

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**RASGOS DE PERSONALIDAD, ESTILO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO
DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA SOCIAL DE TRABAJO,
PERCIBIDA POR EL PERSONAL DEL INSTITUTO POLITÉCNICO DE LA
SALUD "LUIS FELIPE MONCADA" POLISAL, UNAN-MANAGUA, PRIMER
SEMESTRE 2015**

AUTORA: Lic. LINA YOUNES EL CHEIKH TAHA

TUTORA: DRA. MARTA ROXANA MENDIETA ALONSO

Nicaragua Managua, Julio 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo especialmente a mis padres, los que siempre me han inspirado e impulsado para seguir adelante en mi formación, a mi esposo y mis hijos, los que me han brindado su apoyo en todo momento, a mi tutora Dra. Marta Roxana, que me ha brindado su apoyo para cumplir con esta tarea, a mis amigos que me impulsaron siempre a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Gracias a DIOS que me ha dado la iniciativa para terminar este humilde trabajo, a las autoridades de la universidad UNAN-Managua y sus académicos por facilitar ingresarme a ella, a mi familia, a mi tutora, y amigos y maestros que me apoyaron para realizar este trabajo. Gracias a todos.

RESUMEN

Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar los rasgos de personalidad, el estilo de liderazgo y su relación con el clima social del trabajo en un grupo de directivos, docentes y administrativos del POLISAL. El enfoque de la investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional y transversal. Se seleccionó una muestra del 74% (71) del personal del POLISAL, conformada por 13 directivos, 45 docentes y 13 administrativos. Los instrumentos aplicados, fueron: Test abreviado del Perfil de Personalidad (IPI), de Costa y McCrae (adaptado por Luisser y Achua, 2008). El cuestionario Muti Factorial de Liderazgo (MLQ5x corta) de Bass y Avolio (2000) y el Escala del Clima Social de Trabajo (WES). (Moss y Trickett, 1989). Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS, versión 18. Se elaboró tablas de frecuencias, porcentajes y medias, se aplicó el Coeficiente de Correlación de Pearson, Desviación Típica, Chi Cuadrada y Análisis de Varianza.

Los resultados muestran que el rasgo predominante en la personalidad de los directivos del POLISAL es Escrupulosidad. Los estilos de liderazgo predominante son el *Transaccional* y el *Laissez Faire*. El Clima Social de Trabajo está en el rango medio de satisfacción en los departamentos docentes, excepto Nutrición y Anestesia que predomina un rango alto de satisfacción.

Existe relación significativa entre los cinco rasgos de personalidad y el estilo de liderazgo Transformacional. También existe relación significativa entre el estilo del liderazgo y algunas dimensiones del clima social. Pero hay diferencia significativa entre la percepción de los líderes y el personal docente y administrativo respecto a algunas dimensiones del clima social de trabajo, estilo transformacional y estilo Transaccional. De acuerdo a los resultados se brindan recomendaciones al equipo de rectoría y directivos del POLISAL y se diseña una propuesta de plan de capacitación para el desarrollo de habilidades del liderazgo transformacional del equipo directivo.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
Formulación del Problema de investigación	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.1. OBJETIVO GENERAL	6
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
III. ANTECEDENTES	8
IV. MARCO TEÓRICO.....	13
4.1. LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....	13
Teorías de la Organización.....	14
4.2. BASES TEÓRICAS DEL LIDERAZGO	20
4.2.1 Teorías de Liderazgo	21
<i>4.2.1.1. Teorías de los Rasgos del Liderazgo</i>	21
Teoría de la Motivación de Logro	25
4.2.1.2. Teorías del Comportamiento del Liderazgo	26
4.2.1.3. Teorías de Liderazgo por Contingencia	28
4.2.1.4. Teoría Integral del Liderazgo	29
4.3.1. Liderazgo Transformacional	32
4.3.2. Liderazgo Transaccional.....	38
4.3.3. Liderazgo Laissez - Faire	39
4.3.4. Variables de los Resultados del liderazgo	40
4.4. CLIMA SOCIAL DEL TRABAJO O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41
4.4.1. Definición de Clima Social y su importancia laboral.....	42
4.4.2 Teoría del clima organizacional de Likert.....	43
4.4.3. Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale-WES)	46

V. PREGUNTAS DIRECTRICES E HIPÓTESIS.....	49
PREGUNTAS DIRECTRICES	49
HIPOTÉISIS.....	49
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	51
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	54
6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
6.3. DELIMITACIÓN ESPACIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
6.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	55
6.5. METODOS TEÓRICOS	56
6.6. METODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	57
6.6.1. MÉTODOS EMPÍRICOS UTILIZADOS.....	57
6.7. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS TEST Y CUESTIONARIOS ...	62
6.8. PLAN DE ANÁLISIS.....	63
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	64
7.1. CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL DEL POLISAL, EN RELACIÓN A ALGUNAS VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS.....	64
7.2. RASGOS DE PERSONALIDAD DEL EQUIPO DIRECTIVO DEL POLISAL..	68
7.3. ESTILOS DEL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS DEL POLISAL, POR UNIDAD ACADÉMICA	71
7.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LAS DIMENSIONES DEL CLIMA SOCIAL DE TRABAJO PERCIBIDAS POR EL PERSONAL DEL POLISAL	82
7.5. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD DEL LÍDER Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	89
7.6. RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y EL CLIMA SOCIAL DE TRABAJO.....	91
VIII. CONCLUSIONES	105
IX. RECOMENDACIONES	108
X. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN	110
XI. BIBLIOGRAFÍA	117
XII. ANEXO	121

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se despliegan en ambientes de gran perturbación y dinamismo; por lo que es necesario adecuarlas y transformarlas de acuerdo con los requerimientos y contingencias del medio ambiente cambiante. Se necesita de verdaderos líderes que generen un clima de trabajo sano, y que permitan transformar la capacidad del capital humano en la procreación de valor organizacional.

Las organizaciones educativas de la salud, representan una fuerza importante y con extraordinaria repercusión en la salud de millones de personas. De ahí, la necesidad de tener directores (as), con firmes liderazgos centrados en el desarrollo, la innovación y la consideración humana de sus seguidores. De esta manera, podrán transmitir y modelar actitudes en sus docentes y por ende en los (las) estudiantes que les permita asumir las tareas de interés común demandadas por el contexto actual, con mucha responsabilidad, confianza, humanismo y profesionalismo.

Muchas investigaciones han comprobado que el liderazgo transformacional permite a los directivos influir en sus docentes, favoreciendo las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas y mejora la calidad educativa.

El liderazgo transformacional y transaccional relacionado con la satisfacción organizacional, tiene una influencia fuerte en el clima organizacional, esto ha sido un tema de interés para académicos y consultores a través del tiempo. Se ha demostrado que el liderazgo puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones (Rome, 2000).

Para un gerente es importante comprender cómo algunos factores del ambiente organizacional crean un impacto en la satisfacción de los empleados. A partir de ello, un gerente podrá tomar acciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la calidad y productividad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, lograr la satisfacción laboral que produzca la eficiencia de la organización (Martínez, Rivera y Brado, 2014, pág. 4)

Por tanto, es de sumo interés realizar el estudio, para conocer los rasgos de personalidad y el estilo del liderazgo, la forma en que se está aprovechando el potencial de liderazgo del equipo directivo y la percepción del personal sobre el clima de trabajo en cada unidad académica del POLISAL de la UNAN-Managua, tarea que se realizó en el I Semestre 2015.

Es importante señalar la gran responsabilidad que el Instituto Politécnico de la Salud, tiene en la formación del personal de salud a nivel nacional y de ahí la importancia de este estudio. Es trascendental tener una visión científica del estado del liderazgo en el POLISAL que permita promover si fuese necesario un mejor liderazgo, más efectivo, para aprovechar el potencial del personal, y generar un clima de satisfacción, para alcanzar los objetivos organizacionales en su máximo nivel y provocar desarrollo institucional.

La estructura de esta investigación está formada por cuatro apartados, en el primero se aborda la introducción, el planteamiento del problema de investigación, los objetivos generales y específicos de la presente investigación, la justificación, y los antecedentes donde se hace referencia a investigaciones que se han realizado en cuanto al liderazgo transformacional y clima de trabajo.

En el segundo se presenta, el marco teórico sobre el tema de investigación, las preguntas directrices y las hipótesis.

En el tercero se presenta el diseño metodológico para la realización de esta investigación, la operacionalización de variables, las técnicas de recolección de la información, y procesamiento de los análisis de datos.

En el cuatro se presenta los análisis de los resultados, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y el anexo.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las organizaciones educativas demuestran hoy en día un crecimiento y expansión con una clara exigencia en el mejoramiento de atención brindada a los beneficiarios. Los cambios acelerados, las crisis económicas, políticas, morales y sociales, obligan a las organizaciones a evaluar y comprobar la validez del liderazgo existente.

En la actualidad, en casi todas las organizaciones se observa una crisis en el liderazgo y se plantea la necesidad de buenos líderes que pueden realizar las transformaciones necesarias generar un clima adecuado donde los seguidores se sienten motivados satisfechos, para enfrentar los retos alcanzar una mejor calidad institucional y una mayor calidad de vida personal. (Pirela, Camacho, Sánchez, 2004).

El Politécnico de la Salud (POLISAL) de la Universidad Nacional de Nicaragua, UNAN-Managua, no es la excepción, a través de conversaciones informales y un trabajo de curso que realizamos sobre el liderazgo en el departamento de enfermería se ha detectado que algunos docentes y administrativos mostraron insatisfacción en el desempeño de sus directivos, y también en la comunicación, reflejando inconformidad decaimiento en su ámbito laboral induciendo emociones negativas.

Teniendo en cuenta que el liderazgo transformacional es la respuesta de la demanda personal de los seguidores potenciales, buscando satisfacer altas necesidad, se formuló el problema de investigación que responda a la exigencia

de mejorar el funcionamiento del liderazgo y asumir un nuevo estilo, que permitirá generar un clima de satisfacción.

Formulación del Problema de investigación

¿Qué rasgos de personalidad y estilo de liderazgo caracteriza al equipo directivo y como se relaciona con el clima social de trabajo, según percepción del personal del Instituto Politécnico de la Salud “Luis Felipe Moncada” POLISAL, UNAN-Managua, Primer Semestre 2015?.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño y crean relaciones interpersonales satisfactorias, donde el papel de liderazgo y el clima de trabajo formado en gran medida por éste, proveerá el éxito y el desarrollo de las organizaciones en general y las educativas en particular.

El estudio de rasgos de personalidad de los directivos, estilos del liderazgo y su relación con el clima de trabajo en el POLISAL, permite tener una visión integradora y científica sobre las características más relevantes del liderazgo desarrollado actualmente, así como identificar las principales dimensiones que determinan el clima social de trabajo.

Los resultados del presente estudio proveerán al equipo directivo información sobre los rasgos de personalidad y estilo de liderazgo que poseen los directivos, identificando sus fortalezas y debilidades. Lo cual podría inducir a la toma de conciencia sobre su gestión como dirigente, con el fin de asumir compromisos que contribuyan a continuar el desarrollo de las funciones de liderazgo en un ambiente armonioso y prever los problemas futuros que puedan surgir, garantizando intervenciones óptimas.

Las recomendaciones basadas en evidencias científicas que se proporcionará a los equipos directivos podrían permitir superar algunas limitaciones y conllevar a la mejora o fortalecimiento de los componentes de un clima de trabajo más satisfactorio en la gestión de la organización educativa del POLISAL.

Lo anterior, beneficiará también a los estudiantes de las distintas carreras de la institución, en tanto que los cambios en uno de los eslabones del sistema, significará cambios en los otros eslabones, en este caso, a la población estudiantil que se forma profesional y humanamente, a través del modelaje de patrones de los docentes y administrativos. Contribuiría pues, a la visión, misión, valores de mayor compromiso e identidad a su instituto y a su profesión.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

1. Analizar los rasgos de personalidad, estilo de liderazgo del equipo directivo y su relación con el clima social de trabajo, percibida por el personal del Instituto Politécnico de la Salud “Luis Felipe Moncada” POLISAL, UNAN-Managua, en el primer semestre 2015.
2. Diseñar una propuesta de plan de capacitación, para el desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional, de acuerdo a los resultados obtenidos de las percepciones del personal, con el fin de promover una gestión efectiva, eficaz y pertinente en función de la calidad educativa.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar al personal que labora en el Instituto Politécnico de la Salud (POLISAL) en relación a algunas variables socio demográficas, con el fin de definir el perfil general de éste.
2. Determinar los rasgos de personalidad predominantes en el equipo directivo del POLISAL.
3. Identificar el estilo de liderazgo ejercido por los miembros que conforman el equipo directivo de las distintas unidades académicas.
4. Describir las fortalezas y debilidad de las dimensiones del clima de trabajo social percibidas por el equipo directivo, por el personal docente y administrativo en cada departamento.
5. Determinar si existe relación significativa entre las dimensiones de los rasgos de personalidad y el tipo del liderazgo ejercido por los directivos.

6. Verificar si existe relación entre el liderazgo ejercido por los distintos miembros del equipo directivo y el clima social de trabajo existente en el mismo.
7. Identificar si existe diferencia en la percepción de liderazgo y el clima social de trabajo que tienen los directores y el personal docente y administrativo.
8. Elaborar un plan de capacitación, sobre liderazgo transformacional dirigido al equipo directivo, con el fin de la mejora de la gestión y calidad educativa.

III. ANTECEDENTES

Para conocer los antecedentes investigativos, se consultaron diferentes fuentes bibliográficas y se buscaron estudios recientes sobre el tema de interés, no ha encontrado investigaciones sobre este tema a nivel de Nicaragua dentro del conocimiento del autora, pero a nivel de América Latina ha encontrado estudios a nivel maestría y doctorado entre ellas a continuación se resumen cinco estudios:

1. Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro, realizada por Vásquez (2011), Madrid.

Este trabajo, se centró en establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones educativas de la fundación y el liderazgo que se ejerce en las mismas, para establecer propuestas de mejora que incidan en la calidad educativa.

La muestra estudiada fue de 25 funcionarios, entre directores (10), jefe/a técnico (10), inspector general (4) y orientador (1), en diez centros docentes pertenecientes a la fundación, de los cuales el 48% eran mujeres y el 52% eran varones. Los instrumentos utilizados fueron: El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ Forma 5X Corta, el cuestionario de WES del clima de trabajo, y la técnica del grupo de discusión para triangular la información colectada.

Los resultados extraídos de los análisis, revelan que tanto el liderazgo como el clima social de los centros, se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos. Por ejemplo: para el 72% de los sujetos el liderazgo se relaciona con el tipo de “recompensa contingente” Para el 71% el liderazgo se relaciona con “dirección por excepción activa” y el 78% demuestran una muy baja puntuación hacia el tipo de liderazgo “laissez faire”. También encontraron que el tipo de liderazgo más utilizado es el de “influencia idealizada” conductual con un 68%, el liderazgo de “motivación inspiracional” (84%). Otro de los hallazgos, fue el rechazo a los tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades, por parte

del líder y la pasividad ante la toma de decisiones, lo cual se reflejó en las respuestas de los sujetos con relación al clima social.

El autor, concluye que la mayoría de los encuestados, sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

La utilidad de esta investigación para nuestro estudio, radica en que se emplean algunos de los instrumentos que se utilizó, como el MLQ Forma 5X Corta y el cuestionario de WES del clima social de trabajo en contextos educativos, aunque en el nivel primario.

2. Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, realizado por Cevera (2012).

El objetivo central fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas de ese distrito. Los instrumentos utilizados fueron: Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft.

La muestra estuvo constituida por 171 docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Los Olivos, a quienes se les aplicó los instrumentos indicados y luego se correlacionaron utilizando la prueba estadística Rho de Spearman.

Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional. Aunque el

presente estudio únicamente utilizó el cuestionario MLQ para evaluar el liderazgo y otro cuestionario para evaluar el clima con otras variables, nos interesan sus resultados porque indican la existencia de relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima de trabajo.

3. Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Universidad La Salle, Agosto realizado por Martínez, Álvarez y Rivera (2011).

El objetivo del estudio fue determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior del distrito federal, desde el Modelo de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio. Se aplicó el "Cuestionario sobre Datos Socio demográficos y Organizacionales del Trabajador" y la "Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ).

La muestra estuvo constituida por 110 persona, entre docentes y administrativos. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales, permitieron de manera gráfica y estadística analizar la influencia causal de distintas variables de liderazgo transformacional en variables de satisfacción organizacional (satisfacción con la libertad de decisión, satisfacción con el salario actual y la satisfacción con el actual empleo).

Los principales hallazgos encontrados indican las variables de resultado, y no las variables de liderazgo, tienen una influencia directa significativa solo en la satisfacción con el actual empleo.

Este estudio es de utilidad para nuestra investigación en relación a que utiliza el mismo instrumento, el MLQ y explora la relación entre liderazgo

transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultados de directivos, como la satisfacción y se realizó en contexto educativo.

4. Clima organizacional de un sistema de atención médica en la ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. Universidad La Salle, México, elaborado por Mendoza, Ortiz y Cortés. (2008).

El estudio tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional al correlacionar sub escalas de liderazgo transformacional y transaccional de directivos de un Sistema de Atención Médica Gubernamental en su primer nivel, conformado por cuatro unidades médicas en el D.F con el clima organizacional.

Este es un estudio analítico descriptivo, con una muestra de 45 directores y 178 subordinados a quienes se le aplicaron el “Cuestionario el Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) y de Clima organizacional, bajo el modelo de Gordony Howe. Se analizó el perfil del liderazgo, percibido por los 178 de sus trabajadores inmediatos (seguidores).

Los resultados indican la dominancia de sub escalas de liderazgo transformacional en los directivos investigados. Su orientación en cuanto a variables de resultado, es en primer término: la efectividad, le sigue el esfuerzo extra, y por último, la satisfacción. Las sub escalas del liderazgo transformacional, obtienen mayores puntajes de correlación con factores de clima organizacional y variables de resultado, más del 90 % de la varianza, en cada una de ellas.

Se obtuvieron adecuados niveles de confiabilidad de los instrumentos, al utilizar el Alpha de Cronbach. Se ratificaron los resultados de los hallazgos empíricos de Bass Y Avolio en estudios previos, como la obtención de coeficiente sin versos significativos, en las correlaciones entre la sub escala administración por excepción pasivo y el Laissez-faire, con todas las variables del modelo, así como una correlación positiva entre éstas últimas.

Esta investigación, resultó de sumo interés porque fomenta la relación entre las variables del liderazgo transformacional y el clima de trabajo, y apoya la creencia de que el liderazgo transformacional es el más conveniente para generar un clima satisfactorio en el ambiente de trabajo entre los trabajadores comparándolo con los otros estilos aunque está aplicada en una institución médica.

5. “El modelo de los cinco rasgos de personalidad y el liderazgo transformacional” realizado por Timothy, Judge y Joyce (2000), University of Iowa.

El objetivo principal fue relacionar los cinco grandes rasgos de personalidad con el comportamiento del liderazgo transformacional. Donde se aplicó el inventario NEO PI-R de personalidad basado en el modelo de los “cinco grandes” para la autoevaluación del perfil de cada uno de los 14 muestra de líderes de 200 empresa que componían la muestra y el cuestionario multifactorial de liderazgo, el MLQ 5x de Bass Y Avolio.

Los resultados reflejan que existe relación significativa entre la emocionalidad (extraversión), la empatía, apertura a la experiencia, y las variables de liderazgo transformacional. También encontraron que estos rasgos de personalidad estaban relacionados con tres dimensiones del liderazgo transformacional (idealizado) motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada Este trabajo de utilidad para nuestro estudio, es un referente empírico de relación entre los rasgos de personalidad y el liderazgo transformacional.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1. LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

En este apartado se abordan las distintas definiciones que sobre el término organización se ha escrito. En este sentido, habrá que subrayar que esta palabra procede del griego *órganon* que puede traducirse como “herramienta o instrumento”.

Para Rodríguez, Fernández 1998, citado por (Chacón, Josefina; Aguirre, Antonio; Gómez, Adolfo, 2008), actualmente las organizaciones se definen como: a) un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, b) un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, c) una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituye y finalmente, d) la imagen más vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.

Realizando una revisión documental sobre el papel que juegan las organizaciones educativas y su cultura en la época postmodernas, Rodríguez y Fernández visualizan a través de las diferentes décadas como en las definiciones predomina la organización vista en términos de procedimientos formales, grupo corporativo, colectivo sistemático, redes de relaciones, sistema energético, procesos estructurados, unidad social que traducen agrupaciones sociales constituidas por seres humanos en los cuales se ejecutan normas, con criterio jerárquico en busca de lograr objetivos y fines propuestos.

Agregan, que abordar las organizaciones en la postmodernidad implica, abordar y entender a las organizaciones desde el individuo, componente importante de su estructura. “toda organización, que se precie de tal, está conformada por individuos que se interrelacionan constantemente para conseguir un objetivo en común, su autodesarrollo”.

Cuando la Organización, se ocupa de la tarea educativa se define según los mismos autores citando el Diccionario Santillana de las C.C. E.E. (1983) citado por Correa, (2000) como: “Noción técnica y administrativa que trata de reagrupar y

articular los diversos elementos que concurren en el funcionamiento interno de un Sistema Escolar (construcciones, programas escolares, personal docente, material didáctico, exámenes, investigación pedagógica, entre otras.)”.

La organización educativa, la cual constituye una organización humana, integrada por individuos que asumen diferentes papeles: Estudiantes, docentes, directivos, empleados, cuyo propósito básico es el garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber.

La universidad, y en general las instituciones de educación superior, responden a distintos modelos de organización, en este sentido, Burton Clark (1983) la define, como un complejo híbrido entre organizaciones y sociedades que se articulan como *sistemas “flojamente acoplados”*

Dichos sistemas adaptan sus formas de organización en función de factores externos como la evolución de los campos de conocimiento disciplinario o de los campos profesionales, y presiones de índole demográfica, económica o político; así como a factores internos como la modificación de creencias entre las comunidades académicas o las culturas y subculturas institucionales.

Al respecto, Andión (2002), señala que las universidades son organizaciones sociales capaces de evolucionar y adaptarse a su ambiente, permitiendo el desarrollo de múltiples tipos de instituciones que comparten fundamentalmente las labores de preservar, difundir, o en su caso, generar conocimientos útiles y socialmente legítimos de acuerdo con las condiciones de un determinado momento histórico.

Teorías de la Organización

El pensamiento organizacional ha evolucionado y la literatura sobre él es muy abundante, sin embargo, en el intento de clasificar por su complejidad, universalidad y marco conceptual, es meritorio el esfuerzo realizado por Rivas (2009) y que expondremos de forma sucinta a continuación:

Teorías Clásicas: Entre las teorías que conforma el paradigma clásico, se encuentran la teoría científica de Taylor (1900), la teoría funcional de Fayol (1936), la teoría burocrática de Weber (1924) y la teoría de las relaciones humana de Mayo (1920); Follet, Maslow (1954) Herzberg (1966) y Mc.Gregor (1957).

Taylor en sus trabajos sugiere un sistema de cuatro principios: remplazar las viejas práctica empírica, la selección y entrenamiento que sean científica, el trabajo como resultado del esfuerzo cooperativo conforme a los principios de la administración científica, el trabajo y la responsabilidad compartida y propone que una vez fijado los estándares justo de desempeño se otorgasen incentivos a los trabajadores que hiciesen un esfuerzo adicional.

Las ideas de Taylor tuvieron un éxito enorme y se aplicaron extensivamente. Tovar, señala que el resumen del postulado es “la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual”

La teoría funcional de Fayol, transforma el pensamiento administrativo y establece que toda organización está basad en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración. Al aplicar los 14 principios de la administración científica, la generación de riqueza no se hizo esperar y la eficiencia en las organizaciones, fue llevada al extremo, motivando la alianza de los trabajadores y el surgimiento de los primeros sindicatos.

Rivas (2009), señala el postulado de Fayol: “la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en sub funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos”.

