción del liderazgo en una institución educativa, el cambio es el aspecto fundamental que proyecta la visión y misión estableciendo estrategias.

En un centro educativo Drake y Roe (1999) consideran que el liderazgo consiste en:

1. Trabajar colaborativamente para el logro de los objetivos organizacionales y personales.
2. Crear un ambiente libre de amenazas desarrollando talentos y habilidades de cada persona desarrollando su potencial máximo.
3. Animar y construir relaciones de trabajo que satisfagan la realización de objetivos y metas.
4. Optimizar recursos humanos.

El modelo presentado por Bass (1996) considera las dimensiones como carisma personalizante, consideración individual, estimulación intelectual, tolerancia psicológica, inspiración, participación y actuación responsable.

1. Carisma personalizante.

El carisma va acompañado de ciertas actitudes, comportamientos y capacidades que se desarrollan en la relación con los demás. Se podrían comprender como aquellas conductas que ayudan al directivo a ser respetado por lo que hace, no por el cargo.

2. Consideración individual/ Trato humano.

Implica un trato adecuado, cortés y amable por parte del jefe(a) en la forma de dirigirse, actuar y comunicarse con las personas.

El trato humano implica tener sensibilidad, que esto se refiere a interpretar y entender los pensamientos, la conducta, sentimientos y preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no).

Es a partir de Sternberg (1997) que se detallan elementos propios de las teorías de la inteligencia, como el adaptarse al contexto aunado a una capacidad interpersonal e intrapersonal.

Inteligencia interpersonal es la “capacidad para diferenciar a las personas, entender sus motivaciones, colaborar con ellas de manera eficaz y, si es necesario influir en ellas”. (Gardner, 2006, p.56)

3. Estimulación intelectual.

La creatividad tiene un efecto emocional fuerte. Dar la oportunidad a las personas de sus capacidades para generar ideas y solucionar problemas, proporcionando los recursos para motivar al personal, ayudando a generar ideas concretas.

Lo anterior implica generar nuevos retos y habilidades y estimular al personal.

La estimulación intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. (Vega & Zavala, 2004).

4. Participación/ colaboración.

El proceso de comunicación es un aspecto fundamental en toda organización para alcanzar los objetivos, permitiendo el logro de metas individuales y colectivas. Es por eso que el líder tiene la responsabilidad de comunicar a los grupos o equipos para delimitar cuáles son los objetivos que se pretenden cumplir y contar con la participación de manera colaborativa.

Comunicación efectiva es la competencia que debe poseer todo líder para escuchar, entender y valorar empáticamente la información, las ideas y las opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

Se trata de construir un liderazgo compartido fomentado una cultura de participación, haciendo participe a los empleados en la visión de la institución.

Se desarrolla el concepto de empatía, y es donde se toman en cuenta las propuestas por parte de los empleados.

5. Tolerancia psicológica.

La tolerancia psicológica es un recurso importante en situaciones de conflicto por lo cual aplica el sentido del humor ante diversos conflictos o equivocaciones. Por lo anterior Chiavenato (2005) afirma que:

“El conflicto ocurre cuando una de las partes trata de alcanzar sus propios objetivos, que estén relacionados con los de la otra parte la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar los objetivos” (pp.255-256).

Es importante que los líderes como agentes de mayor responsabilidad puedan afrontar situaciones difíciles, aun cuando se trabaja bajo presión.

Situaciones difíciles de conflicto y trabajo excesivo son condiciones exigentes para responder con autocontrol de manera efectiva.

De acuerdo con Robert Epstein (2001) el estrés es “estado de desequilibrio fisiológico en el organismo que tiene componentes emocionales y cognitivos muy desagradables” (p.206).

El ser un individuo tolerante en el trabajo puede ofrecer algunos beneficios de manera personal y a la organización, de tal manera que se debe ver la tolerancia como una estrategia favorable para la organización.

Las personas que se encuentran frente a las demandas laborales deben contar con los recursos necesarios para enfrentarse, usando la información que necesita y relacionándose positivamente con los demás.

6.-Inspiración.

Se trata de crear un sentido de optimismo, y entusiasmo en la organización creando cierta cohesión con la institución. Crea una visión de futuro.

7. Actuación responsable.

Los actos relacionados con acciones de riesgo, cambio y eficacia que conducen a generar un cambio transformador a partir de la responsabilidad en la toma de decisiones por parte del líder.

Las conductas y decisiones tomadas por los jefes son resultado a la forma en cómo se adapta a los cambios, considerando los riesgos y aplicando habilidades para resolverlo haciendo uso del proceso de la comunicación.

En las prácticas de liderazgo no puede excluirse la ética, ya que un líder debe ser una persona con alto grado de moral, comprometido(a) con la organización.

Una persona cuando actúa de forma íntegra manifestando un comportamiento regido por la honestidad y la ética, hacen a la persona digna de confianza (Bastías, 2007)

La ética es una cualidad exigente en el ser humano. La sociedad exige individuos con sentido de honestidad.

Mariño (2005) señala que las organizaciones deben tener la misión clara y compartida por los miembros de la organización. Teniendo coherencia con lo que se dice y lo que se hace.

2.9 Influencia del Liderazgo Transformacional.

De esta manera se puede decir que existe cierta influencia del liderazgo sobre el desempeño, y al evaluar la percepción del desempeño del líder por el empleado permite conocer dos aspectos importantes: la percepción que pueden tener los empleados del desempeño del líder, y la autopercepción en el logro de los objetivos de acuerdo a las prácticas realizadas.