La Teoría Burocrática de Weber, citado por Rivas (2009), sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías, y es impulsada por la burocracia. Este modelo también es conocido como racional legal. El trabajo de Weber caracterizó a la autoridad como carismática, tradicional y racional-legal. La forma organizativa que

resulta de aplicar la autoridad legal es nada menos que el modelo de organización burocrático, cuyos rasgos distintivos son:

1. Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo a lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza —lo que en América Latina se conoce como “compadrazgo”.

2. La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas (Weber, 1924/1947).

El resumen del postulado de esta teoría es: *la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.*

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo (1929); Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; y McGregor, 1957. Esta teoría se desarrolló entre 1920 y 1966. Comienza con los experimentos de Elton Mayo en la empresa Western Electric; él descubrió sin proponérselo la importancia de los grupos informales mientras intentaba aplicar los principios de Taylor.

La conclusión de Mayo sobre esta aparente contradicción de los principios taylorianos fue que los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos, y que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad.

En términos históricos administrativos, los experimentos evidenciaron que existen en las organizaciones grupos sociales que tienen una cultura propia. En esta época se ubican también los trabajos de Mary Parket Follet, una verdadera

filósofa de la administración, quien destacó en su obra la importancia que tiene la coordinación de los esfuerzos de grupo en el cumplimiento eficiente de una tarea.

La tarea de un administrador, según Follet (citado por Rivas 2009), es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos. Los trabajos de Lewin y Maslow influyeron en la obra de otros grandes teóricos de este campo, como Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris y Frederik Herzberg, quienes aplicaron por primera vez la psicología humanista a las organizaciones.

El resumen del postulado de esta teoría es: *la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.*

Teoría de los sistemas cooperativos, contribución de Barnard, citada por Rivas (2009), esta teoría concibe a las organizaciones como sistemas sociales cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia. Según Barnard, para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos, y la tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación.

El resumen del postulado de esta teoría es: *“la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos”.*

Teoría de los sistemas (Bertalanffy, Katz, Rosenzweig), Esta incorpora la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente y que la totalidad o sistema es más que el conjunto de las partes que lo compone.

El resumen del postulado de esta teoría es: *“la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional”.*

Teoría del comportamiento (March y Simon, 1961; March, 1965; Simon 1979 y 1984). El iniciador de esta línea de trabajo fue Herbert Simon, y la idea central de su propuesta es que la toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración. Por lo tanto, el estudio del proceso de decisión es básico para explicar la tarea más importante de los directivos. Para este pensador, la tarea más importante de un administrador es definir el problema para tomar las decisiones adecuadas. Simon destaca que en una organización los empleados de todos los niveles toman decisiones.

El resumen del postulado de esta teoría es: “la mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.”

Teoría política (Selznick, Pfeffer, Croazier). La escuela de las ciencias políticas, por su parte, plantea a través de los trabajos de Philip Selznick la falta de coherencia de las escuelas clásicas. Para él, las organizaciones son fuentes constantes de intereses de grupo, que se encuentran permanentemente en conflicto. Sin embargo, este conflicto, bien administrado, puede resultar funcional y positivo.

Para los promotores de esta teoría variables como el poder, la administración del conflicto y las tensiones políticas y sociales son elementos del entorno, es por ello que la competencia central de los gestores se concentra en la gestión del conflicto y la negociación.

El resumen del postulado de esta teoría es: “la mejor forma de organización es la que crea coaliciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella, y gestiona de manera positiva el conflicto”.

Teoría del Desarrollo Organizacional (Lewin, McGregor). El inicio de esta técnica de cambio derivó de los experimentos con grupos que hizo Kurt Lewin en 1946. Los grupos T, compuestos por “extraños”, es decir, por personas que no tienen antecedentes de trabajar juntos ni de relacionarse pero que laboran en una misma empresa, evidenciaron la dificultad de trasladar las habilidades adquiridas en el entrenamiento a la vida laboral; esto condujo entre otras cosas a la aparición de nuevas investigaciones, como los trabajos de Douglas McGregor y Jones (1957) en la empresa Unión Carbide, donde se intentó aplicar las ciencias del comportamiento al conocimiento gerencial.

El resumen del postulado de esta teoría es:” la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible”.

Teoría de la contingencia (Burns, Slater, Woodward, Child), representa el primer gran rompimiento con los criterios universalistas. La creciente importancia del estudio del medio ambiente en las organizaciones como una de las variables fundamentales del éxito de un negocio, condujo a la creación de esta teoría que percibe a la empresa como un sistema abierto. También llamada situacional, nace a finales de los años cincuenta, y surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de encontrar los modelos organizativos más eficaces.

Los autores señalan que la organización debe, por tanto, diseñar estructuras y modelos diferentes, de modo que un área puede estar organizada con los principios burocráticos y otra como un sistema abierto con flexibilidad y autonomía. Los apologistas de la teoría de la contingencia plantean que la clave en el diseño de una estructura es la congruencia.

El resumen del postulado de esta teoría es:” la mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente”.

4.2. BASES TEÓRICAS DEL LIDERAZGO

El tema de liderazgo en las ciencias sociales en general y en el comportamiento organizacional en particular, es uno de los más estudiados. A pesar que no existe una definición universal de liderazgo, existe unanimidad que se desarrolla en el grupo y conlleva cierta dosis de poder que otorga diferencia a cada autor. Lussier y Achua (2008:5), definen el liderazgo como el proceso de influencia recíproca entre líderes y seguidores donde el líder comunica ideas, obtiene aceptación y motiva para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Por su parte Stephen (1999), define el liderazgo como la “capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. Explicando que la fuente de esta influencia podría ser formal o informal.

Apoyando lo que planteó Stephen, Giladi (2004) plantea que “el liderazgo es un ejercicio abierto a quien pueda y quiera ejercerlo, que no se logra a través del poder, se logra por la autoridad informal convenciendo, tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio ó transformación, que no está necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal”. (Ruiz F., Rodriguez J., 2013).

Según Furnham (2006), El liderazgo es el “proceso mediante el cual se influye en el comportamiento de las personas o los grupos hacia el logro de los objetivos organizacionales”.

Para Hosking y Morley (1991:240) citado por (Furnham, 2006:536), consideran que el liderazgo es un “proceso más o menos hábil de organización que se logra a través de la negociación, con el fin de conseguir una influencia aceptable sobre la descripción y el manejo de asuntos dentro de los grupos y entre ellos”.

Partiendo de los conceptos anteriores, podemos comprender al liderazgo de la siguiente manera: Todo aquel proceso de influencia sobre los subordinados

para convencerlos a que buscan con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario estimular a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, energía y confianza.

4.2.1 Teorías de Liderazgo

Una teoría del liderazgo es una explicación de algún aspecto relacionado con el liderazgo; las teorías tienen valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo exitoso. Según House y Adity (1997), existen cuatro clasificaciones de las teorías del liderazgo; teoría de los rasgos, teoría del comportamiento, teorías del liderazgo por contingencia, teoría integral del liderazgo.

4.2.1.1. Teorías de los Rasgos del Liderazgo

Estas teorías intentan determinar características distintivas de la personalidad que expliquen la eficacia del liderazgo. La investigación que dio origen a dicha teoría se denominó método del gran hombre, y buscaba identificar qué atributos poseen los buenos líderes.

Los estudios de los rasgos examinaron la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales, así como las relacionadas con el trabajo.

Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Según Lussier y Achau (2008), citando a Bates (2002), es importante conocer los rasgos de personalidad de los individuos en tanto ésta influye en su comportamiento, lo mismo que en sus percepciones y actitudes. Más adelante, citando a Chiang y Gort (1998) señala que conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de la gente.

Entre los principales teóricos del paradigma de los rasgos de la personalidad, encontramos a: Allport (1937), quien desarrolló una teoría descriptiva y distinguió tres tipos de rasgos. Cardinales, centrales y secundarios.

Catell (1971), quien considera la existencia de 16 factores básicos de la personalidad. Eysenck (1983), quien clasifica los rasgos en tres dimensiones o grupo fundamentales, Extraversión-Introversión, Neuroticismo-Estabilidad Emocional y Psicoticismo. Y los teóricos contemporáneos, Costa y McCrae (1990) que han revivido el mundo de la teoría y el análisis de la personalidad, tras trabajar en la tradición de los rasgos psicométricos hasta establecer los 5 grandes rasgos o dimensiones de la personalidad.

En este estudio tomara el modelo de Costa y McCrae, de los cinco grandes rasgos de personalidad: Apertura a la experiencia, Responsabilidad (tesón), Extraversión, Cordialidad/Amabilidad y Estabilidad emocional, para determinar cuáles de estos rasgos predominan en los líderes del POLISAL. El modelo de los cinco grandes rasgos de la personalidad, es el más aceptado, pues se sustenta en investigaciones muy serias. (Ployhart R.E., Lim Beng-Chong y Chan Kim- Yin, 2001)

De acuerdo a Hernán Gómez y Fernández (2012), en los años ochenta, se produjo un resurgir de los enfoques que estudian la personalidad mediante el análisis factorial, utilizando como “materia prima” los términos del lenguaje natural, y dando como resultado el modelo de los cinco grandes factores. Se le considera como el modelo más acertado en la descripción y comprensión de la personalidad humana.

La propuesta de este modelo también denominado como la estructura o taxonomía básica en psicología de la personalidad, es creada por McCrae y Costa (1985). La utilidad de la propuesta es que al igual que el modelo de Cattell y Eysenck no se reduce a enumerar los rasgos, sino también a describir la naturaleza de los mismos y sus relaciones. Su utilidad en el contexto profesional y aplicado tiene mucho valor. Le dan a los cinco factores la interpretación de Neuroticismo vs estabilidad emocional (Neuroticism), Extraversión o surgencia y Apertura a la experiencia, Cordialidad vs. Antagonismo (Agreeableness), Responsabilidad vs. Negligencia (Conscientiousnes).

Lussier y Achua (2008), clasifica los rasgos en las dimensiones propuestas por Costa y McCrae, como dimensiones de Emocionalidad, Empatía, Ajuste, Escrupulosidad y Apertura a la experiencia. Esta clasificación es la que utilizamos en el estudio. A continuación las dimensiones y sus contenidos.

a- Emocionalidad: Incluye los rasgos de liderazgo y extraversión, la persona quiere siempre hacerse cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir mediante la competencia y la influencia. Quienes no poseen una emocionalidad acentuada prefiere ser seguidores y no competir ni ejercer su influencia en nadie.

La emocionalidad se relaciona con el dominio, el rasgo de dominio influye en todos los demás atributos relacionados con los buenos líderes. Para alcanzar un potencial de liderazgo pleno uno debe desear ser líder, trabajar para desarrollar sus habilidades y disfrutarlo, sin embargo, no son demasiado autoritarios ni usan un estilo intimidatorio.

b- Empatía: A diferencia del deseo de llevarle la delantera a los demás, característicos de la emocionalidad, la dimensión de empatía de la personalidad incluye los rasgos relacionados con llevarse bien con la gente. Las personas con este rasgo son cálidas, de trato fácil, compasivo, amigable y sociable, dedican la mayor parte de su tiempo a la gente y tienen muchos amigos. Lo contrario, sería la persona fría, difícil, impasible, poco amigable y antisocial.

Empatía se relaciona con la sensibilidad hacia los demás, consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicación e influir en ellos.

c- Ajuste: Comprende rasgos relacionados con la estabilidad emocional. Se sitúa en un continuo entre la estabilidad y la inestabilidad emocional. Estable significa: autocontrol, tranquilidad, resistir la presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo, tendencia a elogiar a los demás. Inestable significa que la persona carece de control, no resiste la presión, se muestra nervioso, inseguro, negativo y critica a los demás.

El ajuste se relaciona con la estabilidad, inteligencia emocional; influye en las metas, tareas y persistencia del individuo; se relaciona de manera positiva con la eficacia y es un indicador de que se puede avanzar a niveles administrativos más elevados.

d- Escrupulosidad: incluye rasgos relacionados con el logro: se sitúa en un continuo entre ser responsable y digno de confianza o ser irresponsable e informal. También se identifica con la credibilidad, conformidad y organización. Las personas con este rasgo se caracterizan por su disposición a trabajar arduamente, dedican tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.

Escrupulosidad se relaciona con gran energía, empuje y trabajar arduamente para lograr objetivos. Las personas con alto nivel de escrupulosidad son resistentes y toleran bien la presión, son entusiastas y no claudican, enfrentan pero no se derrotan ante la adversidad.

e- Apertura a la experiencia: comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. Las personas que carecen de estos rasgos, evitan toda modificación y novedad. Apertura a la experiencia se relaciona con la inteligencia, la flexibilidad y el locus de control que se ubica en un continuo entre atribuir el control del propio destino a razones externas o internas. Por lo general confían en sí mismos y aprenden de sus errores.

Según Demorest y Grady (citado por Lussier y Achua, 2008), los líderes eficaces tienen rasgos específicos de personalidad y el que mejor describe empíricamente estos rasgos es la Teoría de rasgos de McClelland- que relaciona su teoría de la motivación de logro y la del perfil de motivación del líder. En la práctica del liderazgo es de suma importancia y por eso la describiremos en el siguiente apartado.

Teoría de la Motivación de Logro

McClenlland en 1961, trata de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño del líder con base en la necesidad que tiene una persona de obtener logros, poder y afiliación.

Una de las tres necesidades suele predominar en cada uno de nosotros y motivar nuestra conducta.

a- Necesidad del logro: Es aquel interés inconsciente por lograr la excelencia merced a esfuerzos individuales. Los individuos con fuerte necesidad de logro suelen presentar rasgos de locus de control interno, confianza en sí mismo y gran energía. Una alta necesidad de logro se clasifica dentro de la dimensión de escrupulosidad.

b- Necesidad de poder: es el interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad. Quienes tienen fuerte necesidad de poder manifiestan el rasgo de dominio y tienden a mostrar confianza en sí mismo y gran energía. Esta necesidad se clasifica dentro de la dimensión emocionalidad.

c- Necesidad de afiliación: es el interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas .Los que manifiestan esta necesidad en grado elevado poseen el rasgo de sensibilidad hacia los demás. Una fuerte necesidad de afiliación se clasifica dentro de la dimensión de empatía.

McClenlland, perfila el éxito del liderazgo en base a las necesidades de logro, poder y afiliación. Señal que “el perfil de motivación del líder comprende una marcada necesidad de poder, el cual socializa; lo que significa que es mayor que su necesidad de logro, la cual es moderada” .

a- Poder: Es esencial para los líderes, pues sirve para influir en los demás. Sin él no hay liderazgo, para ser exitoso, los líderes deben tener la necesidad de asumir responsabilidades y disfrutar ese papel. El poder no es ni bueno ni malo en sí mismo se puede utilizar para beneficios personal a expensas de otros (poder

personalizado) o emplearse para ayudarse a sí mismo y a otros (poder socializado). Los líderes que rinden buenos resultados se sirven del poder socializado, manifiestan rasgos de sensibilidad hacia los demás y estabilidad, y su estilo forma parte de la dimensión de ajuste del modelo de las cinco grandes dimensiones.

b- Logro: para rendir buenos resultados, los líderes deben tener necesidad moderada de logro, los líderes muestran rasgos de gran energía, confianza en sí mismos y apertura a nuevas experiencias y son escrupulosos.

c- Afiliación: Los líderes eficaces tienen menor necesidad de afiliación que de poder, así que sus relaciones no buscan influir en los demás. Si su puntuación de necesidad de logro es más baja que la de afiliación, tal vez aumente la probabilidad de que ocurran los problemas.

El perfil de motivación del líder está incluido en la definición del liderazgo, donde se considera la influencia y la relación entre líderes y seguidores (poder), así como llevarse bien con la gente (poder social). Además, comprende los objetivos organizacionales-que establecen y alcanzan bien los altos realizadores-y el cambio- al que están abiertos los altos realizadores.

4.2.1.2. Teorías del Comportamiento del Liderazgo

Las teorías del comportamiento de liderazgo tratan de explicar, ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien, definir la naturaleza de su labor.

Consultando a Robbins,(1999 :350), se presentan un resumen de los estudios realizados para determinar el comportamiento de los líderes.

En la década de los cuarentas, los estudios realizados en la universidad de Ohio tratando de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder, identificaron dos dimensiones: Estructura de inicio que se refiere a la medida en la cual es probable que un líder defina y estructure su papel y las de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta y la consideración como la

medida en la cual es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de sus subordinados y el interés por sus sentimientos.

De acuerdo a este modelo de liderazgo, existen cuatro estilos, el primero de estructura alta y consideración alta, de estructura baja y consideración baja, de estructura alta y consideración baja, de estructura baja y consideración alta.

Los líderes con un comportamiento de estructura alta y consideración baja recurren a la comunicación unidireccional y las decisiones las toman administradores; en tanto que los líderes con consideración alta y estructura baja recurren a la comunicación bidireccional y suelen compartir del ejercicio de autoevaluación. En conclusión los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo “Alto, Alto” generalmente produjo resultados positivos que los otros estilos. (Lussier R. Y Achua C., 2008, pág. 69)

Los estudios de la universidad de Michigan, dirigido por Rensis Likert (1946), determinaron la efectividad del liderazgo, e identificaron dos estilos de comportamiento de los líderes, el estilo de Liderazgo concentrado en el trabajo, donde el líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo y el estilo de Liderazgo concentrado en los empleados en el cual el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales.

Los estudios de la universidad de Texas, sintetizados en la propuesta de la Rejilla del liderazgo de Roberto Blake y Jane Mouton, que a su vez se basan en los estudios de la universidad de Ohio y Michigan, elaboran una técnica para mejorar la eficiencia de los ejecutivos en las dos dimensiones, el líder empobrecido que se interesa poco por la producción y la gente. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto y el líder de autoridad y de obediencia que muestran gran interés por la producción

4.2.1.3. Teorías de Liderazgo por Contingencia

Estas teorías llamadas también situacionales que a diferencia de las anteriores introducen la variable situación, exigen una perspectiva interaccionista entre el líder, los seguidores y la situación.

Entre estas teorías se consideran el modelo contingente de Fiedler (1967) citado por Palací (2004), quien señala que la facilidad con que el líder es capaz de influir en sus seguidores dependerá de lo favorable que es la situación.

La Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blachard (citado por Palací 2004), rechaza las dos variables propuestas por Blake y Mouton y agregan que el líder eficaz analiza primeramente los requerimientos de la situación y luego adapta su estilo para satisfacerlo o, en su caso, para estimular los medios para modifica algunos o todos los elementos de la situación. Esto en dependencia de la madurez de los seguidores.

Otra teoría es la de Camino- Meta de House que en 1971 (citado por Palací 2004), señala que el líder ejerce una función motivacional sobre sus seguidores, clarifica las conductas y los criterios de rendimiento apropiados y elimina los obstáculos. De acuerdo con esta teoría, la influencia de líder sobre sus seguidores depende de los aspectos de la situación (características de los subordinados y características de la tarea).

Entre los tipos de liderazgo identificado por House, estaría el liderazgo de apoyo (similar a consideración), liderazgo que manifiesta preocupación por el bienestar y las necesidades de los subordinados. Liderazgo Directivo (similar a concentrado en las tareas), donde el líder establece objetivos, guía los subordinados y lo pide que sigúan las normas y reglamentos. Liderazgo participativo que consulta con los subordinados las actividades del trabajo, permitiendo que participen en la toma de decisión. Liderazgo orientado al Logro que es establecer objetivos que supongan un reto, mostrar expectativas y confianza en que los subordinados son capaces de alcanzar altos niveles de rendimiento.

En síntesis, los líderes eficaces motivan a los empleados a mejorar su rendimiento, analizando la situación y actuando para incrementar las recompensas o clarificando la forma de conseguirlas

4.2.1.4. Teoría Integral del Liderazgo

La teoría integral de liderazgo, trata de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y por contingencia para explicar por qué ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores son fructíferas. Esta teoría se expresa mejor en el Modelo de Rango Total, que a su vez contiene Liderazgo Transaccional, Transformacional, Laissez Faire y de Resultado. A continuación se explica.

4.3. MODELO DEL RANGO TOTAL DE LIDERAZGO

Citando a Peralta (2010), las teorías de los rasgos, del comportamiento, y las teorías de contingencia han contribuido a la comprensión del liderazgo, sin embargo ninguna de ellas ha proporcionado una explicación completamente satisfactoria del liderazgo y su efectividad. Las nuevas teorías y modelos contemporáneos de liderazgo, contemplan aspectos relacionadas con la transformacional de los individuos, grupos y organizaciones, el Modelo de Rango Total de liderazgo de Bass y Avolio (1990) y (2004) se incluye en esta perspectiva.

Este modelo incluye el liderazgo Transformacional, Transaccional, Laissez Faire y de Resultado. Que han dado forma al cuestionario MLQ (Multi Factorial Leadership Questionnaire).

Según Bass y Avolio (1994) el perfil óptimo de liderazgo incluye una mínima frecuencia de *laissez faire* y un gradual incremento de la frecuencia de las variables transaccionales para llegar a una elevada frecuencia de las variables transformacionales. Bass y Avolio (2000), postulan que un líder efectivo exhibirá todos los estilos en algún grado. El liderazgo transformacional no es opuesto al

transaccional, el liderazgo transformacional no reemplaza al transaccional, todo lo contrario, lo incrementa (Howell y Avolio, 1989; Waldman, Bass y Einstein, 1985).

Mientras los autores señalan que el perfil del líder de pobre desempeño, tiende hacia la inactividad y la ineffectividad – presenta mayor frecuencia en el despliegue de estilos de liderazgo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva.

La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total. En este sentido, es el líder transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo.

Con el fin de aclarar este punto, cabe mencionar el marco de trabajo incorporado por Kuhnert y Lewis en 1987 (en Bass y Avolio, 1994), identifica a tres modelos sucesivos de liderazgo en el paradigma Transaccional y Transformacional. Cada modelo tiene su propio marco de referencia, y representa formas únicas de entender la conducta del líder, como el impacto que tiene sobre los seguidores y colegas.

A continuación se presentan los tres tipos de líderes, tal y como sus autores los describen:

➤ **Líder como operador Transaccional**

La visión parcializada del mundo es el principal rasgo característico de este tipo de líder, se muestra incapaz de internalizar visiones distintas a la suya o, de manera extrema, muestra indiferencia por tales visiones.

La ausencia de empatía les imposibilita la participación en aquellos procesos colectivos que son esenciales al más alto orden de formas de liderazgo a

lo largo del Rango Total, es decir, el Liderazgo Transformacional, que se caracteriza por la confianza mutua y el espíritu de equipo.

El operador es fundamentalmente un líder transaccional, que a un bajo nivel de desarrollo estará preocupado de realizar acuerdos que satisfagan sus propias necesidades personales. Lo que generalmente crea desconfianza en los otros, y una visión negativa de ellos.

A pesar de lo anterior, el líder operador puede llegar a ser razonablemente efectivo, al estar altamente orientados a la tarea (planificación, organización, dirección, control), y demandar resultados.

➤ **El Líder como Jugador de Equipo**

La principal motivación del Jugador de Equipo es el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales entre los miembros del grupo de trabajo o con sus colegas, sus perspectivas están influenciadas por su preocupación por las relaciones, conexiones y lealtades, está excesivamente influenciado por la visión que los otros tienen de él.

Un aspecto a destacar de estos líderes, es su habilidad para establecer roles y conexiones interpersonales positivas, y para motivar a sus seguidores a través de la confianza, el respeto y la consideración. El jugador de equipo es transaccional, en cuanto a que sus esfuerzos están estimulados por su necesidad de simpatizar con otros; pudiendo ser visto como transformacional en la medida que los resultados del equipo toman un lugar más central. Aun así, las acciones de este líder son conducidas por contingencias externas, es decir, por lo que los demás piensan de él.

➤ **El Líder Transformacional Auto-Definido**

Este líder trasciende las características de los líderes anteriores, y como su nombre lo indica es auto-definido, de manera que muestra un fuerte sentido de propósito y dirección internos, se guía por sus valores y estándares más que por sus necesidades, relaciones y estándares externos.