Al realizar el estudio en formas de una institución educativa, coloca al estudio de cambio, adaptación, dirección de la institución, en el cual el transformacional tiene una forma correcta de dirigir las instituciones educativas en el contexto de cambio con el objetivo de identificar las

variables en la conducta del líder que se perciben con más relación entre empleados y jefes, es decir, que presentan mayor incidencia entre ambos.

Bass y Riggio (2006) consideran que el aumento de confianza y eficacia fue razón principal para la alta moral y conductas innovadoras, de acuerdo en un estudio de los líderes en un hospital universitario.

“Los líderes transformacionales pueden ayudar a estimular actividades positivas en los seguidores” (Bass & Riggio, 2006, p.256). El liderazgo transformacional es un predictor directo del desempeño organizacional

De acuerdo con el liderazgo transformacional en el estudio de cultura organizacional y liderazgo como predictores del desempeño de una organización, hacen referencia a que el estilo de liderazgo transformacional se determinó como un elemento en el desempeño organizacional. De lo anterior se pudo deducir que una organización requiere del ejercicio de buenas prácticas. (Van Den Berg & Wilderom, 2004)

Dentro de las organizaciones se pueden presentar una diversidad de problemas, y uno de ellos puede ser la estabilidad en las prácticas realizadas. De lo anterior se puede encontrar varias razones como lo es el desconocimiento de las necesidades de los empleados considerándolos como importantes para el desempeño y logro de los objetivos de la institución.

El jefe o supervisor en su práctica del rol como líder puede influir en la percepción laboral por parte de los empleados. Es por eso la importancia de mejorar procesos de retroalimentación, percepción y comunicación para la efectividad de la organización.

El liderazgo transformacional estimula conductas más eficaces y efectivas. Cuando los seguidores establecen un vínculo emocional con el líder, responden positivamente a los requerimientos del líder, razón por la que se puede lograr un alto desempeño. (Howell & Costley, 2001). Varias investigaciones han demostrado el impacto positivo en las organizaciones como las emociones psicológicas que producen mejoras en el desempeño.

Tomando en cuenta que el estudio se enfatiza en analizar la percepción del liderazgo transformacional, es necesario considerar el impacto de la cultura dentro de la institución, ya que las prácticas realizadas forman parte de la cultura y al mismo tiempo refleja la relación entre los empleados de la organización.

2.10 Liderazgo Laissez Faire.

El liderazgo de Bass laissez-faire dejar hacer se genera con el tiempo y con el impacto generado entre los subordinados. Algunas investigaciones han considerado la influencia que origina las prácticas realizadas por el líder y las reacciones generadas por un liderazgo. (Howell, & Costley ,2001)

El estilo de liderazgo laissez faire se considera uno de los menos eficaces ya que existe poca guía para el grupo de personas. Es por eso que los empleados no realizan de forma autónoma la toma decisiones sino existe alguien que les diga el cómo hacerlo siendo menos productivos.

Considerando a un grupo de personas con menos experiencia en el área o función, al aplicar este tipo de liderazgo se promueve indecisión y falta de motivación.

2.11 Hipótesis.

H1: ¿Existe influencia del liderazgo transformacional en la institución?

H2: Existe diferencia en la percepción de líder y empleados respecto a las formas de dirigir.

H 2: No hay relación significativa entre la percepción de los empleados y la autopercepción del liderazgo de los jefes.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA.

3.1 Tipo de estudio:

El tipo de estudio que se realizó fue exposfacto descriptivo, ya que se identificaron aquellos factores que se relacionan el liderazgo transformacional, además se identificaron aquellas que se encuentran de mayor y menor importancia.

3.2 Definición de variables:

Variable independiente: Estilo de liderazgo y comportamiento organizacional.

Variable dependiente: Percepción de los empleados hacia el estilo.

3.3 Participantes:

La muestra representada por para la elaboración de este proyecto es de 60 participantes. Además de la autopercepción de 7 responsables inmediatos (jefes), de tal manera que la siguiente tabla detalla el estudio de muestra.

Cantidad	Género	Rangos de edad de la muestra
60	44 mujeres 16 hombres	25- a 63 años
7	4 hombres 3 mujeres	40 años en adelante.

El estudio de la muestra es representado por auxiliares administrativo, asistentes administrativos, profesionistas, secretarias, técnicos, docentes y personal de mantenimiento.

3.4 Escenarios:

El lugar donde se llevó a cabo el estudio, en una institución de Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Primero para la aplicación del instrumento dirigido a los jefes inmediatos se realizó en los departamentos de forma individual para cada uno de ellos; y el segundo en la percepción por parte de los empleados del departamento en su respectivo lugar de trabajo. Cabe mencionar que ambos escenarios tienen las condiciones necesarias de confiabilidad ya que cuentan con la iluminación, espacios y ventilación adecuada.

3.5 Instrumento:

Se rediseño el cuestionario de Bass, la cual consiste en 25 preguntas tipo Likert con 4 alternativas de respuesta, la cuales son: muy de acuerdo, de acuerdo, muy en desacuerdo y en desacuerdo. Además dicho instrumento cuenta con variables nominales y ordinales como la edad y sexo enfocado en la aplicación a empleados de ciertos departamentos y a los responsables inmediatos de tales departamentos para la autopercepción.