Este líder muestra la habilidad de animar a los seguidores para que apoyen propósitos más altos que sus intereses personales, creando un ambiente en el cual la gente maneja problemas y oportunidades con creatividad y compromiso.

Estos tres tipos de liderazgo, sirven de complemento para el Modelo de Liderazgo de Rango Total, pues permiten observar más claramente cómo los tipos de Liderazgo más Transformacionales contienen y trascienden a los estilos de Liderazgo Transaccional. A continuación se aborda en detalle cada una de las variables del modelo del Rango Total, el liderazgo transformacional

4.3.1. Liderazgo Transformacional

De acuerdo con Descals, (2004), el liderazgo transformacional término acuñado por Burns en 1978 y desarrollado principalmente por Bass y Avolio (1994; Bass, 1998;1999), lo diferencian del liderazgo transaccional en que el primero supone estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo. El liderazgo transformacional supone, en definitiva, una ampliación y superación del liderazgo transaccional y también suele ser considerado como carismático.

Para Lussier, y Achua (2008), *el liderazgo transformacional* se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores y como las organizaciones

cada vez enfrentan desafíos globales, se hace necesario líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias impulsivas que transformen o alineen las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas que van surgiendo.

Los buenos líderes transformacionales poseen los siguientes atributos (Achua y Luissier (2008:359-360): se conciben como agentes de cambio. Son visionarios que confían mucho en su intuición. Corren riesgos, pero no son temerarios. Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento. Poseen capacidades cognitivas excepcionales y antes de actuar analizan minuciosamente las situaciones. Creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades. Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia.

Existen muchas investigaciones donde sugieren que hay conductas comunes relacionadas con los líderes transformacionales. En la tabla siguiente se resume los comportamientos básicos de estos líderes transformacionales, citando a Achua y Lussier (2008; 358):

Comportamientos Básicos de los Líderes

Componente del comportamiento	Descripción
1. Creación y articulación de la visión	Comportamiento del líder que se dirige a encontrar nuevas oportunidades para la organización, la formulación, articulación e inspiración de los seguidores con la visión de un mejor futuro.
2. Modelo de función	Establecer un ejemplo para los seguidores que sea congruente con los valores y expectativas de la organización.
3. Fomentar la “adquisición” de las metas organizacionales	Comportamiento encaminado a estimular y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con metas compartidas.
4. Expectativas de alto desempeño	Comportamiento que transmite las expectativas de líder de excelencia cotidiana y desempeño superior de parte de los seguidores.
5. Intercambio personalizado líder- miembro	Comportamiento que indica que el líder confía, respeta y tiene fe en cada seguidor, además de que se preocupa por sus necesidades personales, no solo por las de la organización.
6. Delegación de autoridad (empowerment)	Comportamiento del líder que motiva a los seguidores a “pensar fuera de los cartabones” y a reexaminar viejas formas y métodos.

Fuente: Basada en P.M.Podsakoff, S.B.Mackenzie, R.H.Moormany R.Fetter(1990):pp.107-142.Citado por Achua y Lussier(2008).

Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Entre las dimensiones del Liderazgo Transformacional, se encuentra la Influencia Idealizada (atributo y comportamiento), Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional y Consideración Individualizada. Por su importancia en el estudio, se abordará con detenimiento cada una de ellas a continuación:

Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático), según Bass (1985) y Bass y Avolio (1994), citado por Pelarta (2010), tiene dos variantes, la Influencia

Idealizada como Atributo, que se refiere a cómo el líder influirá en seguidores inspirándoles orgullo, respeto y promoviendo una profunda identificación (al ser tomado por sus seguidores como un modelo a seguir) y la Influencia Idealizada como Comportamiento, que sugiere que un líder se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva.

Los líderes con Influencia Idealizada tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente.

También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, incluyendo estas actividades como desafíos del trabajo mismo.

Estimulación Intelectual. Según Bass y Avolio, esta dimensión engloba a los líderes que activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas, fomentan la creatividad, y enfatizan un pensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas.

Utilizan la intuición como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y

sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

En estudios posteriores de Avolio, Bass y Yammarino (1988, en Bass, 1990) citado por Vega (2004), encontraron correlaciones positivas entre estimulación intelectual y efectividad de los líderes y del equipo en dos muestras de gerentes. Así mismo existen reportes de investigación (Vries y otros, 1997, Bass, 1990), confirmando que cuando la cohesión grupal es alta, la estimulación intelectual muestra correlaciones positivas con la satisfacción general en la organización; y cuando hay una fuerte necesidad de independencia en el grupo se correlaciona con estrés y conflicto grupal.

Motivación Inspiracional. Bass citado por Vega (2004), define a la motivación Inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (Bass y Avolio, 1994).

El líder inspiracional construye y mantiene la confianza de los seguidores en sí mismo, en los pares, el liderazgo, la organización y el propósito, por lo que debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes.

Los líderes transformacionales dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad, la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. (Bass, 1985; Burns, 1978).

Consideración Individualizada. Según Vega (2004), citando a Bass y Avolio (1994), es la dimensión, cuando el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional, individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de

los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única, capacitando, aconsejando.

Entre las conductas que caracterizan al líder individualmente considerado se encuentran: el uso de la comunicación informal personalizada, el mantener informados a los subordinados, el trato diferenciado a los mismos, la consejería a los seguidores y la orientación hacia el desarrollo de cada uno de sus seguidores. El líder que no tiene una orientación hacia el desarrollo del seguidor, limita su capacidad de delegar en forma efectiva.

Es importante evaluar los estilos de liderazgo de los gerentes (directores) para conocer los atributos personales de los que dirigen la organización y el instrumento como el cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MLQ), de Avolio y Bass (2004), ayudan a determinarlos.

También se hace necesario conocer otros atributos como los cinco dominios de la personalidad: Neuroticismo (Ajuste), Extroversión (Emocionalidad), Apertura a la experiencia, Agradabilidad (Empatía), y Escrupulosidad o conciencia (Costa y McCrae, 1992).

El liderazgo transformacional, aunque más complejo, es más potente. El líder en este enfoque reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Pero más allá de eso, busca motivos potenciales de los seguidores y satisfacer altas necesidades.

Burn (1979), afirma que el resultado del liderazgo es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos. En respuesta a los líderes, los seguidores tienen un adecuado conocimiento de los programas alternativos propuestos por el líder y la capacidad para escoger entre

ellos. Los líderes toman responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen.

4.3.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional al contrario del Liderazgo Transformacional, busca mantener estabilidad, en lugar de promover el cambio, en una organización mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que logran objetivos específicos tanto para los líderes como para seguidores, es decir no generan cambios importantes tanto en los seguidores como en las organizaciones.

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El

liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor.

Bass (1985, 1990) citado por Vega (2004), señala los siguientes componentes del liderazgo transaccional:

Recompensas Contingentes, que se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños, aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo.

Dirección por Excepciones, en este estilo los líderes toman acciones correctivas únicamente cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario.

Aquí se pueden dar dos direcciones, por excepciones activa, y por excepciones pasiva, la primera cuando el líder se acomoda para monitorear el proceso de desempeño del seguidor y tomar una acción correctiva cuando la desviación de éste se observa y la segunda, cuando los líderes Intervienen sólo si las pautas no son cumplidas. El primero centra su atención en fracasos para lograr pautas o cupos de dirección y la segunda deja que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien

4.3.3. Liderazgo Laissez - Faire

Este liderazgo se caracteriza por que el líder no participa en las actividades grupales. Él se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.

Por otro lado, el liderazgo Laissez Faire, es más liberal, donde los trabajadores tienen independencia operativa y son los que tienen un mayor poder de decisión. Es decir que el líder liberal hace y deja hacer, depende de los trabajadores para establecer objetivos, no juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total.

En síntesis, en el Liderazgo laissez faire se destaca que los líderes prefieren las normas claras, no tienen el papel protagonista, más bien su papel es pasivo y son neutros en sus opiniones, no tiene un papel importante en el clima laboral, influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa, no juzgan las aportaciones y sugerencias de empleados, ya que éstos tienen poder de decisión, libertad total en sus funciones, si llegase a faltar el líder la institución puede seguir funcionando perfectamente, pueden, contar con el apoyo del líder, pero si lo requieren, el poder está en manos del grupo, no del líder.

Diversos autores coinciden en que las ventajas del liderazgo laissez faire están relacionadas con que la institución sigue funcionando ante la ausencia del líder, los trabajadores tienen mayor autonomía y menos presiones, trabajan con mayor libertad. Los directores o jefes pueden delegar tareas más fácilmente y los seguidores tienen más posibilidades de promoverse y conseguir mejores cargos dentro de la institución.

Las desventajas de este liderazgo, el laissez faire, radica en que los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos o experiencia para que ante la ausencia del líder puedan funcionar. Se puede llegar a perder el objetivo si no hay la información necesaria, se fomenta el individualismo y hay poco trabajo en grupo, es más complicado solucionar conflictos si los hay y puede dar la sensación de que no hay un líder o este no se implica.

Este tipo de liderazgo puede funcionar cuando las personas que forman parte de la institución cuentan con cierta antigüedad en ella, un perfecto conocimiento del funcionamiento y las competencias que se requieren.

La inactividad del líder Laissez-
ire, su deseo de no aceptar responsabilidades, dar direcciones, ni entregar apoyo, se ha relacionado consistentemente en forma negativa a la productividad, satisfacción, y cohesión grupal.

4.3.4. Variables de los Resultados del liderazgo

El modelo del liderazgo del rango total abarca las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y se compone por tres dimensiones que presentan las consecuencias de los estilos ejercidos:

- *Satisfacción:* las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.

- *Esfuerzo extra:* las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.
- *Efectividad:* Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

4.4. CLIMA SOCIAL DEL TRABAJO O CLIMA ORGANIZACIONAL

Como en estos tiempos, los cambios son acelerados, los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, se hace necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, nos referimos al clima organizacional. (Brunet 1997).

Los estudios del comportamiento organizaciones confirman que fue Kurt Lewin, quien en el 1936, utilizó la expresión “espacio de vida” para explicar las reacciones tanto motivacionales como afectivas de los individuos al cambio, en 1939, se refirió al termino clima social, al realizar un estudio de campo con niños en las escuelas.

Burnet (1997) en su obra “Clima Organizacional”, señala que el concepto del clima está influido por dos grandes escuelas de pensamiento, la escuela de Gestalt y la escuela Funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo (medio de trabajo y del entorno), y la escuela Funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un empleado depende del ambiente que rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (p.13-14).

4.4.1. Definición de Clima Social y su importancia laboral

De acuerdo con (Mikulic I.M. , Cassullo G.L.), el clima social es una de las más importantes conceptualizaciones en el estudio de la conducta humana en contextos sociales. Surgido de la Ecología Social, se constituye en un enfoque que estudia la conducta humana desde diferentes perspectivas.

Moos (1974), definió el clima social de trabajo como la personalidad del ambiente en base a las percepciones que los habitantes tienen de un determinado ambiente y entre las que figuran distintas dimensiones relacionales.

El clima organizacional está estrictamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los mismos. Sin embargo, si el clima organizacional es bajo, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión. En algunos casos puede transformarse en incomodidad, agresividad e insubordinación, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización. Chiavenato (2006).

Existe muchas definiciones del clima entre todas ellas, según García, (2006) es esencialmente la definición de Rousseau (1989), la que resume el concepto de forma operativa y clara, “el clima son las descripciones individuales del marco social del contexto del cual la persona forma parte” (p.140).

Para Brunet, (1997), en una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. En otras palabras, los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, que podría ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal motivo, la manera de comportarse de los individuos en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

De esta manera se vuelve importante para un directivo, el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones; para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio que le indique los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir y ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. (pag.20).

En síntesis, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y por tanto, evaluando el clima organizacional se mide como es percibida la organización, las características del sistema que le dieron origen. A continuación describiré una de las herramientas de medición del clima organizacional que será utilizado para el estudio.

4.4.2 Teoría del clima organizacional de Likert

Desde el punto de vista de Brunet (1987), el autor Rensis Likert presenta una de las teorías sobre clima organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación.

Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en termino de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa, donde el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas se presenta un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

➤ Teoría de los Sistemas

Citando el mismo autor, Brunet (1987), para Likert el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus

informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta.

Likert señala que existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: causales, intermedias y finales.

Las variables causales (independientes), son las que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene (la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes).

Las variables intermediarias que reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen sus procesos organizacionales (las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma decisiones).

Las variables finales (dependientes) son las que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; (la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas). La combinación de estas variables determina la eficacia organizacional de una empresa y los tipos de Clima Organizacional.

Likert afirma que la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos se sitúan sobre un continuo que se desplazan desde un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. Por su importancia describiremos cada uno de ellos.

Clima de tipo Autoritario que se divide en dos sistemas: El Explotador y Paternalista

Sistema I. Autoritarismo Explotador: En éste las decisiones y los objetivos se toman y trazan en la cima de la organización, distribuyéndolas de manera puramente descendente; la comunicación no existe más que en forma de

directrices y de instrucciones específicas. Los empleados trabajan en un ambiente de miedo, castigos, amenazas y, ocasionalmente de recompensas (Rodríguez, 1999), las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. A pesar de los procesos de control fuertemente centralizados, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Sistema II. Autoritario Paternalista: La dirección muestra una confianza condescendiente con sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, algunas en los niveles inferiores. Las recompensas y los castigos son los métodos para motivar o sancionar a los trabajadores y la dirección juega con las necesidades sociales que tienen sus empleados, transmitiendo la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización.

Clima de tipo participativo que también se divide en dos sistemas: Consultivo y Participación en grupo

Sistema III. Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima permitiendo decisiones específicas en niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente con moderada interacción superior – subordinado. Las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores, buscando satisfacer las necesidades de prestigio y estima. Se basa en procesos de control delegados descendentemente con un sentido de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores; la administración trabaja en la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo: Se caracteriza porque la dirección tiene plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está diseminada en todos los niveles de la organización y la comunicación es de tipo ascendente, descendente y de forma lateral. Los empleados son motivados por su participación

e implicación al establecer objetivos de rendimiento, mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Los grupos formales e informales son generalmente los mismos ya que empleados y directivos trabajan en equipo para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

La teoría de Likert, adopta los calificativos abierto/cerrados con respecto a los climas que existen dentro de una organización. Un clima abierto corresponderá a una organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, que procura satisfacer las necesidades sociales de sus miembros y donde éstos interactúan con la dirección en la toma de decisiones. El clima cerrado corresponde a una organización burocrática y rígida cuyos empleados experimentan insatisfacciones ante su labor y frente a la empresa misma. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado y los sistemas III y IV a un clima abierto.

4.4.3. Escala de Clima Social Laboral (Work Environment Scale-WES)

Según Brunet (1987:p.51), el clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados distinguen ciertas dimensiones comunes y que son: El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La escala del cuestionario del clima social de trabajo WES, evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo, donde comparte algunas de las dimensiones aclarados anteriormente como la autonomía, presión y el apoyo.

Según Moos, Moos y Trickett (1989), destaque en la elaboración de dicha Escala se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario.

Descripción de la Escala.

La Escala está formada por diez sub escalas que evalúan tres dimensiones fundamentales:

1) RELACIONES, es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. Está integrada por las siguientes sub escalas:

- Implicación (IM) Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Por ejemplo, el ítem 1 “El trabajo es realmente estimulante”.
- Cohesión (CO) Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. Por ejemplo, el ítem 22 “La gente se ocupa personalmente por los demás”
- Apoyo (AP) Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social. Por ejemplo, el ítem 13 “Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien”.

2) AUTORREALIZACIÓN, se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

- Autonomía (AU) Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Por ejemplo, el ítem 24 “Se anima a los empleados que tomen sus propias decisiones”.

- Organización (OR) Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Por ejemplo, el ítem 35 “Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico”.
- Presión (PR) Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral. Por ejemplo, el ítem 16 “Aquí parece que las cosas siempre son urgentes”.

3) ESTABILIDAD/CAMBIO, esta dimensión mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

- Claridad (CL) Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo. Por ejemplo, el ítem 17 “Las actividades están bien planificadas”.
- Control (CN) Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. Por ejemplo, el ítem 28 “Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas”.
- Innovación (IN) Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Por ejemplo, el ítem 9 “Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente”.
- Comodidad (CF) Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable. Por ejemplo, el ítem 20 “La iluminación es muy buena”.

V. PREGUNTAS DIRECTRICES E HIPÓTESIS

PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Qué características socio demográficas posee el personal que labora en el Instituto Politécnico de la Salud (POLISAL), en relación con las variables sexo, edad, experiencia, cargo que ocupa y nivel académico?
2. ¿Cuáles son los rasgos de personalidad predominante en los directivos del POLISAL?
3. ¿Qué estilos del liderazgo ejercen los diferentes directivos que coordinan las carreras que ofrece el POLISAL en cada unidad académica?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las dimensiones del clima social de trabajo en el POLISAL en cada unidad académica?
5. ¿Qué componentes estructurales debe tener un plan de capacitación, sobre liderazgo transformacional dirigido a los directivos del POLISAL, para desarrollar sus habilidades en función de la gestión y la calidad educativa?

HIPOTÉISIS

1. Existe relación entre los cinco rasgos de personalidad y el liderazgo Transformacional de los directivos del POLISAL.
2. Existe relación entre algunos de los cinco rasgos de personalidad y el liderazgo Transaccional de los directivos del POLISAL.
3. Existe relación negativa entre algunas de los cinco rasgos de personalidad y el estilo Laissez Faire del liderazgo de los directivos del POLISAL.

4. Existe relación significativa entre el liderazgo ejercido por los distintos miembros del equipo directivo y algunas dimensiones del clima social de trabajo en los departamentos docentes.

5. Existe diferencia significativa en la percepción de liderazgo y el clima social de trabajo que tienen los directores (as) y el personal docente y administrativo de las distintas carreras del POLISAL.

Tabla No.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables principales	Definición conceptual	Definición operacional	Sub variables principales	Escala	Ítems	Escala de evaluación
Rasgos de Personalidad	<p>Conceptual</p> <p>Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo.</p>	Sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de las escalas.	<p>a) Emocionalidad.</p> <p>b) Empatía.</p> <p>c) Ajuste.</p> <p>d) Escrupulosidad.</p> <p>e) Apertura a la experiencia.</p>	<p>1, 2 no me describe</p> <p>3,4 y 5 me describen ligeramente.</p> <p>6,7 me describe</p>	<p>a) 1-6-11-16-21</p> <p>b) 2,7,12,17,22</p> <p>c) 3,8,13,18,23</p> <p>d) 4,9,14,19,24</p> <p>e) 5,10,15,20,25</p>	<p>5-14 Bajo</p> <p>15-24 Medio</p> <p>25-35 Fuerte</p>

Fuente: La autora

Variables principales	Definición conceptual Y operacional	Sub variables principales	Escala	Ítems	Baremos de evaluación
Estilo de Liderazgo	<p>Definición conceptual: Combinación de rasgos, destrezas y comportamiento que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores.</p> <p>Definición operacional: Sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de las escalas. El valor promedio obtenido por las respuestas correspondientes en el perfil de MLQ.</p>	<p>1.Transformacional a) Influencia Idealizada Atribuida. b) Influencia Idealizada Conductual. c) Motivación inspiracional. d) Estimulación inspiracional e) Consideración individualizada</p> <p>.2. Transaccional a) Recompensa por Contingente. b) Gerencia excepción activa. c) Gerencia excepción pasiva.</p> <p>3. Laissez Faire. Ausencia del liderazgo.</p> <p>4.Liderazgo de resultado 1. Satisfacción. 2. Esfuerzo extra. 3. Efectividad</p>	<p>Nunca= 0 A veces= 1 Normalmente= 2 Con frecuencia=3 Siempre.= 4.</p>	<p>a) 10, 18,21, 25,47, 58. b) 6, 14, 23,34, 46, 57, 61, 71. c) 9, 13,26, 36,48, 59, 72,81. d) 2,8,30,32,49,60,69,73 e) 15, 19, 29, 31, 50,62, 74,77.</p> <p>a-1,11,16,35,51,63 b-4,22,24,27,52,64 c- 3, 12, 17, 20, 53,65.</p> <p>a-5,7,28,33,54,66,75,78</p> <p>a-38,41,70,76,82 b-37,40,43,45,56,68 c-39,42,44.55,67,79.</p>	<p>0-39. Bajo.</p> <p>40- 59 Medio.</p> <p>60-100 Alto.</p>

Fuente: La autora

Variables principales	Definición conceptual Y operacional	Sub variables principales	Escala	Ítems	Baremos de evaluación
Clima social de trabajo.	La personalidad del ambiente en base a las Percepciones que los habitantes tienen de un determinado ambiente y entre las que figuran distintas dimensiones relacionales.	1. Relaciones. a) Implicación. b) Cohesión. c) Apoyo. 2. Autorrealización d) Autonomía. e) Organización f) Presión. 3. Estabilidad. g) Claridad. h) Control. i) Innovación. j) Comodidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Verdadero • Falso 	a) 1,11,21,31,41,51,61,7 1,81,91 b) 2,12,22,32,42,52,62,7 2,82,92 c) 3,13,23,33,43,53,63,7 3,83,93 d) a) 4,14,24,34,44,54,64,74,84, 94 b) 5,15,25,35,45,55,65,75, 85,95 c) 6,16,26,36,46,56,66,7 6,86,96 a) 7,17,27,37,47,57,67,77, 87,97 b) 8,18,28,38,48,58,68,78, 88,98 c) 9,19,29,39,49,59,69,79,89 d) 10,20,30,40,50,60,70, 80,90	0-39 Bajo. 40- 59 Medio. 60-100 Alto.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de una investigación constituye el plan o estrategia que el investigador adopta tomando en cuenta el problema, el alcance de la investigación e hipótesis de investigación, y es precisamente obtener la información requerida, a través del ordenamiento sistemático de hechos y sucesos (Hernández, Fernández y Pilar, 2006).

6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio utiliza un paradigma positivista, con un diseño no experimental, ya que no se han manipulado las variables de estudio, y se observan en su medio natural.

En el estudio se utilizó el enfoque cuantitativo, ya que se realizó una medición y análisis cuantitativo de las variables de estudio, mediante instrumentos específicos y procesamiento de datos cuantitativos.

6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de la investigación, según el nivel de profundidad, es descriptivo y correlacional, ya que procura describir las diferentes características de las variables y determinar el nivel de correlación estadística entre estas.

Se caracterizan los rasgos de personalidad de los dirigentes del POLISAL y se identifica el estilo de liderazgo que poseen y se relaciona con el clima social de trabajo. Se recolectaron los datos y se describió la relación entre las variables.

De acuerdo al período en que se realizó el estudio es de corte transversal, porque se recolectan datos sobre rasgos de la personalidad y el estilo del

liderazgo desarrollado por los equipos directivos y el clima social de trabajo, en un tiempo único, en el período comprendido de febrero a junio del 2015.

De acuerdo al tiempo de ocurrencia del estudio. La investigación es retrospectiva y prospectiva, ya que indaga sobre rasgos de personalidad y liderazgo de los dirigentes y su relación con el clima social de trabajo que podría contribuir a la superación de dificultades.

6.3. DELIMITACIÓN ESPACIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El área de investigación, fue desarrollada en un medio natural en el Instituto Politécnico de Salud (POLISAL) ubicado en el Recinto Universitario Rubén Darío, UNAN Managua.

6.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

En la presente investigación las unidades de análisis objeto de observación fue la totalidad del personal (Directores, Coordinadores, Docentes, y Administrativos) de planta que laboran en el POLISAL compuesta por 96 empleados.

MUESTRA

La muestra compuesta por 71 sujetos que laboran en el POLISAL en el área Directiva, Docente y Administrativa, quienes representan el 74% del personal. El muestreo es dirigido, de tipo no probabilístico, ya que la elección de los participantes no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Criterio de selección:

1. Tener voluntariedad plena de participar en el estudio.
2. Estar laborando activamente al momento de la aplicación del instrumento.
3. Trabajadores de planta que laboren en el POLISAL.