Es importante señalar que para esta prueba no se realizó ninguna prueba piloto antes de la aplicación del instrumento. Se utilizó un instrumento para medir la variable de estudio, el cual fue validado en su contenido. El índice de confiabilidad del instrumento fue de .988. Los datos fueron analizados con estadísticas descriptivas.

3.6 Procedimiento:

Parte 1: Establecimiento de tema, problema, objetivos, tipo de diseño, hipótesis marco de referencia y metodología.

Parte 2: Permiso para llevar a cabo el estudio en la institución educativa de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Parte 3: En relación al instrumento se convenció al personal añadiendo la importancia del estudio para la institución. La aplicación fue de manera grupal aclarando los aspectos o posibles confusiones de manera presencial por el aplicador. Previa a la aplicación se les explico a los

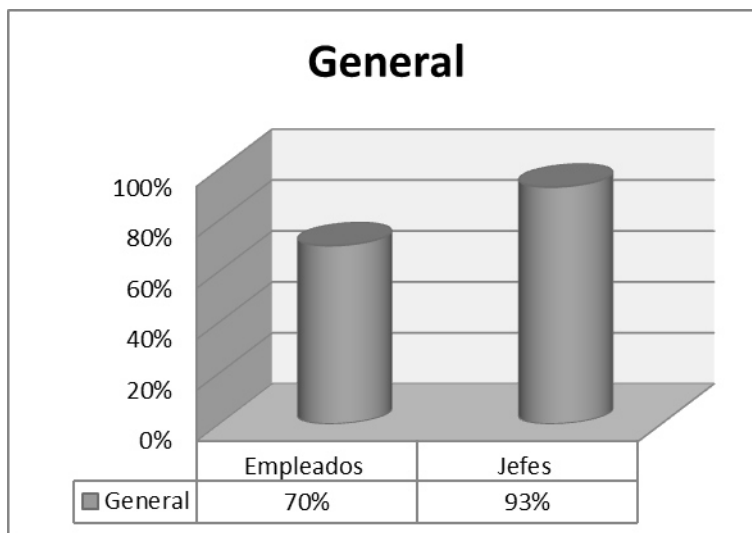
participantes el interés del estudio así como los objetivos del mismo aclarando algunas dudas. La aplicación se entregó de manera personal y por departamento y se permaneció en el lugar como control en el caso de existir dudas.

Parte 4: Aplicado el instrumento se optó por filtrar los datos de forma estadística, que permite conocer los resultados de los estudios, estos se filtraron en el programa estadístico SPSS y posteriormente para medir la fiabilidad del instrumento en Alfa de Cronbach.

Parte 5: Se ofrece se ofrece a la institución un informe del presente estudio.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

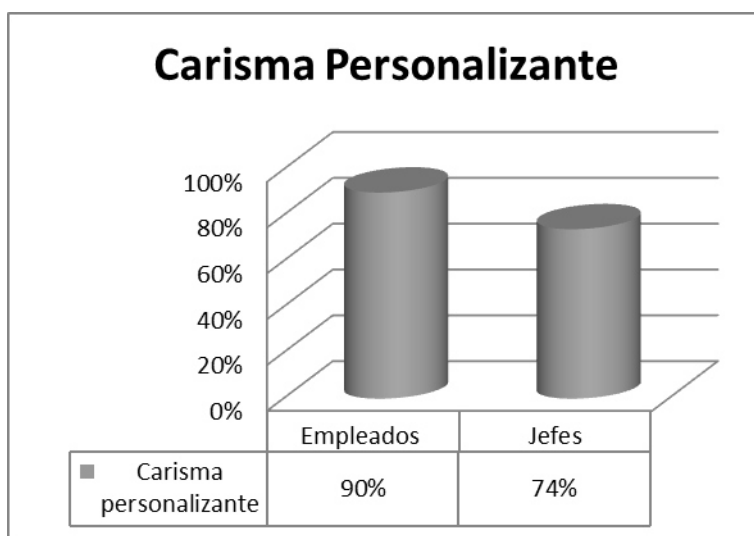
4.1 Tendencia general sobre la percepción del Liderazgo Transformacional (muestra general):



Esta gráfica ilustra la tendencia general a nivel muestra (empleados y jefes). Es clara la misma que el 70% de la muestra total de los empleados manifiesta un liderazgo transformacional regular o estándar, lo cual es algo a considerar ya que el resto es un área de oportunidad y ante un nuevo reto constaría un esfuerzo mancomunado con los jefes. Analizando bien esta grafica se compara la autopercepción que se tiene el jefe con un 93% muestra interés hacia el establecimiento del liderazgo transformacional.

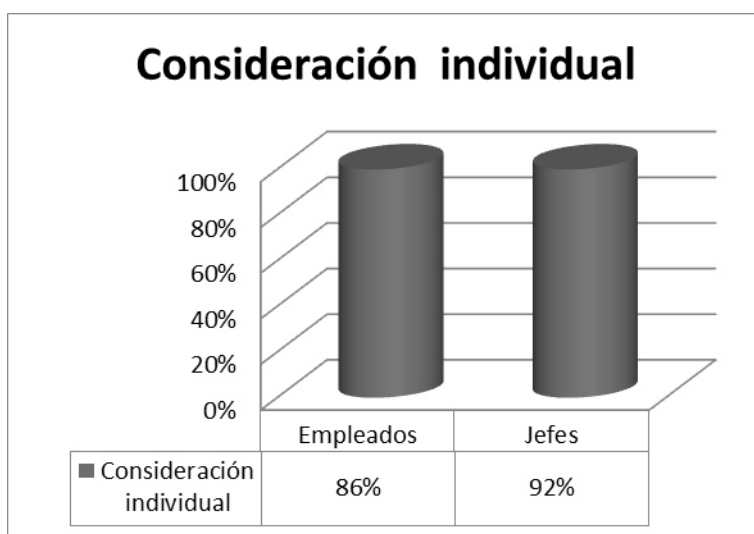
Se observa que de manera general que la mayor parte de los empleados coinciden en la percepción del liderazgo transformacional por parte de los jefes inmediatos.

4.2 Tendencia sobre Carisma Personalizante (muestra general):



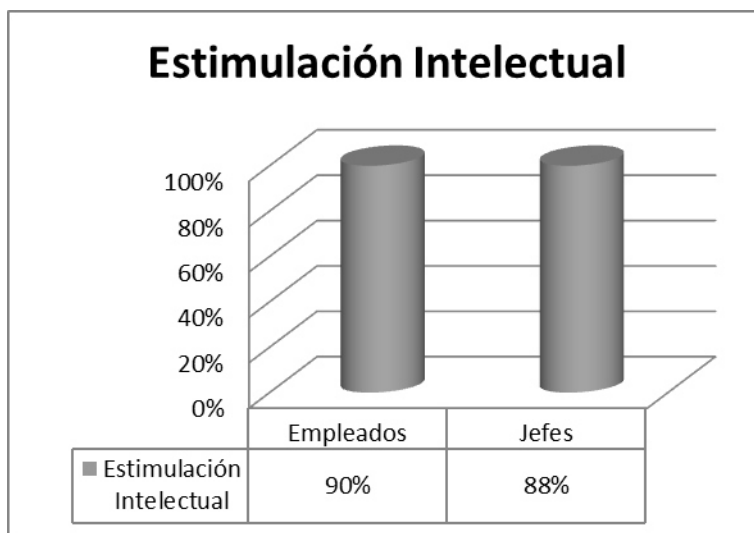
Esta grafica ilustra la tendencia sobre el Carisma Personalizante a nivel muestra general (empleados y jefes). La tendencia esta algo fraccionada en porcentajes, aunque se puede contemplar que el carisma personalizante se percibe en un 90%, muestra un nivel estándar con área de oportunidad en aspectos como: entusiasmo y credibilidad. En un 74% los jefes quienes se muestran con un nivel de autopercepción regular.

4.3 Tendencia sobre Consideración Individual (muestra general):



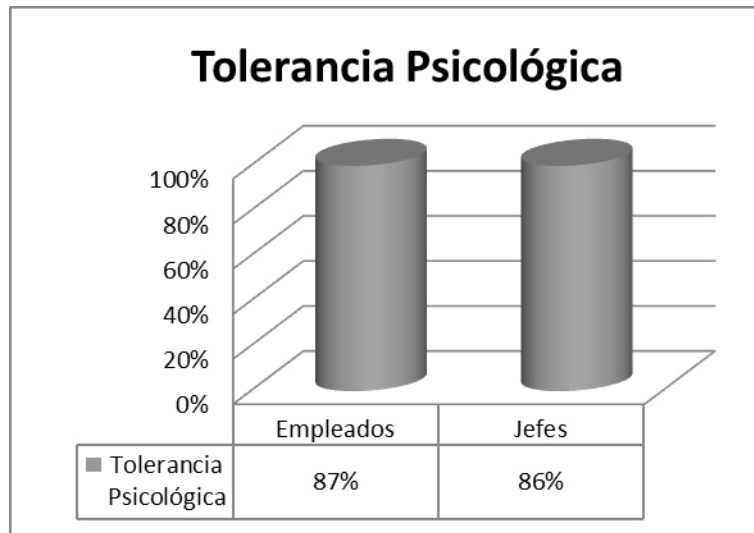
Esta gráfica ilustra la tendencia sobre la Consideración Individual a nivel muestra general (empleados y jefes). La tendencia es simple, existe un nivel de percepción estándar entre ambas partes analizando un 86% de los empleados que indican su percepción del liderazgo transformacional con un porcentaje ni muy excelente pero tampoco despreciable. El 92% de los jefes se autopercibieron en esta área con nivel regular posibilidades de progresar aún más en aspectos como trato al personal y apoyo a los empleados.

4.4 Tendencia sobre la Estimulación Intelectual (muestra general):



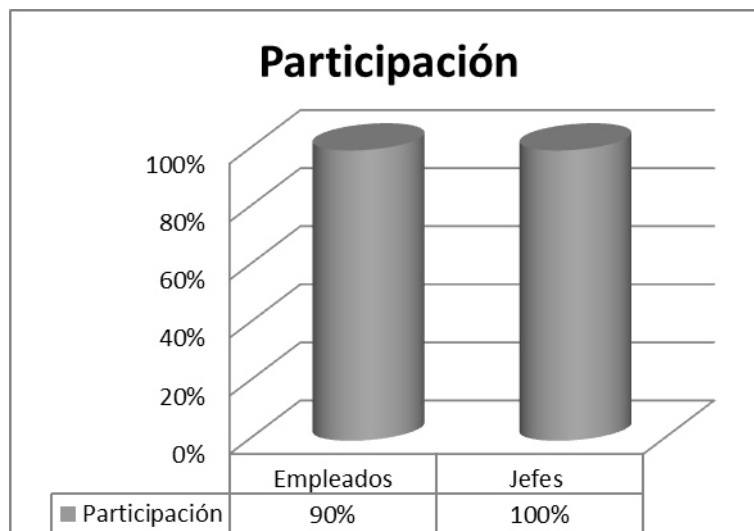
Esta gráfica ilustra la tendencia sobre la Estimulación Intelectual a nivel muestra general (empleados y jefes). Un 90% de los empleados tiende a percibir que su jefe promueve estimulación intelectual en un nivel regular, se podría decir que existe una oportunidad para hacer que los empleados salgan de sus rutinas impulsándolos a resolver problemas y animándolos al cambio. Considerando que los jefes se autoperciben con un nivel regular en la práctica de la estimulación intelectual, existe una relación de percepción semejante.