4. El área administrativa que sean secretarias.

Tabla N°. 3: Tabla de Población y Muestra

	Sujetos	Población	Muestra
Equipo Directivo	Director General	1	1(100%)
	Subdirectora <ul style="list-style-type: none"> • Administrativa • Docente 	2	2(100%)
	Directores de Departamentos <ul style="list-style-type: none"> • Enfermería • Bioanálisis • Fisioterapia • Nutrición 	4	4 (100%)
	Coordinador /a <ol style="list-style-type: none"> 1. Anestesia 2. Cuidado Crítico 3. Materno Infantil 4. Salud Pública 5. Profesionalización 6. Obstetricia 	6	6 (100%)
Personal Docente	Profesores de planta	52	45 (86%)
Administrativo	Administrativas (Secretarias)	31	13 (42%)
Total		96 (100%)	71 (74%)

Fuente: Secretaria del Director del POLISAL, 2015.

6.5. METODOS TEÓRICOS

Los Métodos Teóricos aplicados en el proceso de la investigación, fueron los siguientes:

- Análisis y Síntesis
- Inducción y Deducción

El Análisis y la síntesis se aplicó en todo el proceso investigativo, desde el planteamiento del problema hasta las conclusiones, recomendaciones y planteamiento de la propuesta, lo que permitió un estudio detallado y exhaustivo de las partes o elementos que lo conforman.

La deducción e inducción, permitió un razonamiento lógico, partiendo de hechos particulares a hechos generales. Esto condujo a conclusiones lógicas y recomendaciones pertinentes.

6.6. METODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Hernández, Fernández y Baptista, (2006), consideran que las técnicas de la información, se refieren a las formas o procedimientos que utilizará el investigador para recabar la información necesaria, prevista en el diseño de la investigación. Entre esas técnicas se tiene el test, el cual permite la recolección de información estandarizada a partir de una muestra representativa de las unidades que componen un universo, lo cual es fundamental en la investigación.

6.6.1. MÉTODOS EMPÍRICOS UTILIZADOS

- Test abreviado del perfil de la personalidad de las Cinco Grandes Dimensiones de Personalidad de Costa y McCrae (adaptado por Luisser y Achua)
- Cuestionario de Clima Social de Trabajo (WES) de Moos.
- Cuestionario Multi factorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y B. Avolio (2000).

1. Test abreviado del perfil de personalidad (IPI). Se aplicó al equipo directivo (directores, subdirectores, coordinadores), el cual mide las cinco grandes dimensiones de rasgos de personalidad, planteado por Lussier y Achua (2008). siendo estas las siguientes:

- Emocionalidad.
- Empatía.
- Ajuste.
- Escrupulosidad.
- Apertura a las experiencias.

Para evaluar los resultados del Test de personalidad se utilizó la siguiente escala:

Tabla N°. 4. La escala para evaluar los resultados del Test de Personalidad

Puntuación	Categoría
5-14	Bajo
15-24	Medio
25-35	Fuerte

Fuente: La escala del Test de Personalidad

2. Cuestionario sobre el clima de trabajo. Cuestionario WES, contempla aspectos relacionados a las dimensiones del clima de trabajo. Este cuestionario fue creado por Moos, Insel y Humphery (1974), y adoptado en España por Fernandez-Ballesteros y Sierra y comercializado por TEA (1985). Este cuestionario tiene tres dimensiones, que son las siguientes:

- Relaciones, abarca implicación, cohesión y apoyo.
- Autorrealización, sus sub dimensiones son organización, autonomía y presión.
- Estabilidad consiste de claridad, control, comodidad e innovación.

Para calcular la puntuación directa en el cuestionario de WES, se utilizó la clave de corrección (Anexo5), se contaron las marcas que aparecieron en cada una de las columnas, en las que está dividida y se notó el total en la casilla PD (puntuación directa) en el lugar correspondiente a la sub escala que se está puntuando. Las puntuaciones obtenidas se transformaron en puntuación derivadas

utilizando el baremo de WES (anexo 5), y para evaluar los resultados se transformó en puntuación percentil utilizando la escala de la puntuación media que va entre 40 y 60, como en la siguiente tabla:

Tabla No. 5 la escala de la puntuación media del cuestionario de WES

Puntuación Media	Categoría
0-39	Bajo
40-59	Medio
60-100	Alto

Fuente: Baremo de WES

Este instrumento fue sometido a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. Citando a (Vásquez, 2011), El cuestionario del clima social de trabajo ha sido evaluado muy positivamente por su aportación de las dimensiones del clima social, para el conocimiento de las características psicosociales de la organización, y la validez general. Fernández-Ballesteros, 1987 (citado por Vásquez, 2011), así mismo, Rodríguez C. (1987) destaca la complejidad de la estrategia para evaluar el concepto de clima social.

Este instrumento ha sido utilizado en numerosas investigaciones, entre ellas podemos destacar los siguientes trabajos:

- García (2006). Afirma que *la formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Tesis Doctoral dirigida por Emilio Sánchez Santa-Bárbara. Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad de Granada. España.
- Dávila e Elías (2002). Menciona que *las actitudes ante el error en los mandos intermedios de una organización*. Tesis doctoral elaborada en la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología diferencial y del trabajo.

3. Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ), forma 5X corta, traducido y adoptado al contexto Latinoamericano, compuesto por las siguientes dimensiones:

- Liderazgo Transformacional: Carisma. Influencia Idealizada. Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual y Estimulación Intelectual; Consideración individualizada.
- Liderazgo Transaccional: Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Activa (Liderazgo Correctivo Evitador), Dirección por Excepción Pasiva (Liderazgo Evitador Complaciente).
- Laissez Faire (Ausencia de liderazgo).

El cuestionario del liderazgo MLQ es universal ha sido utilizado en numerosas investigaciones en inglés y español. Para determinar el nivel de fiabilidad del instrumento del liderazgo LMQ, con el objetivo de comprobar el nivel de estabilidad de dicho instrumento a la hora de la obtención de resultados similares en condiciones parecidas, se calculó Alfa de Cronbach donde se considera que un valor igual o superior 0.80 indica un buen nivel de fiabilidad.

El instrumento seleccionado para su aplicación al personal (directores, docentes, y administrativos) se caracteriza por un buen nivel de confianza tanto global como de los 12 factores o dimensiones que lo componen. De hecho, su nivel es de 0,971 y supera el nivel mínimo aconsejable de 0,80.

Tabla No.6 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N of Ítems
.971	89

Fuente: El cuestionario de MLQ

En este cuestionario, se considera el liderazgo transformación como expansión del liderazgo transaccional, así es el modelo del liderazgo del rango total abarca las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y resultado de liderazgo se compone por tres dimensiones (Satisfacción, Esfuerzo Extra, Efectividad).

El Perfil Óptimo de la conducta del líder, se observa un estilo de Liderazgo Laissez-Faire muy infrecuente, y una mayor presencia del estilo de Liderazgo Transaccional (Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente), y una aún más frecuente aparición de las Cuatro dimensiones transformacionales. (Vásquez, 2011, pág. 210).

En la aplicación del cuestionario, hubo dos versiones. Una fue administrada a docentes y secretarias, sobre cómo perciben el liderazgo ejercido por los directores y otra dirigida a los directivos (directores, sub directores y coordinadores de carrera), sobre cómo perciben cada uno su propio liderazgo.

En el cuestionario de LMQ, se utilizó la escala tipo Likert, la cual mide actitudes y comportamientos utilizando opciones de respuestas que van de un extremo a otro (Nunca, A veces, Normalmente, Con frecuencia y Siempre). Esto permitió identificar fácilmente las áreas de mejora.

Para analizar los resultados se utilizó el Baremo de puntuación T que parece en el anexo 6, la cual su puntuación promedio es de 40-60.

Tabla No.7 La escala de la puntuación T de MLQ

Puntuación T	Categoría
0-39	Bajo
40-59	Medio
60-100	Alto

Fuente: Baremo de la puntuación de MLQ

6.7. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS TEST Y CUESTIONARIOS

1. Para la realización de la presente investigación, se solicitó apoyo del director general del POLISAL, mediante una carta, para la aplicación de los instrumentos de investigación al personal docente, administrativo y directivo, las autoridades brindaron su apoyo y entregaron la lista del personal del POLISAL.
2. Al equipo directivo se le entregó el Test personalmente en su oficina, para que lo respondieran y posteriormente lo entregaron.
3. Se solicitó los teléfonos a los directores, para realizar las coordinaciones para la aplicación del cuestionario a los docentes.
4. Se organizó con los directores la fecha y el local para la aplicación de los instrumentos al personal docente y administrativo en cada departamento.
5. Se aplicó los instrumentos del liderazgo y el clima social de trabajo al personal en la fecha prevista, donde se les explicó el objetivo de la investigación y la manera de responder, enfatizando que la información que brinden va a ser utilizada de manera confidencial.

Una vez aplicado todos los instrumentos se procedió a evaluar los resultados y se analizaron mediante el examen y la significación de los resultados obtenidos, se utilizó el programa del paquete estadístico para la Ciencia Sociales (SPSS), versión 18 para Windows.

Las técnicas descriptivas aplicadas fueron, Frecuencias y Porcentajes y Medias. El Coeficiente de Correlación de Pearson: para correlacionar las dimensiones de los rasgos de personalidad y el tipo del liderazgo ejercido por los directivos del POLISAL Desviación típica, Chi Cuadrada y Análisis de varianza.

6.8. PLAN DE ANÁLISIS

1. Descripción de los rasgos de la personalidad de los directivos percibidos por el personal docente y administrativo.
2. Identificación y descripción de los estilos de liderazgo ejercido por los directivos y el clima social de trabajo, percibido por el personal docente y administrativo del POLISAL en cada departamento.
3. Relación entre las dimensiones de los rasgos de personalidad y el tipo del liderazgo ejercido por los directivos del POLISAL, identificando el grado de significancia (El Coeficiente de Correlación de Pearson)
4. Relación entre el liderazgo ejercido por los distintos miembros del equipo directivo y el clima social de trabajo existente en cada carrera del POLISAL. (El Coeficiente de Correlación de Pearson).
5. Relación entre la percepción de liderazgo y del clima social de trabajo que tienen los directores y el personal docente y administrativo de las distintas carreras del POLISAL. (Se aplicó la Prueba de Chi-Cuadrado y el análisis de varianza de un factor, ANOVA).

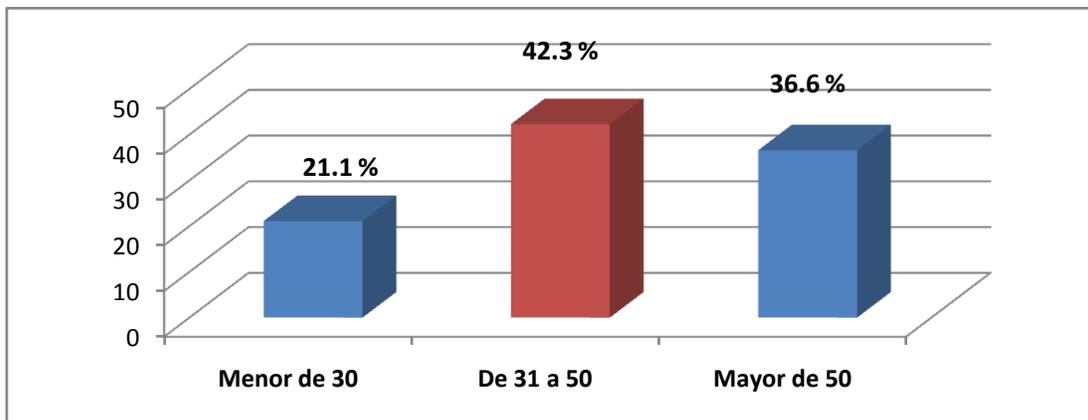
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1. CARACTERIZACIÓN DEL PERSONAL DEL POLISAL, EN RELACIÓN A ALGUNAS VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS

a) Distribución del personal del POLISAL por edad

El 42 % del personal directivo, docente y administrativo, oscila entre los 31 años de edad a 50 años y el 36.6 % tiene más de 50 años de edad. Lo que significa que la mayoría (78.9%) son personas con experiencia en su ámbito laboral y 21.1 % tienen menos de 30 años de edad. Ver gráfica 1.

Gráfica 1. Edad de los miembros del personal docente, administrativo y dirigentes del POLISAL



Fuente: Cuestionario de WES

b) Distribución de los encuestados por sexo

La mayoría del personal son mujeres con 78%, y el 23% son hombres. Ver tabla No.8.

Tabla No.8. Frecuencia y porcentaje del personal por edad

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	55	78
Hombre	16	23
Total	71	100.0

Fuente: Cuestionario de WES

c) Distribución del Personal por Carrera

La muestra es de 71 persona, (23 persona) 32% fueron de Enfermería, 21% de Bioanálisis, 17% de Fisioterapia, 13% de Nutrición, 7% de la carrera de Anestesia, y 10% personal administrativo. Este porcentaje refleja el peso de cada carrera en la facultad. Ver tabla No. 9.

Tabla No.9. Frecuencia y porcentaje del personal por carrera

Carrera	Frecuencia	Porcentaje
Enfermería	23	32
Bioanálisis	15	21
Fisioterapia	12	17
Anestesia y R	5	7
Nutrición	9	13
Administrativos	7	10

Fuente: Cuestionario de WES

d) Distribución de personal por experiencia docente

La mayoría del personal 41% tienen más de 10 años de experiencia, 22% de 2 a 5 años, 17% de 6 a 10 años, y 3% menos de 1 año de experiencia. Ver tabla No. 10.

Tabla No. 10. Frecuencia y porcentaje de experiencia del personal como docente

Experiencia como docente	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	3
2-5 años	16	22
6-10 años	12	17
Más de 10 años	29	41
Total	59	83
Administrativos	12	17
Total	71	100.0

Fuente: Cuestionario de WES

Distribución de los docentes por sexo y años de experiencia

73% del personal son mujeres, 27% son hombres, y 42% de ellas tienen más de 10 años de experiencia, y 7% de ellos tienen más de 10 años, lo cual significa que esta facultad es desarrollada especialmente por el esfuerzo femenino. Ver tabla No.11.

Tabla No.11 Experiencia como docente por Sexo

Experiencia como profesor	Sexo		Total
	Mujer	Hombre	
Menos de 1 año	0	2	2
2-5 años	11	5	16
6-10 años	6	5	11
Más de 10 años	25 (42 %)	4 (7%)	29
Total	43 (73 %)	15 (27 %)	58

Fuente: Cuestionario de WES

e) Distribución de los encuestados por nivel académico es la siguiente

Se observa en la tabla que el 44% del personal tiene el grado de master, 4% el grado de doctorado, lo cual significa que el POLISAL cuenta con 48% de su personal con alto nivel de educación que le permitiría ajustarse a la exigencia global si fuesen líderes dispuestos a transformar el estatu quo y llevar su institución a la competencia. El 47% tienen grado de licenciados, y 4% son técnicos, 1% de nivel secundaria, los últimos son los que trabajan en el área administrativa. Ver tabla No. 12.

Tabla No.12 Frecuencia y porcentaje del nivel académico del personal

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Doctorado	3	4
Master	31	44
Licenciado	33	47
Técnico	3	4
Secundaria	1	1
Total	71	100.0

Fuente: Cuestionario de WES

f) Distribución de los encuestados por el Cargo que desempeñan.

La muestra constituida por 5 directores, 1 subdirectora docente, 6 coordinadores de carrera, 1 sub director administrativo, que presentan (13%) de la muestra que son los líderes del POLISAL, 45 profesores de planta, que forman el 63% de la muestra y 13 administrativos (18%). Ver tabla No. 13.

Tabla No.13 Frecuencia y porcentaje del cargo que desempeña el personal del POLISAL

Cargo que desempeña	Frecuencia	Porcentaje
Director general	1	1
Sub directora docente	1	1
Directora de departamento	4	7
Coordinador/a de carrera	6	9
Profesor de planta	45	63
Sub director administrativo	1	1
Secretaria	13	18
Total	71	100.0

Fuente: Cuestionario WES

7.2. RASGOS DE PERSONALIDAD DEL EQUIPO DIRECTIVO DEL POLISAL

Para determinar los rasgos de personalidad predominantes en el equipo directivo del POLISAL, se aplicó el Test abreviado del Costa y McCrae sobre los cinco grandes rasgos de personalidad que elaborara Lussier y Achua, (2008), a los directores de departamentos, coordinadores de carrera, el director general, la subdirectora docente y el sub director administrativo. Los resultados se presentan en la tabla No. 14.

Como se puede observar en la tabla de los resultados del test aplicado a los directivos, las dimensiones o rasgos de la personalidad, se ubican en la escala media y alta, predominando el nivel alto.

También se observa que el 92 % de los jefes de dirección predomina el *rasgo de Escrupulosidad*. Es decir, que el personal está enfocado en la obtención de logros, siendo responsable, digno de confianza y dispuesto a trabajar arduamente, dedicando tiempo y esfuerzo adicional para cumplir con los objetivos

y lograr buenos resultados institucionales. Son personas con gran energía e integridad. Este rasgo es importante en todo trabajador para la calidad de las tareas a realizar.

En la calificación del *rasgo Emocionalidad*, tenemos que el 62% del personal, se encuentra en el nivel medio, reflejando que ellos se reconocen como moderados en sus actividades y entusiasmo, disfrutan de la compañía de los demás, pero también aprecian la privacidad. Únicamente el 39% presentan este rasgo (emocionalidad) como alto, lo cual significa que estos directores se evalúan como personas abiertas, activas y vivaces. De acuerdo a Costa y McCrae, entre los cinco grandes rasgos de personalidad el más importante para el liderazgo es la *emocionalidad*, en tanto se relaciona con el dominio, con el deseo de ocupar puestos de dirección y asumir responsabilidad sin llegar al autoritarismo y la intimidación al momento de competir e influir en sus seguidores o subalternos

De lo anterior, se puede deducir que muchos de los miembros del equipo directivo del POLISAL no están a gusto con el cargo de dirección asumido, o bien que los mecanismos de selección de los directivos no toman en cuenta los rasgos de personalidad al momento de elegir. Se necesita por tanto mejorar las habilidades de coordinación y dirección de las actividades conjuntas, así como elevar el nivel de influencia en el personal subordinado, y en las demás estructuras con las cuales se relacionan.

El *rasgo Empatía*, es alto en el 85%, y medio en el 15% del personal, lo cual significa que el equipo directivo se caracteriza por ser cálido, trato fácil, compasivo, amistoso y sociable. Sin embargo al relacionarlo con el rasgo de la emocionalidad, estos directivos no tienen el dominio y el poder de influencia suficiente para ejercer un liderazgo eficaz.

El *rasgo de Auste*, en conjunto es alto en el 85% y medio en el 15% del personal. Indicando que las personas tienen tendencia a la *estabilidad emocional*: Autocontrol, tranquilidad, resistencia a la presión, seguros, positivos y tendencia a elogiar el trabajo de los demás. Sin embargo, es necesario continuar fortaleciendo este rasgo por cuanto el personal necesita que se le reconozca su desempeño y

se le empodere para continuar desarrollando sus competencias, en un ambiente de equidad y armonía, en el que se aproveche su inteligencia emocional.

El rasgo de apertura a la experiencia es alto en el 77% y medio en el 23% del personal, indicando que la mayoría tienen disposición a cambiar y probar cosas nuevas, en un marco de flexibilidad. Es necesario incentivar al personal a asumir nuevos retos, a partir del potencial de cada uno en las áreas en las cuales se desempeñan.

Tabla No. 14. Frecuencia y porcentaje de los rasgos de personalidad

Dimensiones de Rasgo de Personalidad	Medio		Alto	
	F	%	F	%
Nivel de Emocionalidad	8	62%	5	39%
Nivel de Empatía	2	15%	11	85%
Nivel de Ajuste	2	15%	11	85%
Nivel Escrupulosidad	1	8.%	12	92.%
Nivel Apertura a la experiencia	3	23%	10	77%

Fuente: Test del perfil de personalidad

7.3. ESTILOS DEL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS DEL POLISAL, POR UNIDAD ACADÉMICA

Conocer los estilos de liderazgo en los directivos de una organización es importante, para identificar la existencia de debilidades y fortalezas que pueden estar afectando el desarrollo de la misma. Los resultados del cuestionario de Estilos de Liderazgo (MLQ), se reflejan en la tabla 15.

De acuerdo con estos datos se observa que el 89% del personal docente y administrativo del POLISAL, identifican en primer lugar al estilo de “*Liderazgo transaccional*” como uno de los más predominante y el 79% percibe al estilo “*laissez- faire*” o liberal como el segundo estilo más utilizado.

Con respecto a la utilización del Liderazgo Transformacional, llama la atención que el 42% del personal perciben que este estilo de liderazgo es utilizado en mediana proporción y el 43% lo percibe en baja proporción.

De acuerdo a Bass y Avolio, en su Modelo de Rango Total, los resultados obtenidos reflejan que existe débilidad en el liderazgo ejercido por el equipo directivo, en tanto, los autores señalan que el perfil óptimo de la conducta del líder, es utilizar los tres estilo pero en mayor proporción el liderazgo transformacional, en segundo lugar el transaccional y menor medida el liderazgo laissez faire. En el caso del POLISAL, este orden no está presente.

Tabla No.15. Estilo de Liderazgo Predominante en el POLISAL

Estilo de Liderazgo	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	F	%	F	%	F	%
Transformacional	31	43%	30	42%	10	15%
Transaccional	3	4%	63	89%	5	7%
Laissez Faire	1	1%	56	79%	14	19%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo MLQ

Dimensiones del Liderazgo transformacional

Las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional, se observan en la tabla 16, y es relevante que la *Influencia idealizada atribuida y conductual* como parte del *Carisma*, se encuentra en la mayoría de los casos en *nivel medio* (50% y 46%). Si analizamos con mayor detalle cada uno de estos elementos, podemos inferir que los directivos, a veces son “capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles altos de desarrollo y desempeño, se ganan el respeto y confianza, diagnostican las necesidades de sus seguidores y las atienden individualmente”, estos directivos probablemente con su conducta tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.

Con respecto a la dimensión *motivación inspiracional*, llama la atención que únicamente el 36% de la muestra, consideran que sus líderes presentan una alta conducta inspiracional, lo cual indica que estos directivos podrían inculcar de acuerdo al modelo de Bass y Avolio, orgullo en los individuos, usar palabras de ánimo para levantar la moral, poner ejemplos con su propia conducta de lo que es esperado, inspirar entusiasmo, construir confianza, y alabar el buen desempeño de los subordinados, haciéndolos sentir orgullosos de su grupo o equipo, y hay un 39%, que los ubican en nivel medio, es decir que este porcentaje considera que esta característica de liderazgo se presenta a veces en estos directivos, que podrían animar y aumentar el entusiasmo que estimula energía para lograr alto nivel de desempeño y desarrollo pero no en su nivel requerido para llegar a realizar avance significativo en el desempeño.

Si bien es cierto que solo un 25% de la muestra de trabajadores consideran que los directivos no ejercen una *motivación inspiracional*, este porcentaje no es despreciable porque se trata de una organización educativa en el área de la salud que forma profesionales con compromiso social y más adelante se reflejará en las otras variables de este estudio.

En cuanto a la dimensión *estimulación intelectual*, los perciben en nivel bajo, el 44% del personal, el 33% como alto y el 22% como medio, lo cual significa que la mayoría de sus líderes tienen conductas rutinarias, con poca creatividad, practicando viejos métodos para la solución de problemas y manteniendo a los seguidores en una posición de dependencia.

La última dimensión del liderazgo transformacional es la *consideración individual*, el 38% del personal percibe que sus líderes presentan conducta con un nivel medio, el 35% en nivel alto y el 28% en nivel bajo, indicando que ellos no asesoran y apoyan a los seguidores suficientemente, para satisfacer sus necesidades que permitan su desarrollo, para que se desempeñen con más eficiencia y vayan más allá de lo que se espera de ellos.