4.5 Tendencia sobre la Tolerancia Psicológica (muestra general):



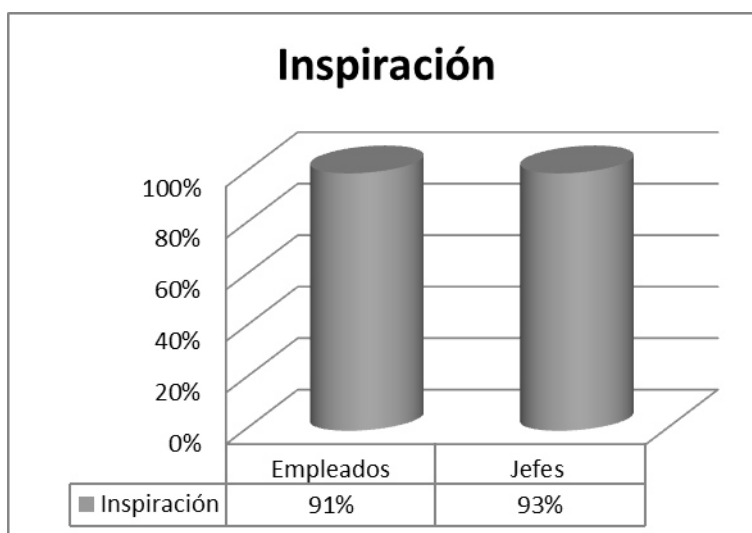
Esta gráfica ilustra la tendencia sobre la Tolerancia Psicológica a nivel muestra general (empleados y jefes). Esta gráfica ilustra la tendencia en la cual se puede determinar que el resultado semejante al presentar un nivel regular de percepción (87%) por parte de los empleados, al igual que los jefes (86%) quienes consideran aplicar el sentido del humor ante conflictos, equivocaciones y momentos, aunque persisten como áreas importantes a trabajar por parte de los jefes.

4.6 Tendencia sobre la Participación (muestra general):



Esta gráfica ilustra la tendencia sobre la Participación a nivel muestra general (empleados y jefes). Esta gráfica ilustra la tendencia hacia la participación de los empleados detectado en un 90% por parte de los empleados, lo cual lo ubica en un nivel regular considerando el objetivo principal de esta área con la valoración del liderazgo compartido. La tendencia esta fraccionada en porcentajes, ya que los jefes perciben esta práctica en un nivel alto (100%), lo cual indica que ellos se autoperciben con las actitudes y características necesarias hacia las buenas relaciones, trabajo desarrollando espacios para la comunicación. La tendencia es simple existen cualidades que los empleados no perciben como la colaboración, razón por la cual es un área importante a trabajar.

4.7 Tendencia sobre la Inspiración (muestra general):

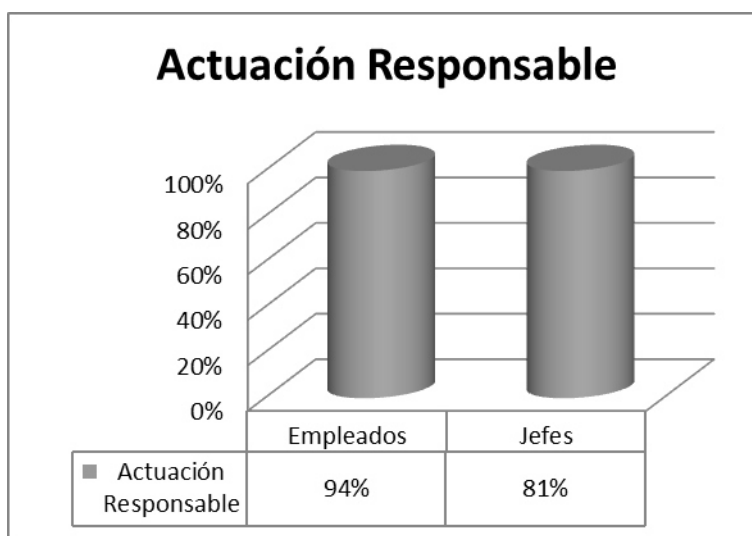


Esta gráfica ilustra la tendencia hacia la visión interna de futuro; Inspiración a nivel muestra general (empleados y jefes). Es clara y refleja que se percibe en un 91% de la muestra total la inspiración detectada por los empleados valorando aspectos como aumentar el optimismo hacia los empleados, lograr el entusiasmo y un aumento en la idea de la institución como

organización, lo cual es algo a considerar ya que en un 93% los jefes creen practicarlo.

Analizando bien esta gráfica en sí, tanto empleados como jefes perciben de forma semejante esta área.