Tabla No 16. Dimensiones del liderazgo transformacional

Liderazgo Transformacional	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	F	%	F	%	F	%
Nivel Influencia Idealizada Atribuida	6	8	36	50	29	42
Nivel Influencia Idealizada Conductual	20	28	33	46	18	26
Nivel Motivación Inspiracional	17	25	28	39	26	36
Nivel Estimulación Intelectual	31	44	16	22	24	33
Nivel Consideración Individualizada	20	28	26	38	25	35

Fuente: Cuestionario de Liderazgo MLQ

Dimensiones del liderazgo Transaccional

En la tabla No. 17, se observa que las actitudes que predominan los líderes del POLISAL percibida por el 79% y el 74%, es la dirección por excepción activa y pasiva con un nivel medio y el 66.7% del personal percibe que los líderes utilizan la recompensa contingente en nivel medio también.

De lo anterior se interpreta que los directivos del POLISAL, son más administradores que líderes, porque concentran en su estilo, monitorear el desempeño del seguidor y tomar una acción correctiva y algunos intervienen sólo si las pautas no son cumplidas. También, ellos presentan en ocasiones la conducta de intercambio de recompensa por esfuerzo, y no siempre estimulan al personal intelectualmente para hacer esfuerzo extra y llegar a desarrollar y conseguir alta responsabilidad.

Tabla No. 17 Dimensiones del Liderazgo Transaccional que predomina en los directivos del POLISAL

Liderazgo Transaccional	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	F	%	F	%	F	%
Nivel de Recompensa Contingente	16	22%	47	67%	8	11%
Nivel Dirección por Excepción Activa	3	4%	56	79%	12	17%
Nivel Dirección por Excepción Pasiva	2	3%	52	74%	17	24%

Fuente: Cuestionario de Liderazgo MLQ

Resultados del Liderazgo Ejercido por el Equipo Directivo del POLISAL

Uno de las variables que mide el cuestionario MLQ, es los “*Resultados del Liderazgo*”. Según los datos obtenidos después de haber aplicado el cuestionario al equipo directivo en el personal del POLISAL, se reflejan en la tabla No. 18, en los tres niveles: satisfacción, efectividad y esfuerzo extra. Aquí los rangos para la calificación son, de 0 a 39 *nivel bajo*, de 40 a 59 *nivel medio* y de 60 a 100 *nivel alto*.

En relación a la *satisfacción*, el 44% del personal manifiestan un nivel medio de satisfacción con sus líderes, el 28% nivel alto e igual porcentaje del personal expresan un nivel bajo de satisfacción. Lo anterior se permite interpretar que la satisfacción ideal es que la mayoría calificaran en nivel alto, algo que no es así, los datos así lo confirman, solo el 28% califican la satisfacción en nivel alto. Esto significa que la gran mayoría del personal no está suficientemente satisfecha con sus directivos, situación que tendrá efectos negativos en la efectividad de la organización.

En cuanto al nivel de *efectividad*, como consecuencia del liderazgo, se observa que más de la mitad, el 67% del personal clasifican la efectividad de sus líderes en un nivel medio, el 25% bajo y solo el 8% lo consideran alto, este último porcentaje es revelador para inferir que la mayoría de los seguidores (siguiendo a Bass y Avolio), no ven el rol y las acciones de sus líderes con la efectividad ideal y necesaria para que los equipos de trabajo participen de manera armónica, en la consecución de los logros programados.

En relación al *esfuerzo extra*, el 63% del personal lo clasifican en su nivel medio, 24% bajo y el 14% alto. Ante lo anterior se infiere que más de la mitad de los directivos (líderes), promuevan en términos medio la participación y los seguidores están medianamente estimulados a participar de forma activa para lograr las metas. Es meritorio destacar que el 24% del personal considera que los directivos no estimulan a la participación activa en las actividades. Estos

resultados coinciden con los obtenidos en las dimensiones del liderazgo transformacional, sobre todos en la Motivación Inspiracional.

Tabla No.18. Resultados del liderazgo ejercido por el equipo directivo

Resultado del Liderazgo ejercido	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	F	%	F	%	F	%
Nivel Satisfacción	20	28	31	44	20	27
Nivel Efectividad	18	25.0	47	67	6	8
Nivel Esfuerzo Extra	17	24.	44	63	10	14

Fuente: Cuestionario de Liderazgo MLQ

7.3.1. El Estilo de Liderazgo ejercido en cada Unidad Académica

Estilo de Liderazgo del Departamento de Enfermería

En la tabla No. 19, se destacan los estilos predominantes en este departamento, ellos son: en primer lugar el transaccional en un nivel medio percibido por el 87% del personal, indicando que los líderes en ese departamento, en ocasiones aplican el **modelo recompensa por contingencia**, en las formas positiva o negativa (castigo) para el desempeño y que afecta la motivación del empleado, la producción y causa un estado de estrés e insatisfacción.

El segundo es el Laissez Faire percibido por el 74% del personal. Este resultado llama la atención, porque el estilo Laissez Faire se ejerce en un nivel medio, lo que significa, siguiendo a Bass y Avolio, que los líderes del departamento de enfermería, podrían no estar influyendo en sus subordinados, no practican la responsabilidad de supervisión, y no confían en sus habilidades para dirigir. Esto tendría un efecto negativo en el nivel de productividad, en la satisfacción y la cohesión de grupos.

7.3.2. Estilo de Liderazgo del Departamento de Bioanálisis

En el departamento de Bioanálisis se ejercen los tres estilos de liderazgo en un nivel medio, pero lo que llama la atención es que el 80% del personal percibe que se ejerce el estilo Laissez Faire. Lo ideal, de acuerdo a la teoría de Bass, es que el estilo Laissez Faire se ejerza con poca frecuencia, el transaccional, con mediana frecuencia y el transformacional, con mucha frecuencia.

Los resultados reflejan que la directora de este departamento utiliza todos los estilos, pero probablemente con la presión del trabajo, no supervisa a los subordinados de manera óptima, o bien no realiza el acompañamiento correcto para asegurar que los empleados están realizando su trabajo en forma eficaz.

7.3.3. Estilo de Liderazgo en el Departamento de Fisioterapia

Como se puede apreciar en la tabla No. 14, en este departamento, también se aplica los tres estilos de liderazgo, pero en forma inversa del ideal. Se percibe que se utiliza el liderazgo Laissez Faire en nivel medio en el 92%, y el estilo Transaccional en nivel medio, en el 83% del personal. Por su parte el liderazgo Transformacional según el 50% se ejerce en nivel alto.

De lo anterior, se desprende que, posiblemente en este departamento, las personas que se sienten cercanas a la directora, perciben su sentido de responsabilidad, su capacidad de dirigir, su habilidad a inspirar a los subordinados, que los estimula intelectualmente y se interesa por sus necesidades (estilo transformacional). En la mayoría de las ocasiones deja pasar las cosas, deja que sean los otros que las resuelvan (Laissez Faire), o bien en ocasiones, interviene cuando no se cumplen las reglas de la institución, utilizando el elogio, la recompensa o el castigo como estrategia para motivar a los subordinados (estilo Transaccional).

7.3.4. Estilo de Liderazgo en el Departamento de Anestesia

En el departamento de Anestesia, se utilizan los tres estilos y todos en nivel medio. Para el estilo Laissez Faire y el Transaccional, el 80% del personal percibe que se practican estos estilos al mismo nivel. El 60% de los subordinados o

seguidores perciben que se aplica el estilo transformacional en nivel medio y solo el 20% en nivel alto.

Al igual que en el departamento de Fisioterapia, puede decirse que el personal siente cierto o bastante respeto por el directivo, quien ofrece apoyo para el cumplimiento de tareas, pero no da seguimiento, no supervisa, y solo interviene cuando algo se sale de la norma o cuando aparecen los problemas.

Este departamento tiene una especial situación porque, todo el personal junto con el coordinador trabajan como medio tiempo, y podría ser esta la razón de la utilización del estilo Laissez Faire y Transaccional.

7.3.5. Estilo de Liderazgo en el Departamento de Nutrición

El 100% del personal percibe al estilo transaccional de liderazgo como el que se aplica en su nivel medio, de igual manera para el estilo Laissez Faire, percibido por el 90%. Es importante señalar que estos resultados tienen cierta coincidencia con los obtenidos en las dimensiones de Empatía y Ajuste, cuando se midieron los rasgos de Personalidad del directivo. La directora se lleva bien con sus subordinados y ellos la respetan, aunque no infuye en ellos, ni los inspira y deja las cosas que se resuelvan por sí sola. Solo interfiere cuando es necesario.

7.3.6. Estilo de Liderazgo de los Directivos Generales del POLISAL

En la tabla No19., se observa que el director general y los subdirectores ejercen el liderazgo transaccional y el transformacional en su nivel medio, aunque el más utilizado sea el estilo Laissez Faire.

De nuevo y aplicando el modelo de Bass y Avolio, estamos ante un estilo de liderazgo no óptimo. Ahora bien, los resultados coinciden con los obtenidos en los estilos de liderazgo de los directivos en cada uno de los departamentos. En este caso es probable que el director General y los Subdirectores, cumplan algunas de

sus funciones, dando las orientaciones iniciales y no supervisando la calidad del trabajo, el proceso de la gestión.

El peligro de estos resultados, radica en que el POLISAL, es una institución educativa y el prestigio y la calidad de su producto, que son profesionales de la salud, podría estar en riesgo.

Para finalizar, hay que destacar que el personal percibe liderazgo transformacional, aunque en nivel medio en las autoridades o directivos; liderazgo que refleja la capacidad de cambio, de desarrollo y creatividad para realizar las funciones y los roles de mejor manera. Capacidad que habrá que desarrollar a través de una preparación científica sobre el liderazgo organizacional.

Tabla No.19. Estilo de liderazgo ejercido en cada unidad académica por los miembros que conforman el equipo directivo

Unidad Académica	Nivel de Liderazgo Transformacional						Nivel de Liderazgo Transaccional						Nivel de Laissez Faire					
	Bajo		Medio		Alto		Bajo		Medio		Alto		Bajo		Medio		Alto	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Enfermería	17	74	5	22	1	4	2	9	20	87	1	4	0	0	17	74	6	26
Bioanálisis	4	27	11	73	0	0	0	0	15	100	0	0	1	6.7	12	80	1	13
Fisioterapia	4	33	2	17	6	50	0	0	10	83	2	17	0	0	11	92	1	8
Anestesia	1	20	3	60	1	20	0	0	4	80	1	20	0	0	4	80	1	20
Nutrición	3	33	3	33	3	33	0	0	9	100	0	0	0	0	8	89	1	11
Admón.	2	29	5	71	0	0	1	14	5	71	1	14.3	0	0	4	57	3	43

Fuente: El cuestionario del liderazgo MLQ

7.3.7. Resultado o Consecuencias del Liderazgo ejercido por el Equipo Directivo en las diferentes Unidades Académicas del POLISAL

Los estilos de liderazgo tienen efectos significativos en todas las organizaciones educativas y estos estilos afectan a todos, desde los directivos superiores hasta el estudiante más nuevo. Crean una cultura organizacional que influye en la eficacia y eficiencia de la misma. Aquí se presentará los resultados en el nivel de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra.

a). Nivel de Satisfacción

El nivel de satisfacción del personal, en las diferentes carreras del POLISAL, es el siguiente:

En nivel medio de satisfacción se encuentran, *Enfermería con un 52% y Bioanálisis con un 73%*. Esto, tiene coherencia con los resultados encontrados en estos departamentos sobre los estilos de liderazgo, donde se destaca el estilo Transaccional y el estilo Laissez Faire, también, es coherente con los resultados encontrados en Rasgos de Personalidad del directivo, donde la escrupulosidad reflejó puntuaciones alta y la emocionalidad con baja y media respectivamente.

En nivel alto de satisfacción se encuentran dos departamentos: *Anestesia con el 80%, y Fisioterapia con un 58%*. Estos datos coinciden con los resultados encontrados en los Rasgos de Personalidad y con los Estilos de Liderazgo. En ambos departamento al igual que en los otros se sigue utilizando el Transaccional y Laissez Faire en mayor proporción, pero reflejan alguna utilización del estilo Transformacional. Con relación a los rasgos de personalidad, estos directivos presentan puntuaciones altas en la Emocionalidad, rasgo importante para influir en los seguidores y ejercer un liderazgo eficaz.

Algo que llama la atención en el departamento de Nutrición, es que el porcentaje del 33% se repite en los tres niveles, alto, medio y bajo. Esto significa que este directivo no tiene firmeza de liderazgo, es decir que tiene una relación diferenciada con sus subordinados, y por tanto genera una percepción también diferenciada.

En cuanto al personal administrativo del POLISAL, el 43% presentan nivel medio y solo el 29% nivel alto de satisfacción. Esto llama la atención porque se ha encontrado que en este sector se utiliza, en nivel medio el estilo Transformacional, además del Transaccional y Laissez Faire.

b). Nivel de Efectividad

El nivel de efectividad de los líderes en todos los departamentos, el personal lo percibe en nivel medio, sin embargo los porcentajes más altos están en el siguiente orden: 80% en el departamento de Bioanálisis, 71% en el área Administrativa, 70% en Enfermería. Tomando a Bass y Avolio, estos resultados podrían interpretarse, que en estas áreas los líderes medianamente optimizan recursos materiales y humanos y la ayuda que dan a los trabajadores para alcanzar mayores niveles de satisfacción también son medianamente equitativo. Solo en los departamentos de Nutrición, Anestesia y Fisioterapia presentan cierto porcentaje en nivel alto.

c). Nivel de Esfuerzo Extra

En relación al Nivel de Esfuerzo Extra, se observa en la tabla No.20, que el personal en general, lo percibe en nivel medio, siendo en el departamento de Bioanálisis y el Área Administrativa los que presentan mayor porcentaje.

En el departamento de Anestesia y Fisioterapia, es donde se percibe en nivel alto y medio (40 % y 41% respectivamente). Teniendo de nuevo en cuenta a Bass y Avolio, se puede inferir que estos directivos de alguna manera promueven a la mayor participación y al aumento de expectativa de logro en sus seguidores y donde éstos se sienten estimulados a participar de forma activa. Aquí es pertinente recordar que el estilo del liderazgo transformacional se da en cierta proporción en estos departamentos (ver tabla No.19).

Tabla No. 20. Resultado del liderazgo en las diferentes unidades académicas del POLISAL

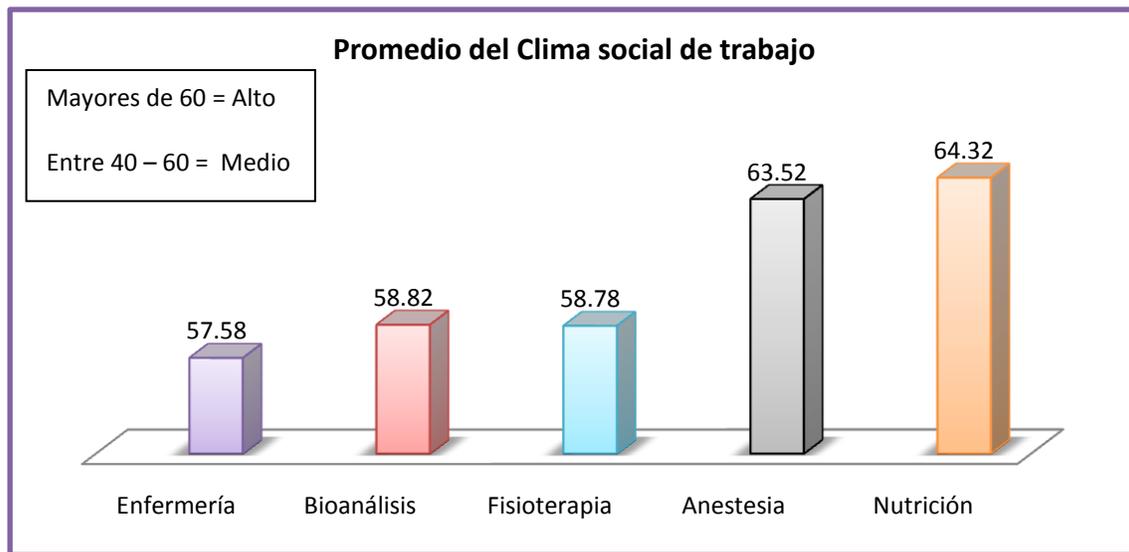
Unidad Académica	Nivel Satisfacción			Nivel Efectividad			Nivel Esfuerzo Extra		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Enfermería	39%	52%	9%	26%	70%	4.3%	34.8%	61%	4%
Bioanálisis	13%	73%	13%	20%	80%	0%	13%	80%	7%
Fisioterapia	25%	17%	58%	25%	58%	16.7%	17%	42%	42%
Anestesia	20%	0%	80%	20%	60%	20%	0%	60%	40%
Nutrición	33%	33%	33%	33%	44%	22%	33%	56%	11%
Administración	29%	43%	29%	29%	71%	0%	29%	71%	0%

Fuente: El cuestionario del liderazgo MLQ

7.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LAS DIMENSIONES DEL CLIMA SOCIAL DE TRABAJO PERCIBIDAS POR EL PERSONAL DEL POLISAL

En el análisis de los resultados del cuestionario WES, el personal del POLISAL, percibe el Clima Social de Trabajo del POLISAL, entre medio a alto. El departamento de Enfermería refleja el más bajo con un promedio de 57.58 mientras el departamento de Nutrición presenta el más alto, con 64.32. Ver gráfica No.2.

Gráfica No.2. El Clima Social de Trabajo en las Unidades Académicas



Fuente: Cuestionario de WES

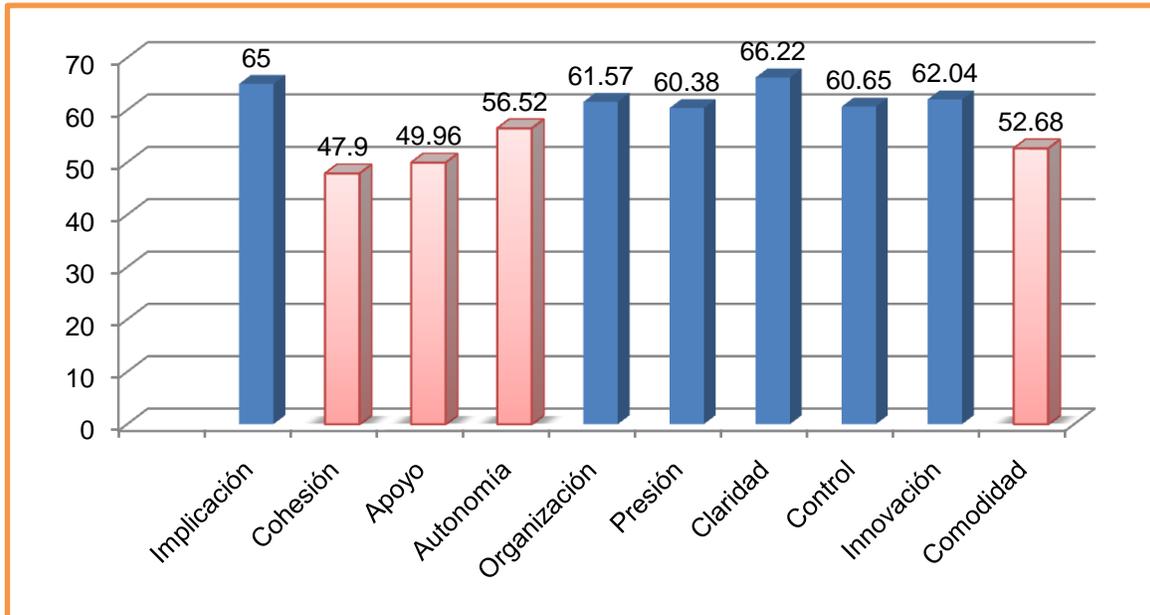
7.4.1. Clima Social de Trabajo en el Departamento de Enfermería

Al analizar las dimensiones del clima social en éste departamento, se detectan que las puntuaciones se encuentran en el rango alto en las siguientes dimensiones: *Claridad, Implicación, Organización, Innovación, Presión y Control*. De lo anterior se desprende que el personal conoce los planes de trabajo, las expectativas acerca de los resultados a obtener y las reglas o normas para el funcionamiento, facilitando la implicación y el compromiso con las tareas del departamento y su organización, incluyendo la capacidad de soportar en mediana medida la presión. También, hay que destacar el espíritu innovador presente en el personal para dar respuesta a las exigencias crecientes de los puestos de trabajo.

La dimensión de *Autonomía, Comodidad, Apoyo y Cohesión*, obtuvieron puntuaciones en el rango medio-bajo. Estos resultados son coherentes con el rasgo de “escrupulosidad” que obtuvo el más alto puntaje (ver tabla No. 16). Se puede decir que la mayoría de los directivos, se dedican más al desarrollo de sus tareas y obligaciones, dejando en desventaja los aspectos vinculados al desarrollo de la persona. También es coincidente con los estilos más aplicados en este

departamento; el Transaccional y Laissez Faire y habrá que subrayar que este último estilo, se relaciona de forma negativa con la productividad, la satisfacción, apoyo y cohesión grupal

Gráfica No.3. Dimensiones del Clima Social de Trabajo en el Departamento de Enfermería



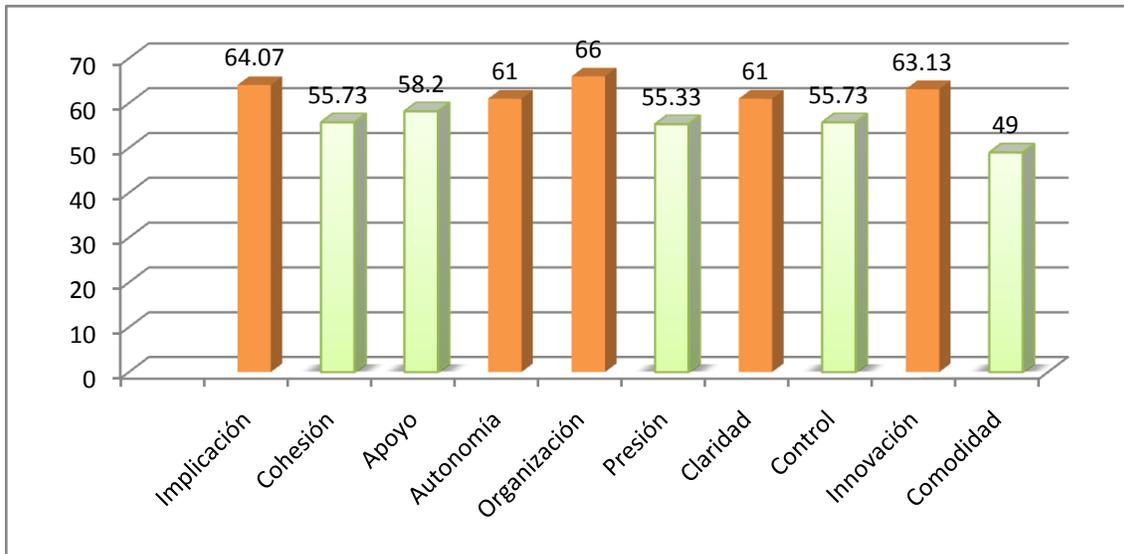
Fuente: Cuestionario de WES

7.4.2. Clima Social de Trabajo en el Departamento de Bioanálisis

Aquí, las puntuaciones se encuentran dentro del rango medio y alto. Las dimensiones que obtuvieron más alta puntuación, fueron: Organización, Implicación, Innovación, Autonomía y Claridad y de esto se infiere que el personal percibe que trabaja con un buen nivel de organización y autonomía, lo cual a su vez, favorece la innovación. Otro elemento a considerar es que los rasgos de personalidad más acentuados en los directivos de éste departamento, son los de Ajuste, Empatía y Escrupulosidad, que a su vez, permiten orientarse no solo a las tareas sino también hacia las personas.

Las debilidades se encuentran en las dimensiones sociales de: Apoyo Control, Cohesión, Presión y Comodidad, porque no presentan calificaciones altas. Es decir que el clima es regular y por tanto se hace necesario fortalecer las áreas de supervisión y desarrollo de relaciones humanas significativas para que los compañeros se ayuden entre sí en su actividad laboral. Ver gráfica No. 4

Gráfica No.4. Clima social de trabajo en el departamento de Bioanálisis



Fuente: El cuestionario de WES

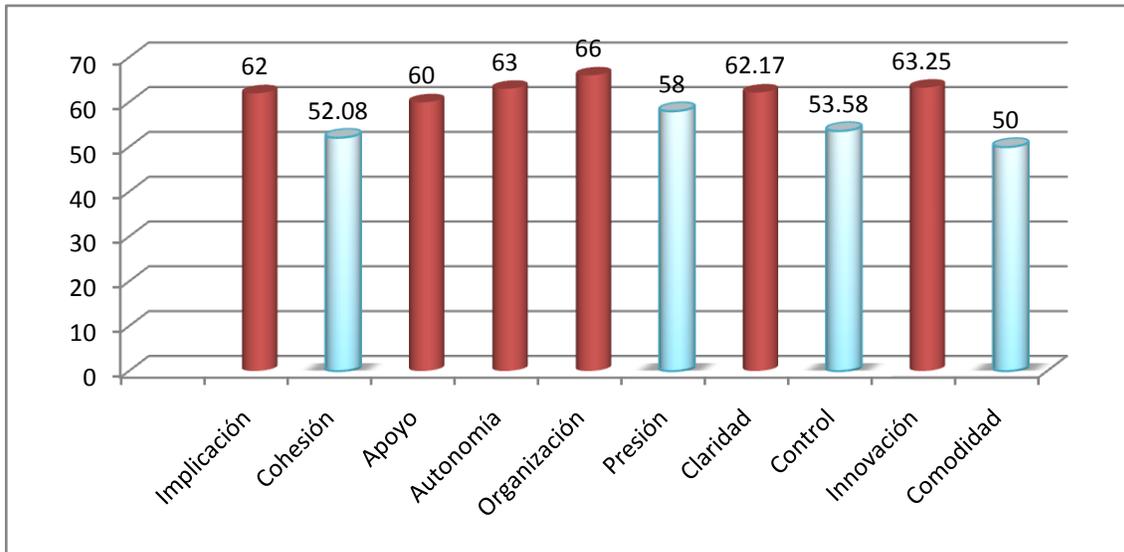
7.4.3. El Clima Social en el Departamento de Fisioterapia

Como puede observarse en el gráfico 7, el clima social general de este departamento también obtuvo calificación media. Entre sus (fortalezas), es decir donde obtuvieron puntuaciones altas fue en organización, innovación, autonomía, claridad e implicación y donde obtuvieron puntuaciones media (debilidades) se identifican: Apoyo, Presión, Control, Cohesión, y Comodidad.

En las fortalezas se observa que el personal tiene una fuerte implicación en las tareas, dominan los objetivos a alcanzar y disponen su capacidad para hacerlos realidad, al mismo tiempo, se preocupan por desarrollar el aspecto humano de las relaciones. Estos resultado se apoyan en los estilos de liderazgo ejercidos en este departamento (ver tabla 21), donde el director (a) ayuda a que se

desarrolle el personal, pero al mismo tiempo no fortalece las relaciones interpersonales, la cohesión y el apoyo. Ver gráfica 6.

Gráfica No.5. Clima Social de Trabajo en el Departamento de Fisioterapia



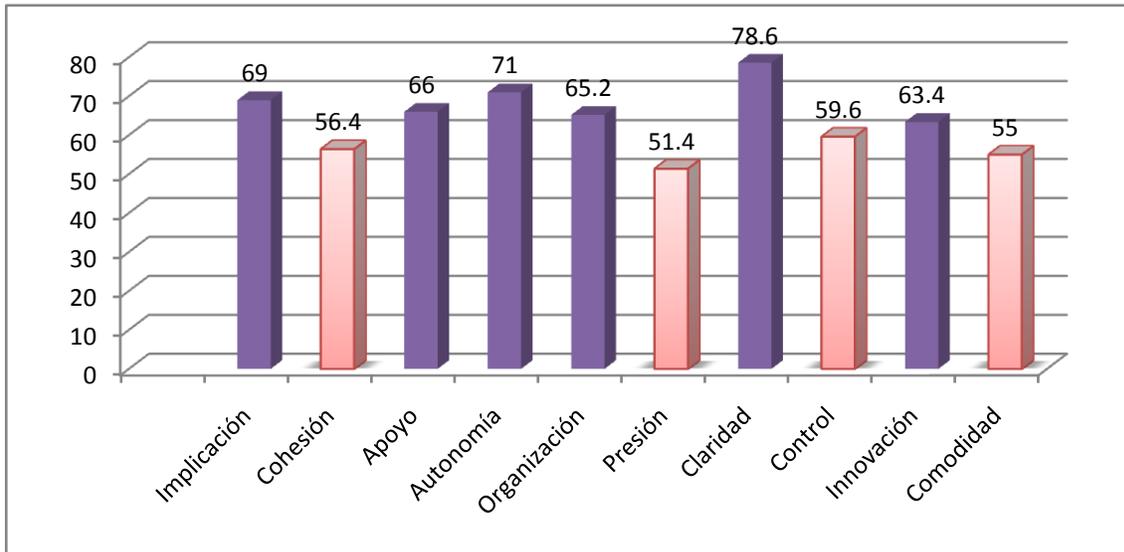
Fuente: Cuestionario de WES

7.4.4. El clima Social en el Departamento de Anestesia

El Clima Social de Trabajo, en este departamento, es el segundo más alto. Obtuvo calificación promedio por encima de 60 y donde las dimensiones de Claridad, Autonomía, Implicación, Apoyo, Organización, e Innovación obtuvieron puntuaciones más altas, que podría denominarse fortalezas. En cuanto a las dimensiones que obtuvieron puntuaciones media, se destacan el Control, la Cohesión, la Comodidad y la Presión.

Una posible interpretación de los resultados es que la mayoría del personal trabaja medio tiempo, las relaciones entre ellos y con el líder, están enfocadas a la realización de las tareas más relevantes, lo cual facilita el sentimiento de autonomía, apoyo, organización e innovación, y resta importancia al control y la cohesión grupal.

Gráfica No. 6. Clima Social de Trabajo en el Departamento de Anestesia



Fuente: Cuestionario de WES

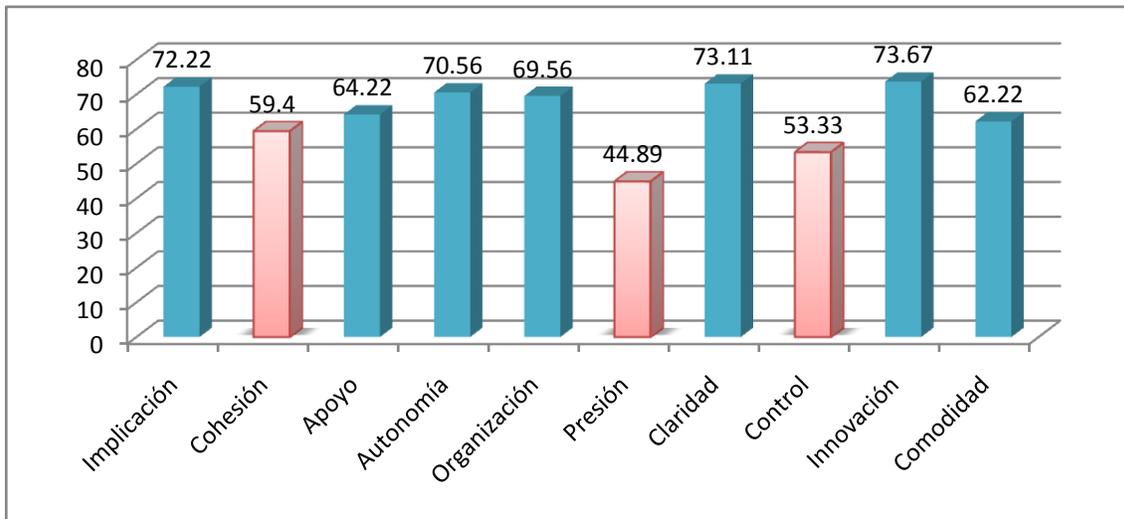
7.4.5.- El Clima social en el Departamento de Nutrición

El Clima Social de Trabajo, en éste departamento obtuvo puntuación alta (arriba de 60). Entre sus fortalezas sobresalen las dimensiones de *Innovación, Claridad, Implicación, Autonomía, Organización, Apoyo, y Comodidad.*

Aquellas dimensiones que obtuvieron puntuación media, (debilidades), tenemos la *Cohesión, el Control y la presión.*

Al comparar los resultados con los estilos del liderazgo ejercido en el departamento, que son el Transaccional y el Laissez Faire, (ver tabla 21), se puede inferir que el que dirige, en muchas ocasiones, da libertad al personal para innovar, desarrollar autonomía y crear sus propios espacios de organización, lo cual podría decirse fortalece su implicación en el trabajo y demás actividades. Como efecto contrario, es débil la cohesión, la supervisión, el control y la presión.

Gráfica No. 7. El Clima social de Trabajo en el departamento de Nutrición



Fuente: El cuestionar de WES

En síntesis, todos los departamentos tienen debilidades en las dimensiones de cohesión, apoyo, comodidad y control, lo cual es un reflejo del estilo Laissez Faire que se ejerce en todos los departamentos, que no permite desarrollar estas dimensiones, (Ver tabla No. 21).

Tabla No. 21 Clima Social de Trabajo en las Unidades Académicas

Dimensiones	Enfermería (23)	Bioanálisis (15)	Fisioterapia (12)	Anestesia (5)	Nutrición (9)
Implicación	65	64.07	62	69	72.22
Cohesión	47.9	55.73	52.08	56.40	59.4%
Apoyo	49.96	58.20	60	66.00	64.22
Autonomía	56.52	61	63	71.00	70.56
Organización	61.57	66	66	65.20	69.56
Presión	60.38	55.33	58	51.40	44.89
Claridad	66.22	61	62.17	78.60	73.11
Control	60.65	55.73	53.58	59.60	53.33
Innovación	62.04	63.13	63.25	63.40	73.67
Comodidad	52.68	49	50	55.00	62.22
Promedio	57.58	58.82	58.78	63.52	64.32

Fuente: Cuestionario de WES

7.5. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD DEL LÍDER Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Para determinar si existe relación entre las dimensiones de los rasgos de personalidad del líder y los estilos de liderazgo ejercido en el POLISAL se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson.

En la tabla No.22, se observa que la emocionalidad tiene el $r=0.679$, $p=0.011$, al igual la empatía $r=0.673$, $p=0.012$, el ajuste $r=0.820$, $p=0.001$, la escrupulosidad $r=0.639$, $p=0.019$, y la apertura a la experiencia $r=0.592$, $p=0.033$, también se nota que el valor de “p” en todas, es menor que el nivel de significancia asumida de 0.05, por lo que indica que existe una correlación positiva (significativa) entre el liderazgo transformacional y los cinco rasgos de personalidad, pero en niveles diferentes. Por ejemplo, se observa que el “ajuste” presenta una relación positiva más fuerte, porque (r), tiene valor más cercano a 1, y en orden descendente encontramos a la emocionalidad, la escrupulosidad, empatía y la apertura a la experiencia. Este resultado significa que mientras los líderes tengan más elevado estos rasgos, ejercerán más el estilo del liderazgo transformacional.

De esta manera se acepta la hipótesis 1 de la investigación: Existe relación entre los cinco rasgos de personalidad y estilo de liderazgo transformacional.

No se encontró relación significativa entre el liderazgo transaccional y los cinco rasgos de personalidad (ver anexo No. 9.). Por tanto se rechaza la hipótesis 2: Existe relación entre los cinco rasgos de personalidad y el estilo de liderazgo transaccional..

Tabla No.22. La correlación entre el liderazgo transformacional y los cinco rasgos de personalidad

Liderazgo transformacional	Emocionalidad	Empatía	Ajuste	Escurpulosidad	Apertura a la experiencia
Correlación de Pearson	.679*	.673*	.820**	.639*	.592*
Sig. (bilateral)	.011	.012	.001	.019	.033
N	13	13	13	13	13

Fuente: Test de perfil de personalidad (IPI), y el cuestionario MLQ, versión líder.

En la tabla No. 16, se observa que $r=-0.510$, $p=0.075$, lo que es mayor que el nivel de significancia asumida de 0.05, lo que indica que existe una correlación negativa entre el estilo del liderazgo laissez Faire y el Ajuste, pero no alcanza el nivel de significancia establecido previamente, este es un resultado interesante y congruente con la teoría y complementa los otros resultados del estudio. Por tanto, se rechaza la hipótesis 3: Existe relación negativa entre algunos de los cinco rasgos de personalidad y el estilo de liderazgo Laissez Faire. Sin embargo, el dato tiene sentido al considerar los resultados del estudio holísticos e interrelacionados.

Tabla No. 23 de Correlaciones entre el liderazgo Laissez Faire y el rasgo ajuste

		Ajuste	Laissez Faire
Ajuste	Correlación de Pearson	1	-.510
	Sig. (bilateral)		.075
	N	13	13

Fuente: Test del perfil de personalidad y el cuestionario de MLQ

7.6. RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y EL CLIMA SOCIAL DE TRABAJO

Para verificar si existe relación entre el tipo de liderazgo ejercido por los distintos miembros del equipo directivo y el clima social de trabajo existente en cada carrera del POLISAL, se aplicó el coeficiente de Correlación de Pearson. Los resultados pueden observarse en la tabla No. 24.

Los resultados reflejan significancia únicamente en dos dimensiones que a continuación se detalla: Con respecto a la relación entre el Liderazgo transformacional y las dimensiones del clima social, se observa en la tabla que $r=0.274$, $P=0.020$, lo que es menor que el nivel de significancia asumida de 0.05, lo cual indica que existe correlación positiva entre el **Liderazgo Transformacional** y la **Autonomía**. Con respecto *liderazgo transformacional y la organización*, se observa que $r=.394$, $P=0.01$, lo cual es menos que 0.05, indicando que existe correlación positiva entre estas dos variables.

De tal manera, que mientras más se aplica el estilo del liderazgo transformacional se eleva el nivel de la autonomía y la organización, dentro de la institución. Por otro lado, se puede deducir, que no haber encontrado relación con las otras dimensiones, se deba al nivel bajo de ejercer este estilo de liderazgo (transformacional) o cuando se aplica solo tiene efecto en la autonomía y la organización.

Tabla No.24 Correlaciones entre el Liderazgo Transformacional y Clima Social de Trabajo

Liderazgo transformacional	Liderazgo transformacional	Autonomía	Organización
Correlación de Pearson	1	.274*	.394**
Sig. (bilateral)		.020	.001
N	71	71	71

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Con respecto a la relación entre el Liderazgo Transaccional y el Clima Social de Trabajo se encontró que éste tipo de liderazgo tiene relación significativa con tres de las dimensiones del clima social de trabajo.

La explicación estadística de que el valor de “p” halla resultado igual o menor que el nivel de significancia 0.05 se encuentra en que el liderazgo transaccional y autonomía, obtuvo $r=0.455$, $p=0.000$, la organización $r=.328$, $p=0.05$, y la innovación $r=0.366$, $p=0.02$. Ver tabla No. 25.

Lo que significa que existe correlación positiva entre el liderazgo transaccional y las dimensiones de autonomía, innovación y organización. Teniendo en cuenta las características del estilo transaccional, estos resultados tienen lógica, porque este estilo eleva la motivación del personal para hacer más esfuerzo con autonomía, innovación y organización para lograr las metas a través de la recompensa o reconocimiento y evitar aplicar sanciones. Por tanto, se acepta la hipótesis 4. Existe relación significativa entre el liderazgo ejercido por los distintos miembros del equipo directivo y algunas dimensiones del clima social de trabajo

Tabla No.25 Correlaciones entre el Liderazgo Transaccional y los variables del Clima Social de Trabajo

Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transaccional	Autonomía	Claridad	Innovación
Correlación de Pearson	1	.455**	.328**	.366**
Sig. (bilateral)		.000	.005	.002
N	71	71	71	71

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

7.7. RELACIÓN ENTRE LA AUTOPERCEPCIÓN DE LIDERAZGO QUE TIENEN LOS DIRECTIVOS Y LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Para establecer si existe esta relación, se aplicó la prueba de Chi Cuadrada y a continuación se presenta los resultados donde se encontraron diferencias significativas.

Diferencias con respecto al Liderazgo Transformacional

De los datos expuestos en la tabla.26, se puede observar que las percepciones varían de acuerdo al cargo que desempeñan con respecto a la **Influencia idealizada conductual**. El 85% de los directores perciben que practican este estilo en un nivel alto y solo el 15% en un nivel medio. Por su parte, el 51% de los docentes consideran que los directivos utilizan este estilo de liderazgo en nivel medio y el 33%, lo consideran en nivel bajo. En el caso de los empleados administrativos, el 57% lo perciben en nivel medio y el 36% en nivel bajo

Tabla No.26 Cargo que desempeña el personal y la Influencia idealizada Conductual

Cargo que Desempeña	Influencia Idealizada Conductual							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Directores	0	0%	2	15%	11	85%	13	100%
Docentes	15	33%	23	51%	7	16%	45	100%
Administrativos	5	36%	7	57%	1	7%	14	100%
Total	20	28%	31	55%	19	26%	71	100%

Fuente el cuestionario de MLQ

Frente a esta diferencia en la percepción de la influencia idealizada conductual por parte de los directores y del personal docente/administrativo realizamos el análisis de Chi- cuadrada, para analizar la posible existencia de diferencias estadísticamente significativas, entre percepción de los mismos respecto a la influencia idealizada conductual.

Los resultados nos permiten establecer la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de los directivos y el personal docentes y administrativos ($\chi^2=28.391$, $gl=4$, $P=0.000$), lo que es menor que el nivel de significancia asumida de 0.05) siendo los directivos los que se perciben, casi en su totalidad (85%) de utilizar ese estilo de liderazgo en alto nivel.

La importancia de los resultados radica en evidenciar la necesidad de que los directivos tomen conciencia de que hay discrepancia en cómo ellos se ven y como los ven sus subordinados.

Tabla No. 27 Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28.391 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	27.779	4	.000
Asociación lineal por lineal	15.156	1	.000
N de casos válidos	71		

Fuente: Resulta de Cuestionario de MLQ

La interpretación desde la teoría de liderazgo, es que ellos (los directivos), no influyen lo suficiente, para ser seguidos e imitados en la consecución de las metas.

Diferencias encontradas en la percepción del estilo de Motivación Inspiracional: De la tabla No. 28, se destaca, que el 84% de los directivos se auto perciben que utilizan la motivación Inspiracional en nivel alto, mientras que los docentes y los administrativos (42% y 50%), manifiestan que sus líderes ejercen ese estilo en nivel medio.

Tabla 28 Cargo que desempeña*Nivel de Motivación Inspiracional

Cargo que desempeña	Nivel Motivación Inspiracional							
	f	Bajo	f	Medio	f	Alto	f	Total
Directivos	0	0%	2	15%	11	85%	13	100%
Docentes	13	29%	19	42%	13	29%	45	100%
Administrativos	5	36	6	50%	2	14%	13	100%

Fuente: Cuestionario de liderazgo MLQ

Para establecer la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de los directivos y el personal docentes y administrativos, respecto al estilo motivación inspiracional, realizaremos nuevamente el análisis de Chi-cuadrado.

De los resultados de la tabla No.29 ($\chi^2=17.551$, $gl=4$, $P=0.002<0.05$) establecemos la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de los directivos y el personal docentes y administrativos en relación con el estilo motivación inspiracional.

En estos resultados, de nuevo se observa que los directivos tienen una auto percepción no ajustada a la que tienen sus seguidores y ponen en evidencia que estos líderes no despiertan el espíritu de equipo, ni generan entusiasmo y optimismo en forma suficiente para que ellos se involucren y comprometan en una visión compartida. Bass y Avolio (1994).

Tabla No. 29 Estadístico de Chi-cuadrada Cargo que desempeña* Motivación inspiracional

Pruebas de Chi-cuadrado	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.551	4	0.002
Razón de verosimilitudes	19.482	4	0.001
Asociación lineal por lineal	12.152	1	0.00

Fuente: Cuestionario de liderazgo MLQ

Relación entre Cargo que Desempeña y Nivel Estimulación Intelectual

Analizando los resultados que se refleja en la tabla No 30, se nota que existe muchas diferencias entre la percepción de los líderes y sus seguidores, donde 92% de los directores autoevalúan este tipo de actitud muy alto, mientras 53% de los docentes, y 57% de los administrativo lo perciben en su nivel bajo, indicando que sus directores los estimulan intelectualmente muy poca veces.

Tabla No.30 Cargo que desempeña * Nivel Estimulación Intelectual

Cargo que desempeña	Nivel Estimulación Intelectual							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	F	%	F	%	F	%
Directivos	0	0	1	8	12	92	13	100
Docentes	24	53	12	27	9	20	45	100
Administrativos	7	57	3	21	3	21	13	100

Fuente: Cuestionario de liderazgo MLQ

En la prueba de Chi- Cuadrado (tabla No.31), tenemos que $r=25.28$, $gl=4$, y $p=0.000$, lo que es menor del nivel de significación de lo asumido 0.05, lo que nos lleva a confirmar que existe diferencia significativa entre la percepción de los directores y el personal docente y administrativo.

Tabla No. 31 Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25.284 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	27.408	4	.000
Asociación lineal por lineal	13.617	1	.000
N de casos válidos	71		

Fuente: Cuestionario de MLQ

De todo lo anterior, se puede decir que los directivos, como líderes no estimulan intelectualmente a sus seguidores, para que ataquen los problemas, usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras, por el contrario, generan en ellos dependencia para la solución de problemas.

Relación entre Cargo que desempeña * Nivel Consideración Individualizada

Los datos de la tabla No. 32, muestran que el 69% de los directores creen que practican en nivel alto la consideración individualizada y el 23% en nivel medio. Mientras que el 38% de los docentes consideran que sus líderes lo ejercen en nivel bajo, el 36% en nivel medio y solo el 27% en nivel alto,

Por parte de los administrativos, el 57% perciben que sus líderes la practican en nivel medio, el 26% en nivel bajo y únicamente el 27% como alto.

Se ve que hay mucha coincidencia en la percepción de los docentes y administrativos con respecto a la Consideración individualizada que practican sus líderes en nivel Alto.

Tabla No. 32 Cargo que desempeña*Nivel Consideración individual

Cargo que desempeña	Nivel Consideración Individualizada							Total
	F	Bajo	F	Medio	F	Alto	F pedida	
Directivos	0	0%	33	23%	9	69%	1	13(100%)
Docentes	17	38%	16	36%	12	27%	0	45(100%)
Administrativos	3	21%	6	57%	3	21%	0	13
Total	20	27.8%	26	38%	24	33%	1	71

Fuente: Cuestionario de liderazgo MLQ en sus dos versiones

En la tabla No.33, se destaca que $r=18.401$, $gl=6$, $p=0.05$, lo que es igual del valor de significación 0.05, lo que significa que existe diferencia entre la percepción de los directores con respecto a la práctica de la *Consideración Individualizada* del personal y la percepción de los docentes y administrativos. Estos resultados indican que las dificultades de estos líderes están relacionadas con las formas de comunicación, la información que brindan y la orientación hacia el desarrollo de los subordinados.

Tabla No. 33 Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.401 ^a	6	.005
Razón de verosimilitudes	19.593	6	.003
Asociación lineal por lineal	4.365	1	.037
N de casos válidos	72		

Fuente Cuestionario de MLQ

Diferencias con respecto al Liderazgo Transaccional.

En este apartado se señala los resultados de la relación entre la percepción de los directivos y el personal, tanto docente como administrativo.

Cargo que desempeña * Nivel Dirección por Excepción Pasiva

En el estilo Transaccional, solo en la modalidad de Dirección por Excepción Pasiva, existe diferencia significativa entre la percepción de los directivos y el personal docente y administrativo, en comparación con el resto de las dimensiones que sí concuerdan.