4.8 Tendencia sobre la Actuación Responsable (muestra general):



Esta gráfica ilustra la tendencia sobre la Actuación Responsable a nivel muestra general (empleados y jefes). Esta gráfica ilustra la tendencia hacia la actuación responsable en la cual se percibe el grado de concreción de los objetivos de la institución. Enmarcan variables como riesgo, comunicación, sentido del cambio y eficacia, percibido en un nivel regular o estándar por parte de los empleados (94%). En un nivel semejante el 81% de los jefes consideran la práctica de esta área, se podría decir que los empleados y jefes se ubican en el mismo nivel estándar en características de actuación responsable con oportunidad de perfección.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se ofrecen datos en conjunto a la percepción u autopercepción del liderazgo transformacional de forma general. Sin embargo se pueden ofrecer resultados con base a cada departamento en relación a la edad y sexo.

En relación a la hipótesis se concluye que:

Los resultados reflejan en forma general que el liderazgo transformacional se percibe de forma regular para un 70% por parte de los empleados y los jefes en un 93%, razón por la cual se confirma que existe una percepción regular entre ambos en las prácticas del liderazgo transformacional.

A continuación se concentran algunas conclusiones generales importantes:

Conclusión general ambas partes/ Liderazgo transformacional:

En relación a la opinión general de los empleados sobre la percepción del liderazgo transformacional, se interpreta que este tipo de liderazgo es una herramienta que puede influir de una manera positiva en el logro de los objetivos de la institución.

No existe diferencia clara ya que ambas partes se muestran de forma regular. Sin embargo una diferencia clara se encuentra en la participación.

Participación:

En la percepción de la participación existe un nivel alto percibido por parte de los jefes hacia los empleados, por lo que no existe una relación alguna con el nivel regular percibido por los empleados, por lo que se pueden concluir que aspectos como liderazgo compartido (participación por parte de los empleados) son áreas importantes a trabajar.

Conforme al uso del liderazgo transformacional por parte de los jefes es importante no solo mantener contacto superficial con los empleados, sino que este proceso se lleve a cabo con la imagen de un líder de calidad personal que siente, manifiesta y dirige al logro de los objetivos del departamento; no sólo verse en la cima del organigrama de la institución, sino presentar un mayor compromiso como pieza clave e influyente en todos los niveles de la institución desde el análisis de causas y consecuencias que puede generar una situación, previa a una decisión tomada con espacio para la participación generando oportunidades, una evaluación de las acciones y controlando las amenazas del departamento pero con el apoyo colectivo de los empleados a su cargo.

La valoración general del liderazgo transformacional implica que la conducta de los jefes recoge variables esenciales, aunque algo distinta entre los empleados y jefes en participación, por lo que el carisma personalizante, consideración individual, inspiración y actuación responsable

demuestran una incidencia regular entre ambas parte empleados-jefes aunque con la oportunidad de mejorar.

RECOMENDACIONES

1. De las características del liderazgo transformacional, el líder las puede utilizar como mecanismo para lograr la autosostenibilidad, tales como estrategias en la innovación de los servicios, reingeniería, cambios de paradigma y de procesos.
2. Con la intención de satisfacer el alcance y proyección que se plantea la institución, es necesario tomar decisiones como un plan de difusión que invite a participar a los empleados en actividades de participación en actividades y decisiones del departamento no sólo la ejecución de lo planteado en los departamentos, sino también su evaluación de la cultura organizacional respecto a esto.
3. Realizar una inducción o taller con la intención de adiestrar a los responsables inmediatos a fin de crear en ellos una noción consciente de las necesidades de la dirección, orientación y coordinación en las prácticas llevadas a cabo en función las características y cualidades de un agente de cambio transformacional.
4. Establecer un programa de fortalecimiento para la aplicación y uso de habilidades del liderazgo transformacional. Se recomienda la implementación de estrategias de intervención de Coaching hacia directivos de la organización apoyada de un seguimiento realizando entrevistas y retroalimentando a los jefes inmediatos, ya que los contenidos y aprendizajes se interiorizan día a día.

BIBLIOGRAFÍA

Abedayo, D., & Udegbe, I. (2004.). *Gender in the Boss-subordinate relationship: a Nigeriann study. Journal of Organizational Behavior. Chichester. Tomo25. N° 4.(p.64-516).*

Recuperado de

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=628346991&sid=1&Fmt=3&clientId=29028&RQT=309&VName=pdf>

Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa* . Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Aspray, W., & J, G. C. (2007). *Gender dDifferences in Firm Size, Growth and Persistence. Lietratura on womens entrepreneurship in the information Tecnology field., (p.23(4), 495-517).*Nueva York: Limusa.

Avolio, A. & Bass. (2006). *The high impact Leader:Authentic Resilent Leadership That Gets Results and Sustains Growth*. Nueva York: Oxford University Press.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors. Leader- ship Quarterly.* (pp.801-823). New York. Mc. Graw Hill.

Bass, B., & Riggio, L. (1999). *"Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership"*. New Jersey : Inc. Publisher.

Bass, B., & Riggio, L. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Erlbaum Associates. Inc Publisher.

Bass, B. y Rivas, C. (1996) *Liderazgo Transformacional*. Development. Consulting Psychologist Press.

Bass, B. (1998). *Transformational leadership. Industrial, military and educational impact*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bastías, M. (2007). *Rasgos y ética de liderazgo. Los rasgos de personalidad y liderazgo. Artículo del seminario de Investigación "Gestión Educativa". Módulo Gestión Educativa y liderazgo pedagógico(pp.7-17). Universidad Playa Ancha, Chile. Traducción, compilación y adaptación del texto: Leadership: Theory, Application, Skill Development. Lussier, R, Anchúa, C. Editorial South Western 2° Edición. Año 2005. Recuperado de <http://209.85.173.132/search?q=cache:Oofyppur9iEJ:www.uniautonoma.rdu.co/docentes/diplomadoPreescolar>*

Berg, V. D., & Wilderom, P. T. (2004). *Defining, measuring and comparing organizational culture. (p.570-582) Applied Psychology: An International Review*.

Blanchard, K. (2000). *El corazón de un líder*. México: Mc. Graw Hill.

Calderón, G. (2002). *Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano*. En: Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana. Bogotá: Ascolfa.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración del Talento humano*. Santafe de Bogotá. Mc Graw Hill. Interamericana.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (pp. 255-231,318-345). Australia: Thomson

Davis, K., & Newstron, J. (2004). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. México: Mc. Graw Hill.

Davis, K., & Newstron, J. (2004). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. México: Mc. Graw Hill.

Diccionario de competencias (2007). *Las competencias*. Barcelona:Aactiva. Recuperado de [http://www.scribd.com/doc/9675963/Diccionario -de-Competencias?autodown=doc](http://www.scribd.com/doc/9675963/Diccionario-de-Competencias?autodown=doc)

Epstein, R. (2001). *El gran libro de los juegos para aliviar el estrés*. España: Onrio.

Fagre, E. (2005). *Eventos Universitarios y Sociales. Gerencia, Ceremoniales y Protocolo*, Caracas: "Z" C.A.

Fernández. (1999) *.La Comunicación en las Organizaciones*. México. Trillas.

Galder, G. (2003). *El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. Organización y Gestión Educativa*. México: Mc. Graw Hill.

Gardner, H. (2006). *Mentes flexibles*. México: Paidós Transiciones.

Gibson, I., & Donnelly, R. (2001). *Las Organizaciones* (6 ed.). México: Mc. Graw Hill.

González, G. (2003). *El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. Organización y Gestión Educativa*. (pp.25-41). México: Mc. Graw Hill.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). *Situational leadership, perception and the impact of power. Group and Organization*. (4(4)pp.418-428). Nueva York. Mc. Graw Hill.

Howell, J., & Costley, L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. USA: Prentice Hall. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=lider>

Ivancevich, J., & Konospoke, R. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Ivancevich, J. M., Konospaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Mc Graw Hill-Interamericana.

Likert, R. (1969). *El Factor Humano como la teoría del Diamante de Liderazgo en la empresa*. Su dirección y valoración. (p.86). España: Deusto.

Lombardo, M., & Eichinger, R. (2000). *For your improvement* (3ed.) . Versión en español. (pp.73,119,195,209,335,439,489).EEUU:Leadersip Architect.

Mariño, P R. (Enero 2005). *Ética y liderazgo organizacional*. Recuperado de:

http://www.cuft.tec.ve/cuft/publicaciones/barquisimeto/revistacuft/paginas/revista/prisma_2/prismas/desde_un_prisma/Mari%F1o_Etica_y_liderazgo_organizational.pdf.

Mendoza, I. y Torres, J.R. (Noviembre, 2006). *Percepción del perfil de liderazgo*

transformacional y transaccional de gerentes de ventas de empresa químico farmacéutica de clase mundial en México, por parte de sus trabajadores inmediatos.

Actas del IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Jalapa, Veracruz, México.

Mendoza, I; M. (2005). *Estudio Diagnóstico de perfil de liderazgo transformacional y*

transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional.

(p.116). Tesis doctoral de Ciencias Administrativas. México: Universidad de Tlaxcala.

Norman, D. (1969). *El procesamiento de la información*. Buenos Aires: Paidós.

OIT. (Octubre, 2011.) Informe sobre el trabajo en el mundo 2011. Recuperado el 15 de abril de

2013, de http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_166405/lang--es/index.htm

Pereda, S., & Berrocal, F. (2006). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Barcelona:

España: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pérez, G. (2006). *Caracterización del Liderazgo en las Organizaciones No Gubernamentales – ONG- de Antioquia*. Tesis de Maestría. Medellín: Ed. Universidad

Ponce de León, A. (Octubre, 2003) Liderazgo. Recuperado el 15 de mayo de 2013 de

Real Academia Española. (2013). Diccionario de la Lengua Española. 22ª edición. Recuperado el 20 de mayo de 2013 de:

Robbins, L, & Clutters, E. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México: Prentice Hall.

Sampieri, Y., Fernandez, R., & Lucio, B. (2003). *Metodología de la Investigación* (4 ed.). México: Mc Graw Hill.

Sashkin, M. (1998). *El líder visionario: Cuestionario sobre la conducta del líder*. Centro de Estudios Ramón Areces.S.A.

Shein, E. (2002). *Organizational Culture and Ledership*. En Zalpa, G. La cultura en las organizaciones empresariales. Estudios sobre culturas contemporáneas. (p. 9-19). Nueva York: Limusa.

Shermerhon, J., Hunt, J., & Osbor, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Nueva York: Limusa Wiley.

Shermerhon, J., Hunt, J., y Osbor, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Nueva York. Limusa Wiley.