Se observa en la tabla 34, que el 62% de los directivos perciben que ellos utilizan este estilo en su nivel medio, y el 39% de ellos expresan que ellos lo aplican mucho. Mientras el 80% de los docentes perciben que sus directores ejercen este estilo en nivel medio y 18 lo perciben como alto, en cuanto a los administrativos el 50% de ellos lo perciben como medio y 29% de ellos como alto.

Por las particularidades del Nivel Dirección por Excepción Pasiva y de acuerdo a Bass y Avolio (1994), es la dirección que interviene solo si las pautas o reglas no son cumplidas para luego tomar acciones correctivas. En general los líderes están contentos que los subordinados continúan con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.

Tabla No. 34 Cargo que desempeña*Nivel Dirección por Excepción Pasiva

Cargo que desempeña	Nivel Dirección por Excepción Pasiva				Total
	Bajo	Medio	Alto	22	
Directivos	0 .0%	8 62%	5 39%	0 .0%	13 100.0%
Docentes	1 2%	36 80%	8 18%	0 .0%	45 100.0%
Administrativos	1 7%	6 50%	4 29%	2 14%	13 100.0%
Total	2 3%	50 71%	17 24%	2 2.8%	71 100.0%

Fuente: Cuestionario de MLQ

Para confirmar esta diferencia se observa en la tabla No.35, que $r=13.216$, $gl=6$, $p=0.04$, lo que es menor que el nivel significancia asumido 0.05, indicando que sí existe diferencia estadísticamente significativa entre la percepción del personal docente y administrativo y la percepción de los directores respecto al estilo Dirección por Excepción Pasiva.

Respecto a estos resultados se acepta la hipótesis 5: Existe diferencia en la percepción de liderazgo que tienen los directores y el personal docente y administrativo de las distintas carreras del POLISA.

Tabla No.35 Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.216 ^a	6	.040
Razón de verosimilitudes	11.493	6	.074
Asociación lineal por lineal	4.695	1	.030
N de casos válidos	72		

Fuente: Cuestionario de MLQ

De lo anterior, se llega a la conclusión que los directores autoevalúan su liderazgo en forma diferente a lo que los docentes y administrativos lo evalúan, especialmente en las dimensiones del liderazgo transformacional y en la dimensión de dirección de excepción pasiva del liderazgo transaccional, donde los directores tendrán que revisar donde están fallando en el ejercicio de su liderazgo y tomar conciencia y actuar en forma que garantiza la satisfacción del personal lo cual es necesario para el desarrollo de la institución.

7.8. RELACIÓN EN LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA DE TRABAJO DE LOS DIRECTORES Y TRABAJADORES TANTO DOCENTES COMO ADMINISTRATIVOS

Para determinar si existe diferencia entre la percepción del Clima Social de Trabajo de los directores y los trabajadores, tanto docentes como administrativos, se aplicó el análisis de ANOVA de un factor.

Comparando las medias de las dimensiones del clima social de trabajo dependiendo al cargo que desempeña, se nota en general que existe diferencia entre la percepción de los directivos y el de los docentes y administrativos en las siguientes dimensiones del clima: implicación, cohesión, apoyo, organización, claridad e innovación.

Como se observa en la tabla No. 35, todo el personal: directivos, docentes y administrativos perciben estas dimensiones en su nivel medio, sin embargo, sobresale las diferencias de puntuaciones medias en las dimensiones: implicación, autonomía, claridad e innovación.

Tabla No. 36 La media de las dimensiones del clima social* Cargo que desempeña

Cargo que desempeña	Implicación	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Organización	Claridad	Innovación
Dire Media	72	60	64	74	51.	85	76
ctivo N	13	13	13	13	13	13	13
Desv. típ.	9.471	12.330	14.869	15.627	9.491	15.930	18.278
Doc Media	64	51	55	59	69	62	62
ente N	45	45	45	45	45	45	45
Desv. típ.	7.003	8.098	9.759	10.637	6.468	13.400	11.345
Ad Media	61	51	51	55	66	57	57
ministrativo N	14	14	14	14	14	14	14
Desv. típ.	10.711	8.169	11.364	11.565	9.611	13.493	9.460
Tot Media	65	53	56	61	65	65	63
al N	72	72	72	72	72	72	72
Desv. típ.	8.927	9.528	11.873	13.357	10.174	16.641	13.804

Fuente: Cuestionario de WES

Para establecer la existencia de diferencia entre la percepción de los directores y el personal docente y administrativo se aplicó el análisis de ANOVA. La tabla No. 37 de ANOVA, indica que la implicación * cargo que desempeña tiene, ($F=6.808$, $gl=2$ y $p=0.002$, “cohesión” $F=5.376$, $gl=2$, $p=0.007$, “apoyo” tiene $F=6.019$, $gl=2$, $p=0.004$, la “autonomía” $F=10.799$, $gl=2$, $p=0.000$, $F=27.007$, $gl=2$, $p=0.000$, la “claridad”, $F=16.452$, $gl=2$, $p=0.000$, y la “innovación”, $F=8.579$, $gl=2$, $p=0.000$), observando el valor de “p” en todas estas dimensiones, se nota que es menor que el nivel de confianza asumido de 0.05, lo que indica, que sí existe diferencia estadísticamente significativa entre la percepción del personal docente y administrativo y la percepción de los directores respecto al clima social de trabajo. Por lo tanto se acepta la hipótesis 6: Existe diferencia entre la percepción del clima de trabajo de los directores y los trabajadores, tanto docentes como administrativos

Las posibles diferencias se enmarcan, por un lado, en los resultados encontrados sobre las percepciones del estilo de liderazgo (apartado 7.8). Aquí es pertinente recordar que los estilos de liderazgo determinan la forma de poder

que los directivos pregonan y utilizan. Por otro lado, se observa que hay significación, en las tres dimensiones de la variable Relación (implicación, cohesión y apoyo), en dos de las tres dimensiones de la variable Autorrealización, (autonomía y organización) y de la variable Estabilidad o Cambio (innovación y claridad). De esto se puede interpretar que la variable Relación es la que está en mayor deficiencia.

En la variable Autorrealización, las dimensiones afectadas (autonomía y organización), son reflejo de los resultados encontrados en “variables de resultados del liderazgo” (tabla No.21) que habla sobre una fuerte insatisfacción laboral (media a baja).

Por su parte en la variable Estabilidad - Cambio, las dimensiones (claridad e innovación) indican que hay problemas en la comunicación, la información (sobre objetivos, metas, proyectos y funciones), así como la participación de la toma de decisiones. En cuanto a la innovación, las diferencias significativas entre directivos y el personal están íntimamente ligado a los resultados que se obtuvo en los estilo de liderazgo transformacional (menos de la mitad califican en nivel alto las dimensiones de este tipo de liderazgo, ver tabla 16).

Tabla No.37 de ANOVA Relaciones Entre la Percepción de los Directivos y el Personal

Dimensiones del clima*Cargo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IMPLICACIÓN	932.494 4725.381 5657.875	2 69 71	466.247 68.484	6.808	.002
COHESIÓN	869.064 5576.936 6446.000	2 69 71	434.532 80.825	5.376	.007
APOYO	1486.961 8522.358 10009.319	2 69 71	743.481 123.512	6.019	.004
AUTONOMÍA	3019.910 9647.965 12667.875	2 69 71	1509.955 139.826	10.799	.000
ORGANIZACIÓN	3227.223 4122.652 7349.875	2 69 71	1613.612 59.749	27.007	.000
CLARIDAD	6348.141 13312.512 19660.653	2 69 71	3174.070 192.935	16.452	.000
INNOVACIÓN	2694.448 10835.552 13530.000	2 69 71	1347.224 157.037	8.579	.000

Fuente: Cuestionario de WES

VIII. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los referentes teóricos consultados y los hallazgos del proceso investigativos descritos en los apartados anteriores, se puede afirmar que los resultados del presente estudio, constituye una mirada sobre la organización del POLISAL, en las aplicaciones de rasgos de personalidad de los directivos, estilos de liderazgo, y percepciones del clima social del trabajo.

1. La mayoría del personal que labora en el POLISAL, se encuentra en edades, que oscilan entre 31 años mayores de 50 años, por tanto son personas con experiencia en su ámbito laboral y con tradición organizacional. La mayoría es del sexo femenino (72.8%), donde más del 40% tienen grado de maestría y más de 10 años de experiencia como docente.
2. En el equipo directivo predomina el rasgo de “Escrupulosidad”, con 92%, le sigue la “Empatía” y el “Ajuste” en un 85%, y la “Apertura a la Experiencia” en un 77%. El rasgo de la “Emocionalidad” es el que menos predominante, con apenas (39%). Contrastando estos resultados con el perfil de motivación del líder de (McClenlland), concluimos que los rasgos del equipo directivo no se ajusten al ideal de líder exitoso pues la necesidad de poder socializado está en el último lugar.
3. El estilo de liderazgo transaccional se da en primer lugar en todos los departamentos, en segundo lugar el estilo Laissez Faire y en último lugar el estilo Transformacional. Donde se aplica en nivel más alto el estilo de Liderazgo Transformacional, es en el departamento de Anestesia (80%) y Fisioterapia (50%) y dónde menos se aplica es en el departamento de Enfermería.
4. Como resultado del liderazgo ejercido por los dirigentes, el departamento que presenta altos niveles de satisfacción es Anestesia (80%) y Fisioterapia (58.3%). En relación a la “Efectividad”, todos los departamentos reflejan un nivel medio y con respecto al “Esfuerzo Extra” los departamentos que presentan nivel alto es Anestesia (40% y Fisioterapia (42%).

5. De forma global, el personal percibió en rango medio (regular), la satisfacción en el Clima Social de Trabajo. Solo en el departamento de Anestesia y Nutrición percibieron un rango más alto (bueno), de satisfacción respecto al clima.
6. Las fortalezas en las dimensiones del clima social de trabajo, en los departamentos se encuentran en: la implicación, organización, claridad, innovación, en tendencia general y están dentro del rango alto (mayor de 60). Las debilidades está en las dimensiones de cohesión, apoyo, autonomía, control y comodidad, donde el personal lo percibe en nivel medio (menor de 60). Las dimensiones que son parte de la fortaleza contribuyen, sobre todo a la realización de tareas y las dimensiones que son parte de las debilidades, afectan las relaciones sociales entre el personal.
7. Existe correlación positiva entre los cinco rasgos de personalidad y el estilo del liderazgo Transformacional, en grados diferentes, donde el rasgo ajuste, la emocionalidad y la empatía tuvieron relaciones significativas más fuerte. El estilo de liderazgo transaccional no se relaciona significativamente con los cinco rasgos de personalidad. El estilo Laissez Faire se relaciona con el rasgo “ajuste” de forma negativa, pero no alcanza el nivel de significancia establecido previamente.
8. *El estilo Transformacional* se relaciona positivamente con las dimensiones del Clima Social del Trabajo: autonomía y la organización, mientras el estilo *Transaccional* se relaciona positivamente con la dimensiones del clima social de trabajo: autonomía, la Innovación, y la claridad.
9. Existe diferencia estadísticamente significativa entre la percepción de los líderes, el personal docente y administrativo en las cuatro variables de liderazgo Transformacional (Influencia idealizada Conductual, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, y Consideración Individualizada). En el

estilo Transaccional solo existe diferencia estadística significativa en la Dirección por Excepción Pasiva.

10. Existe diferencia estadísticamente significativa entre la percepción de los directivos con la percepción del personal docente y administrativo, respecto a siete de las dimensiones del clima social de trabajo, como son: innovación, implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, claridad.

IX. RECOMENDACIONES

El liderazgo transformacional tiene un papel muy importante en el desarrollo de las organizaciones educativas, donde permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de las organizaciones que favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas.

A continuación se presentan algunas recomendaciones a las máximas autoridades de la UNAN Managua, que podrían ayudar a los directivos a mejorar su institución y responder a las exigencias globales.

A Equipo de Rectoría de la UNAN Managua

1. Implementar estrategias para fortalecer el rasgo de Emocionalidad en aquellos directivos que están en nivel medio, para que puedan ejercer un liderazgo eficaz y efectivo que influye en los seguidores en pro del desarrollo institucional.
2. Establecer un perfil de las cualidades requeridas del liderazgo, tomando en cuenta los cinco rasgos de la personalidad y las cualidades del liderazgo transformacional como base para elegir los directivos en el futuro.
3. Hacer un cambio máximo (Revolucionario) del Liderazgo tendiente a la transformación fundamental de la institución. Bass (1985) señala que en este cambio de segundo orden, el líder es fundamentalmente transformacional, es decir, cambia, inventa y moderniza la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética), las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional.
4. Ante el bajo nivel de satisfacción del personal del POLISAL, es importante identificar los principales logros en el actual período, por parte de la dirección del POLISAL y Rectoría de UNAN, con vistas a reconocer al personal artífice de tales logros para estimularlos e inspirarlos en su trabajo y seguir desarrollándolo de forma eficiente.

Equipo de Dirección del POLISAL

5. Implementar acciones de mejoramiento de la calidad de vida laboral, en las que se incluyan actividades conformadora y compartida para fomentar relaciones afectivas y efectivas entre todo el personal de los departamentos, favoreciendo la cohesión, de manera que se genere unidad en vez de barreras, empatía en vez de conflictos y apoyo en vez de abandono.
6. Fomentar a través de talleres de capacitación el liderazgo compartido y coliderazgo con el personal de las diferentes carreras.
7. Implementar un programa de fortalecimiento del liderazgo de los docentes, con el fin de elevar su desempeño y asegurar el relevo generacional.
8. Implementar un proceso de evaluación del desempeño, aprovechando la demanda de los docentes, con el fin de apoyar su desarrollo laboral y aspiración a nuevas responsabilidades en forma objetiva.

X. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN, PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL EQUIPO DIRECTIVO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO DE LA SALUD "LUIS FELIPE MONCADA" POLISAL, UNAN-MANAGUA, SEGUNDO SEMESTRE 2015

AUTORA: Lic. LINA YOUNES EL CHEIKH TAHA

TUTORA: DRA. MARTA ROXANA MENDIETA ALONSO

Nicaragua Managua, 30 de Julio 2015

A. ASPECTOS GENERALES

GRUPO META: Es el Equipo Directivo del POLISAL, que comprende al Director general, Subdirector/a docente y administrativa, 4 Directores de Departamentos, 6 Coordinadores de Carrera, en total son 13 personas.

PERFIL DE LOS CAPACITADORES: Formación Académica, Maestría/Doctorado en Psicología. Habilidades personales: Dominio del tema, Manejo de técnicas de educación de adulto, Conocimientos didácticos y pedagógicos, Liderazgo, Buenas relaciones humanas, Actitud proactiva, Sentido de responsabilidad, Conocimiento sobre Gestión Educativa, Facilidad de expresión oral, Capacidad de integración y trabajo en equipo.

FECHA: Mes de Noviembre del 2015

TOTAL DE HORAS: 40 horas.

LOCAL: Instituto Técnico POLISAL; UNAN Managua.

B. INTRODUCCIÓN

El presente plan de capacitación, constituye un esfuerzo para dotar al POLISAL de un instrumento de desarrollo del liderazgo de su personal con vistas a promover el desarrollo institucional permanentemente, tomando en cuenta los resultados de la investigación realizada.

En el estudio, se reflejó que el liderazgo transformacional es el estilo que menos ejercen los directivos del POLISAL, sin embargo, muchos especialistas entre ellos: Lussier, y Achua (2008), *consideran que el liderazgo transformacional es uno de los más importantes, ya que se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores y como las organizaciones cada vez enfrentan desafíos globales, se hace necesario líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias impulsivas que transformen o alineen las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas que van surgiendo.*

Los atributos que poseen (Achua y Luissier (2008:359-360), son: Agentes de cambio, visionarios que confían mucho en su intuición, corren riesgos, pero no son temerarios, capacidades cognitivas excepcionales y antes de actuar analizan minuciosamente las situaciones, creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades, son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia.

Considerando estos atributos, se diseña la propuesta de plan, que contiene estrategias para fortalecer a cada miembro del equipo directivo en el ámbito personal, identificando sus cualidades para ser líder y apoyarlos en su gestión de liderazgo proporcionándoles los elementos teóricos del liderazgo transformacional, con el fin de contrastarlos con la realidad, para asegurar el desarrollo institucional.

En la estructura de esta propuesta, se incluyen: Objetivo general y específicos, principales temáticas del Liderazgo Transformacional, estrategias, recursos, responsables y participantes.

C. JUSTIFICACIÓN

El estudio efectuado en el POLISAL, en el primer semestre 2015, acerca del liderazgo ejercido por el equipo directivo y su impacto en el clima social de trabajo percibido por el personal, identificó al estilo transaccional como el predominante en las relaciones cotidianas. Esta realidad motiva la presente propuesta de capacitación como estrategia que permita al POLISAL desarrollar las habilidades de liderazgo transformacional entre su equipo directivo para asegurar el desarrollo institucional en el presente y su futuro.

D. OBJETIVO GENERAL

Contribuir al desarrollo y mejora de los directivos del POLISAL, a través del diseño de una propuesta de plan de capacitación, sobre el liderazgo transformacional, tomando en cuenta los resultados de las percepciones del personal, con el fin promover una gestión efectiva, eficaz y pertinente para elevar la calidad educativa.

E. EJES DE LA CAPACITACIÓN

- Bienestar Personal y Desarrollo.
- Rasgos de personalidad del liderazgo.
- Teoría y práctica del Modelo de Rango Total del Liderazgo, enfatizando en el liderazgo transformacional.
- Implementación del proceso de mejoramiento.

F. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Dimensión1: Bienestar Personal y Desarrollo					
Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos didácticos	Responsable	Resultados Esperados
1. Elevar el nivel de autoconciencia y auto-percepción de bienestar de los miembros del equipo directivo.	<p>Autoconciencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centrarse 2. Observar sin juzgar 3. Escucharse a uno mismo 4. Desapegarse de resultados, y 5. Aceptar y dejar ir. <p>Motivación, creatividad e innovación personal y para el trabajo.</p>	<p>Taller :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dinámica de integración 2. Lluvia de ideas: 3. Exposiciones breves. 4. Discusión de grupo. 5. Juegos de terapia de la risa. 5. Plenario 	<p>Data show</p> <p>Pizarra inteligente</p> <p>Documentos de apoyo.</p> <p>Material para juegos.</p>	Dirección Académica de la UNAN Managua.	<p>Mayores niveles de Conciencia personal, y grupal</p> <p>Autoestima alta.</p> <p>Niveles altos de bienestar personal en el cargo</p>

Dimensión 2: Rasgos de personalidad del liderazgo					
Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos didácticos	Responsable	Resultado esperado
1. identificar los rasgos de personalidad que fortalecen las posiciones de liderazgo del equipo directivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de rasgo de personalidad para el liderazgo. 2. Perfil de motivación de líder de Mc Clenlland . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicación de los resultados del test de personalidad y su relación con el liderazgo 2. Aplicación del perfil de motivación del líder Mc Clenlland. 3. Sociodrama. 4. Plenario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data show 2. fotocopias del Test. 3. Guía Metodológica 	Dirección Académica de la UNAN Managua.	La mayoría de los directivos del POLISAL, con conocimientos teóricos y autoevaluación sobre sus rasgos de personalidad de liderazgo.

Dimensión 3: teoría y práctica del modelo de rango total del liderazgo.					
Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos didácticos	Responsable	Resultados Esperados
<p>1. Analizar las características del Modelo de Rango Total del Liderazgo.</p> <p>2. Contrastar en la práctica la aplicación de las dimensiones del liderazgo Transformacional.</p>	<p>1. Comportamientos básicos de los líderes.</p> <p>2. Teoría del Modelo de Rango Total de Liderazgo</p> <p>a. Liderazgo Transformacional</p> <p>b. Liderazgo Transaccional</p> <p>c. Liderazgo Laissez- Faire.</p> <p>3. Estrategia de fortalecimiento de las cualidades de liderazgo Transformacional.</p> <p>-Influencia Idealizada Atribuida.</p> <p>- Influencia Idealizada- Comportamiento.</p> <p>- Motivación Inspiracional.</p> <p>- Estimulación Intelectual.</p> <p>- Consideración Individualizada.</p>	<p>Lluvia de ideas sobre preconceptos</p> <p>- Guía didáctica</p> <p>- Trabajo en equipo</p> <p>- Plenario</p> <p>- Guía Mitológico.</p> <p>- Análisis de caso.</p> <p>Socio dramas. Plenario</p>	<p>Data show</p> <p>Pizarra inteligente</p> <p>Documentos de apoyo.</p> <p>Material para juegos.</p>	<p>Dirección Académica de la UNAN Managua.</p>	<p>La mayoría de los directivos del POLISAL, con conocimientos teóricos, sobre las características del Modelo de Rango Total del Liderazgo.</p> <p>Los directivos evidencian en la práctica la importancia de la aplicación de las dimensiones del liderazgo Transformacional.</p>

Dimensión 4: Implementación del proceso de mejoramiento					
Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Recursos didácticos	Responsable	Resultados Esperados
1. Implementar el proceso de desarrollo de liderazgo Transformacion al entre los miembros del equipo directivo.	1. Elaboración del plan de desarrollo del liderazgo Transformacion al del equipo directivo del POLISAL 2. Divulgación del plan en la comunidad del POLISAL.	Taller de elaboración de plan. 1. Formación de tres equipos de trabajo. 2. Elaboración del FODA por departamento. 3. Elaboración del FODA del POLISAL. 4. Definición en líneas estratégicas para el desarrollo del liderazgo Transformaciona l en el POLISAL. 5. Elaboración del plan de desarrollo de liderazgo Transformaciona l del POLISAL de cada departamento - Reuniones - Asambleas - Morales -Página web	-Data show - Papelería -Internet	Dirección Académica de la UNAN Managua.	Elaboración por parte de los directivos del POLISAL, de un plan de desarrollo de liderazgo transformacion al .

XI. BIBLIOGRAFÍA

1. Bates, S. (2002). *"Personality Countes: Psychological Test Can Help Peg the Job Aplicantes Best Suited for Certain Jobs"*. United Estate.
2. Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México.
3. Cervera, Cajo. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú.
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/cervera_cl.pdf
4. Chiang S.H.y Gort M. (1998). Personality Attributes and Optimal Hierarchical Compensation Gradients. *Journal of Economic Behavior and Organization*, p 33.
5. Chiavenato,I. (s.f.)<http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>. Recuperado el Jueves 19 de Febrero 2015.
6. Chiavenato I, (2006), *"Administración de Recursos Humanos"*. Editorial McGraw-Hill, México.
7. Chistopher, L. N. (2004). *Liderazgo.Teoría,Aplicación y desarrollo de habilidad*. México.
8. Demorest L.S. y Grady D. (2002). *"In Search of a Leader"*. United Estate.
9. Dávila, Jauli e Elías, Isaac (2002). *Las actitudes ante el error en los mandos intermedios de una organización*. (Tesis doctoral) elaborada en la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología diferencial y del trabajo.
10. Diaz M., Pereira M., Pereira L. y Suárez W.(2011), *"La Universidad: Una Organización Compleja"*, Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela. Fondo Editorial Biblioteca.
11. Furnham, A. (2006). *"Psicología Organizacional"*. (1 ed.). Oxford University: Editorial Mexicana.
12. García Inmaculada (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. (Tesis Doctoral). Universidad de Granada. España.