Sosik, J. Potosky, D & Jung. D. (2002). *Adaptive Self-Regulations: Metting Others Expectations of Leadership and Performane*. En The Journal Os Social Psuchology.p.142, 211, 213 y 232.

Thieme, C.P. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: El caso de Chile*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Tishman, S. & Andrade, A. (2003): *Disposiciones del pensamiento: Una revisión de teorías, prácticas y temas de actualidad*. Recuperado de:

http://learnweb.harvard.edu/andes/thinking/gettingready_ass

Vega, C. y Zavala, G. (Noviembre ,2004) *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Tesis de licenciatura*. Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

Recuperado el 13 de mayo 2013:

http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Yetton, V. V. (1998). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* . Nueva York : Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1 PROYECTO DE TESIS

Con la intención de mejorar los procesos organizacionales de la institución, se solicita su colaboración para el llenado de este cuestionario y le pedimos sea lo más sincero posible con objeto de conseguir una mejora continua.

Datos generales (encuestado):

Edad: _____

Sexo a) Femenino b) Masculino

Lea cuidadosamente cada frase, y conteste con la mayor franqueza posible marcando con una X la opción adecuada.

1. Mi responsable inmediato promueve el entusiasmo hacia las actividades del departamento.

<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo

2. Mi responsable inmediato suele ser una persona cercana a la gente.

<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo

3. Mi responsable inmediato hace sentir orgullo trabajar con él (ella).

<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
<input type="checkbox"/>	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo

4. Mi responsable inmediato muestra un comportamiento honesto.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

5. Mi responsable inmediato logra la confianza a través de su credibilidad.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

6. Mi responsable inmediato consigue un fuerte sentido de lealtad y compromiso.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

7. Mi responsable inmediato presta siempre atención personalizada.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

8. Mi responsable inmediato se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas (empleados).

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

9. Mi responsable inmediato conoce los aspectos fuertes y débiles de los empleados del departamento.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

10. Mi responsable inmediato ayuda a solucionar problemas y generar nuevas ideas.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

11. Mi responsable inmediato anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

12. Mi responsable inmediato anima a ser crítico.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

13. Mi responsable inmediato alienta a proponer ideas y ser creativo.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

14. Mi responsable inmediato usa el sentido del humor para clarificar puntos de vista.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

15. Mi responsable inmediato usa el sentido del humor para atenuar conflictos.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

16. Me siento parte de la institución y comprometido(a) con el mismo.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

17. Se crean condiciones para liderar procesos.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

18. Se generan espacios de diálogo profesional.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

19. Siento satisfacción por el trabajo en mi institución.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

20. Aún en las dificultades que se presentan es agradable laborar en la institución.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

21. Me siento orgulloso(a) por el prestigio alcanzado en la institución.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

22. Durante el día observo en la mayoría de mis compañeros un compromiso por el mejoramiento de los procesos.

	Muy de acuerdo
--	----------------

	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

23. Realmente siento que se logran los propósitos que se propone mi institución.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

24. Observo un trabajo mancomunado de parte de la gran mayoría de mis compañeros en procurar mejores niveles de eficiencia.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

25. Considero que el objetivo primordial de la administración es desarrollar al máximo la calidad en los procesos administrativos.

	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

Anexo 2

Proyecto de tesis

Con la intención de mejorar los procesos organizacionales, se solicita su colaboración para el llenado de este cuestionario y le pedimos sea lo más sincero posible con objeto de conseguir un mayor conocimiento para la mejora continua.

Datos generales:

Edad: _____

Sexo a) Femenino b) Masculino

Lea cuidadosamente cada frase, y conteste con la mayor franqueza posible marcando con una X la opción adecuada.

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	3	2	1

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Promuevo el entusiasmo hacia las actividades del departamento.	P			
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
2. Otorgo una atención personalizada con las personas del departamento.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3. Promuevo el orgullo al trabajar en el departamento.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4. Realizo prácticas de seguridad y confianza con el personal del departamento.				

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5. Considero que mi credibilidad promueve la confianza entre los empleados del departamento.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
6. Promuevo un sentido de lealtad y compromiso.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
7. Presto siempre atención personalizada.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
8. Conozco los intereses, prioridades y necesidades de las personas (empleados).				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
9. Conozco los aspectos fuertes y débiles de los empleados del departamento.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
10. Ayudo a solucionar problemas y generar nuevas ideas.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
11. Animo a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
12. Animo a ser crítico.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
13. Aliento a proponer ideas y ser creativo.				
	Muy de	De acuerdo	En	Muy en

	acuerdo		desacuerdo	desacuerdo
14. Considero que uso el sentido del humor para clarificar puntos de vista.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
15. Considero que uso el sentido del humor para atenuar conflictos.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
16. Me siento parte de la institución y comprometido(a) con el mismo.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
17. Promuevo condiciones para liderar procesos.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
18. Considero que genero espacios de diálogo profesional.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
19. Siento satisfacción por el trabajo en el departamento.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
20. Aún en las dificultades que se presentan es agradable laborar en el departamento.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
21. Me siento orgulloso(a) por el prestigio alcanzado en la institución.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
22. Durante el día observo en los empleados del departamento un compromiso por el mejoramiento de los				

procesos.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
23. Realmente siento que se logran los propósitos que se propone mi institución.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
24. Observo un trabajo mancomunado de parte de los empleados en procurar mejores niveles de eficiencia.				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
25. Considero que el objetivo primordial de la administración es desarrollar al máximo la calidad en los procesos administrativos.				