13. Hernández Sampieri (2006), Metodología de la Investigación, (4ta Ed.) Editorial McGraw-Hill, México
14. House R.J. y Adity R.N. (1997). "The Social scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management* 23.
15. <http://definicion.de/liderazgo/#ixzz3DM5bP8dO>. Recuperado el día Jueves 19 de Febrero 2015).
16. Jane Sample (2007), "El Manual de MLQ(Multi Factor Leadership Questionnaire) Developed By Bass and Avolio". Romania.
17. Jara, A. R. (2012). "El Liderazgo Transformacional en Directores de tres Liceos Bicentenario y tres Liceos Regulares de la Región Metropolitana". Tesis de maestría, Chile.
18. Kotter, J. (s.f.). <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>.
19. Lussier R. Y Achua C. (2008). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 2a.ed.* México D.F. Cenga Learning.
20. Martínez M., Alejandro I., Álvarez E., Raúl G., Rosa B. (2012). *Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional. Revista del centro de investigación universidad de Salle, México , Vol.10 (Núm.38).*
21. Martínez, M., Alejandro , Solís J.R. y Cortés T.I. (2008). *Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médico en la ciudad de México y su relación con liderazgo Transformacional y Transaccional de sus directivos.* Estudio de Investigación, Universidad Sale, México.
22. Martinez, Rivera y Brado. (2014). *Liderazgo y su relación con variables de resultado.* Acta de Investigación Psicológica, Universidad Autónoma de México, Psicología, México.
23. Mikulic I.M. , Cassullo G.L. *Algunas consideración acerca del concepto de clima social y su evaluación.* Buenos Aires, Facultad de Psicología.
24. Palaci Descals, F. J. *Psicología de la organización.* Madrid: Pearson, Prentice Hall.
25. Pirela, Camacho, Sánchez. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia , Vol.10 (Núm.2),*

26. Ployhart R.E., Lim Beng-Chong y Chan Kim- Yin. (2001). *Exploring relation between typical and maximum performance ratings and the five factor Model of personality*.
27. R. N. Lussier, y C. f. Achua. (2008). *Liderazgo, Teoría Aplicación y Desarrollo de habilidad* (2a ed.). México.
28. Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*, 8a. México: PRENTICE HALL.
29. Stephen, R. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8a ed.). México: Marrisa de Anta.
30. Stoner. (s.f.). <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html> c. Recuperado el Jueves de Febrero de 2015.
31. Reales Chacón; Arce Aguirre y Heredia Gómez, “*La Organización Educativa y su Cultura: Una Visión Desde la Postmodernidad*”. Laurus, vol. 14, núm. 26, enero-abril, 2008; Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.
32. Rivas, L.A. (2009), “*Evolución de la teoría de la organización*”. En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32.
33. Timothy A., Judge y Joyce E. (2000). *The five-factor model of personality and transformational leadership*. *Journal of Applied Psychology* , Vol.85 (No.5), 751-765.
34. Vasquez, V. A. (2011). “*El liderazgo y el clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro*”. Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá de Henares, Didáctica, Madrid.

35. Vega C. (2004), "Adaptación del Cuestionario MLQ5x Corta (2000), de Bas y Avolio, Al Contexto Organizacional Chileno". Universidad de Chile.

XII. ANEXO

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



Estimado (a) compañero(a), soy estudiante de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación. En este momento realizo mi tesis de graduación con el título “Rasgos de personalidad, liderazgo del equipo directivo, y su influencia en el clima de trabajo, percibida por el personal docente en el instituto politécnico de salud “Luis Felipe Moncada” POLIOSAL, primer semestre 2015”, por tal motivo le solicito su valiosa colaboración respondiendo el presente cuestionario que nos permitirá conocer el Estilo de liderazgo que se ejerce en cada departamento del POLISAL.

ANEXO 1.

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (Versión líder)

Departamento _____

Datos del evaluador/a:

Sexo: _____ Edad: _____

Posición Institución:

Director-----

Subdirector_____

Docente_____

Coordinador de carrera----- Subdirector Administrativo-----

Años en ese cargo:

1- < de 30

2- 31 a 50

3- < de 50

Experiencia:

Años trabajando en el POLISAL

Años de experiencia docente

1 año-----

1 año-----

2 a 5 años-----

2 a 5 años-----

6 a 10 años-----

6 a 10 años-----

Más de 10 años-----

Más de 10 años-----

Institución Educativa:

Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda. Sólo se puede marcar una opción para cada pregunta. Este cuestionario es anónimo, no debe identificarse en ningún momento.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su personalidad.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con un círculo:

Nunca	A veces	Normalmente	Con Frecuencia	Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:					
1-Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha	0	1	2	3	4

dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos, antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades	0	1	2	3	4

38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0	1	2	3	4
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiendo a no corregir errores ni fallos.	0	1	2	3	4
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago.	0	1	2	3	4

58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0	1	2	3	4
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	1	2	3	4
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0	1	2	3	4
68. Soy efectivo/ a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros de mi grupo.	0	1	2	3	4
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
76. En general cumpla con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0	1	2	3	4
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4

78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81. Puedo construir metas que incluyen las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0	1	2	3	4
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0	1	2	3	4

ANEXO 2.
CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO
(VERSIÓN PROFESOR/A)

Departamento: _____ **Carrera:** _____

Datos del evaluador/a:

Sexo:

Hombre----- Mujer-----

Posición Institución:

Director-----

Edad:

1- < de 30

.

2- 31 a 50

3- < de 50

Coordinador de carrera--

Administrativo-----

Trabajador de apoyo-----

Profesor/a de planta-----

Profesor/a de horario-----

Experiencia:

Años trabajando en el POLISAL como profesor:

1 año-----

2 a 5 años-----

6 a 10 años-----

Más de 10 años-----

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo del director/a de su institución/departamento, tal como es percibida por Ud. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda. Sólo se puede marcar una opción para cada pregunta. Este cuestionario es anónimo, no debe identificarse en ningún momento.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con un círculo:

Nunca	A veces	Normalmente	Con Frecuencia	Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:					
1-Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4

18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos, antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiera nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4

41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiende a no corregir errores ni fallos.	0	1	2	3	4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58. Para mí él/ ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4

63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no supervisa mi trabajo., salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo	0	1	2	3	4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Lo/ la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82. Me es grato trabajar con él/ ella.	0	1	2	3	4

ANEXO 3. CUESTIONARIO CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO

Adaptado del Cuestionario de Insel, P. M y Moos, R.H. (WES)

Datos del evaluador/a: **Departamento/Carrera**_____

Sexo: Hombre----- Mujer-----

Posición Institución:

Director-----

Edad:

Coordinador de carrera-----

1- < de 30

Administrativo-----

2- 31 a 50

Trabajador de apoyo-----

3- < de 50

Profesor/a de planta-----

Nivel académico-----

Experiencia: _____

Años trabajando en su cargo____

Años de experiencia como profesor:

1 año-----

2 a 5 años-----

6 a 10 años-----

Más de 10 años-----

El objetivo del cuestionario es evaluar el clima social de trabajo donde usted trabaje, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades, para entregare a los directores informaciones pertinente para mejorar el clima y las condiciones de trabajo, y así ayudar en el desarrollo del instituto.

A continuación encontrará unas frases referidas a la Institución Educativa en la que trabaja. Después de leer cada frase Ud. debe decidir si es verdadera (V) o falsa (F) y marcarlo con un círculo. Compruebe que ha contestado todas las frases.

1. El trabajo que realizo es realmente estimulante	V	F
2. La gente no se esfuerza en ayudar a los profesores nuevos para que se sientan a gusto.	V	F
3. Los Directivos suelen dirigirse al personal en tono autoritario.	V	F
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidad algo importantes	V	F
5. El profesorado presta mucha atención a la terminación del trabajo.	V	F
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.	V	F
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.	V	F
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.	V	F
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	V	F
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.	V	F
11. No existe mucho espíritu de grupo.	V	F
12. El ambiente es bastante impersonal.	V	F
13. Los Directivos suelen felicitar al profesorado que hace algo bien.	V	F
14. Los profesores poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.	V	F
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	V	F
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.	V	F
17. Las actividades están bien planificadas.	V	F
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.	V	F
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	V	F
20. La iluminación es muy buena.	V	F
21. Muchos parecen estar sólo pendientes de mirar el reloj para acabar el trabajo.	V	F
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.	V	F
23. Los Directivos no alientan el espíritu crítico de los profesores.	V	F

24. Se anima a los profesores para que tomen sus propias decisiones.	V	F
25. Muy pocas veces las "cosas se dejan para otro día".	V	F
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).	V	F
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.	V	F
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.	V	F
29. Esta institución sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.	V	F
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.	V	F
31. La gente parece estar orgullosa de la organización.	V	F
32. Los profesores raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	V	F
33. Normalmente los Directivos valoran las ideas aportadas por los profesores.	V	F
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.	V	F
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.	V	F
36. Aquí nadie trabaja duramente.	V	F
37. Las responsabilidades de los Directivos están claramente definidas.	V	F
38. Los Directivos mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los profesores.	V	F
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.	V	F
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.	V	F
41. Los profesores ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	V	F
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.	V	F
43. A menudo los Directivos critican a los profesores por cosas de poca importancia.	V	F
44. Los Directivos animan a los profesores a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.	V	F
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.	V	F
46. No se 'meten prisas' para cumplir las tareas.	V	F

47. Normalmente se explica a los profesores los detalles de las tareas encomendadas.	V	F
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas.	V	F
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.	V	F
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.	V	F
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.	V	F
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía.	V	F
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.	V	F
54. Generalmente los profesores no intentan ser especiales o independientes.	V	F
55. Se toma en serio la frase 'el trabajo antes que el juego'.	V	F
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.	V	F
57. Muchas veces los profesores tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.	V	F
58. Los Directivos están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.	V	F
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.	V	F
60. aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	V	F
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.	V	F
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.	V	F
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.	V	F
64. Se anima a los profesores a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.	V	F
65. Los profesores trabajan muy intensamente.	V	F
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.	V	F
67. Se informa totalmente al profesorado de los beneficios obtenidos.	V	F
68. Los directivos no suelen ceder a las presiones de los profesores.	V	F
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.	V	F

70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.	V	F
71. Es difícil conseguir que el profesorado haga un trabajo extraordinario.	V	F
72. Frecuentemente los profesores hablan entre sí de sus problemas personales.	V	F
73. Los profesores comentan con los directivos sus problemas personales.	V	F
74. Los profesores actúan con gran independencia de los directivos.	V	F
75. El profesorado parece ser muy poco eficiente.	V	F
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.	V	F
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.	V	F
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.	V	F
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.	V	F
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.	V	F
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.	V	F
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.	V	F
83. Los directivos apoyan realmente a los profesores.	V	F
84. Los directivos se reúnen regularmente con los profesores para discutir proyectos futuros.	V	F
85. Los profesores suelen llegar tarde al trabajo.	V	F
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.	V	F
87. Los directivos estimulan a los profesores para que sean precisos y ordenados.	V	F
88. Si un profesor llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.	V	F
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.	V	F
90. Las clases están siempre bien ventiladas.	V	F

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



Estimado (a) compañero(a), soy estudiante de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación. En este momento realizo mi tesis de graduación con el título “Rasgos de personalidad, liderazgo del equipo directivo, y su influencia en el clima de trabajo, percibida por el personal docente en el instituto politécnico de salud “Luis Felipe Moncada” POLIOSAL, primer semestre 2015”, por tal motivo le solicito su valiosa colaboración respondiendo el presente Test que nos permitirá conocer los rasgos de personalidad y el Estilo de liderazgo que se ejerce en cada departamento del POLISAL.

Datos Generales:

Edad _____ Sexo _____ Cargo de desempeña _____

Años de Experiencia: _____

Años trabajando en la facultad en su puesto actual _____ Años
trabajando como profesor _____

Carrera en que se desempeña: _____ Nivel Académico _____

Perfil de personalidad según el modelo de las cinco grandes dimensiones

Para este ejercicio no hay respuestas correctas o erróneas. De modo que sea sincero(a) y enriquecerá realmente su autoconocimiento.

De acuerdo con la escala que aparece abajo, califique cada uno de los 25 enunciados según el grado de precisión con que lo describan. Anote un número entre uno y siete, en la línea en blanco que aparece antes de cada frase.

Me describe,	me describe ligeramente,	no me describe
7 6	5 4 3	2 1

1. ____ Siempre me ofrezco para hacerme cargo en las situaciones en que no hay líder.
2. ____ Me interesa llevarme bien con los demás.
3. ____ Tengo un buen autocontrol, no me dejo llevar por mis emociones, no me enojo ni grito.
4. ____ Soy digno de confianza, cuando digo que hare algo, lo hago bien y a tiempo.
5. ____ Trato de probar diferentes maneras de hacer las cosas para mejorar mi desempeño.
6. ____ Disfruto de la competencia y el triunfo; no me gusta perder.
7. ____ Me gusta tener muchos amigos e ir a fiesta.
8. ____ Me desempeño bien bajo presión.
9. ____ Trabajo duro para tener éxito.
10. ____ Voy a nuevos lugares y me gusta viajar.
11. ____ Soy sociable y estoy dispuesto a enfrentar a la gente cuando hay conflicto.
12. ____ Trato de ver las cosas desde la óptica ajena .
13. ____ Soy optimista y veo el lado positivo de las situaciones (para mí, el vaso este medio lleno, no medio vacío).
14. ____ Soy una persona bien organizada.
15. ____ Cuando voy a un nuevo restaurante pido que traigan alimentos que no he probado antes.
16. ____ Quiero llegar al nivel más alto que pueda del escalafón corporativo.
17. ____ Deseo agradecerles a los demás y que me perciban como alguien muy amigable.
18. ____ Elogio a la gente y le echo porras, no la menosprecio ni la critico.
19. ____ Me limito a seguir las reglas de la organización.
20. ____ Me ofrezco como voluntario para ser el primero en aprender y hacer nuevas labores en el trabajo.
21. ____ Trato de influir en los demás para que las cosas se hagan a mi modo.
22. ____ Disfruto más trabajar con los otros que trabajar solo.
23. ____ Me considero una persona tranquila y segura más que nerviosa e insegura.
24. ____ Considero que soy alguien en quien se puede creer, pues hago mi trabajo y no fallo a la gente.
25. ____ Cuando alguien sugiere que se hagan las cosas de otra manera, lo apoyo y colaboro para que así sea; no salgo con letanías como: esto no va a funcionar, nunca lo hemos hecho, ¿Quién más lo ha hecho?, o no es posible hacerlo.

ANEXO 5

ESCALA DE CLIMA SOCIAL DEL TRABAJO

Autores: Insel, P. M. y Moos, R. H.WES

<i>Implica ción</i>	<i>Cohe sión</i>	<i>Apo yo</i>	<i>Autono mía</i>	<i>Organiz ación</i>	<i>Pres ión</i>	<i>Clari dad</i>	<i>Cont rol</i>	<i>Innova ción</i>	<i>Comod idad</i>
1-v	2-v	3-f	4-f	5-v	6-v	7-f	8-v	9-v	10-f
11-f	12-f	13- v	14-v	15-f	16-v	17-v	18-f	19-v	20-v
21-f	22-v	23-f	24-v	25-v	26-v	27-f	28-v	29-v	30-f
31-v	32-f	33- v	34-v	35-v	36-f	37-v	38-v	39-f	40-v
41-v	42-v	43-f	44-v	45-v	46-f	47-f	48-v	49-f	50-f
51-f	52-v	53- v	54-f	55-v	56-v	57-f	58-v	59-f	60-v
61-v	62-f	63-f	64-v	65-v	66-f	67-v	68-v	69-f	70-f
71-f	72-v	73- v	74-v	75-f	76-v	77-f	78-v	79-v	80-v
81-v	82-f	83- v	84-v	85-f	86-v	87-v	88-f	89-v	90-v
<i>IM:</i>	<i>CO:</i>	<i>AP:</i>	<i>AU:</i>	<i>OR:</i>	<i>PR:</i>	<i>CL:</i>	<i>CN:</i>	<i>IN:</i>	<i>CF:</i>

ANEX 6

Relación variables directas -Ítems (cuestionario del liderazgo, MLQ)

<i>VARIABLES DIRECTAS</i>	<i>ITEMS</i>
<i>Influencia Idealizada Atribuida</i>	10, 18, 21, 25, 47, 58, 80
<i>Influencia Idealizada Conductual</i>	6, 14, 23, 34, 46, 57, 61, 71
<i>Motivación Inspiracional</i>	9, 13, 26, 36, 48, 59, 72, 81
<i>Estimulación Intelectual</i>	2, 8, 30, 32, 49, 60, 69, 73
<i>Consideración Individualizada</i>	15, 19, 29, 31, 50, 62, 74, 77
<i>Recompensa Contingente</i>	1, 11, 16, 35, 51, 63
<i>Dirección por Excepción Activa</i>	4, 22, 24, 27, 52, 64
<i>Dirección por Excepción Pasiva</i>	3, 12, 17, 20, 53, 65
<i>Laissez faire</i>	5, 7, 28, 33, 54, 66, 75, 78.
<i>Satisfacción</i>	38, 41, 70, 76, 82.
<i>Efectividad</i>	37, 40, 43, 45, 56, 68.
<i>Esfuerzo Extra</i>	39, 42, 44, 55, 67, 79.

ANEXO 7

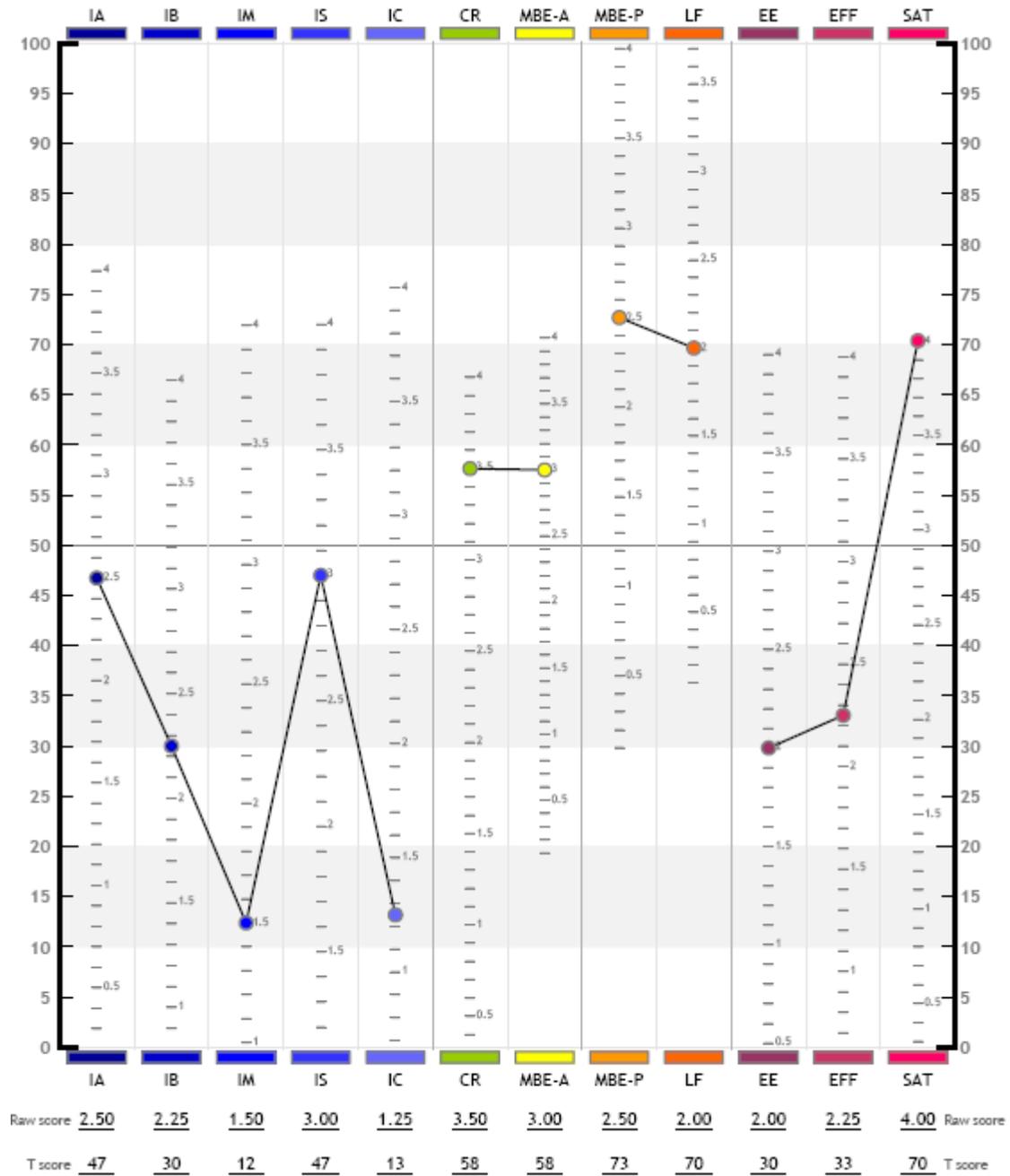
DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES – ÍTEMS (CUESTIONARIO DEL CLIMA, WES)

<i>DIMENSIONES</i>	<i>SUBDIMENSIONES IMPLICADA</i>	<i>ÍTEMS</i>
<i>Relaciones</i>	<i>Implicación</i>	<i>1,11, 21, 31,41,51,61,71,81</i>
	<i>Cohesión</i>	<i>2, 12, 22 ,32,42, 52,62,72,82</i>
	<i>Apoyo</i>	<i>3, 13,23,33,43,53,63, 73,83,</i>
<i>Autorrealización</i>	<i>Autonomía</i>	<i>4, 14,24,34,44,54,64,74,84</i>
	<i>Organización</i>	<i>5, 15,25,35,45,55,65,75,85,</i>
	<i>Presión</i>	<i>6, 16,26,36,46,56,66,86</i>
<i>Estabilidad /cambio</i>	<i>Claridad</i>	<i>7,17,27,37,47,57,67, 77,87</i>
	<i>Control</i>	<i>8, 18,28,38,48,58,68,78,88</i>
	<i>Innovación</i>	<i>9, 19,29,39,49,59,69,76,79,89</i>
	<i>Comodidad</i>	<i>10,20,30,40,50,60,70,80,90</i>

Baremos de WES

PD	EMPRESAS										PD	EMPLEADOS										PD
	Puntuaciones típicas											Puntuaciones típicas										
	IM	CO	AP	AU	OR	PR	CL	CN	IN	CF		IM	CO	AP	AU	OR	PR	CL	CN	IN	CF	
9.0	82	87	82	91	88	97	—	86	—	83	9.0	72	71	71	75	75	76	81	70	83	71	9.0
8.5	79	84	79	88	85	93	99	82	99	79	8.5	70	69	69	73	73	74	79	68	81	69	8.5
8.0	76	80	76	84	81	88	95	78	96	76	8.0	68	67	67	71	70	71	76	65	79	66	8.0
7.5	74	76	73	81	77	83	90	74	92	72	7.5	66	65	65	69	68	69	73	63	76	64	7.5
7.0	71	72	70	77	73	79	85	70	88	69	7.0	64	63	63	67	65	66	70	61	74	62	7.0
6.5	68	68	67	74	70	74	80	66	84	65	6.5	62	60	61	65	63	63	67	59	71	60	6.5
6.0	65	64	64	71	66	69	76	62	80	62	6.0	60	58	59	63	60	61	65	57	69	58	6.0
5.5	62	61	61	67	62	65	71	58	77	58	5.5	58	56	57	60	58	58	62	54	67	55	5.5
5.0	59	57	58	64	59	60	66	54	73	55	5.0	56	54	55	58	56	56	59	52	64	53	5.0
4.5	56	53	55	60	55	55	61	50	69	51	4.5	54	52	53	56	53	53	56	50	62	51	4.5
4.0	53	49	52	57	51	51	56	46	65	48	4.0	52	49	51	54	51	50	54	48	60	49	4.0
3.5	50	45	49	53	47	46	52	42	62	45	3.5	50	47	49	52	48	48	51	45	57	47	3.5
3.0	48	41	46	50	44	41	47	38	58	41	3.0	48	45	47	50	46	45	48	43	55	44	3.0
2.5	45	38	43	46	40	37	42	34	54	38	2.5	46	43	45	48	44	43	45	41	53	42	2.5
2.0	42	34	40	43	36	32	37	30	50	34	2.0	44	41	43	46	41	40	43	39	50	40	2.0
1.5	39	30	37	39	33	27	32	26	46	31	1.5	42	39	41	43	39	37	40	36	48	38	1.5
1.0	36	26	34	36	29	23	27	21	43	27	1.0	40	36	39	41	36	35	37	34	45	35	1.0
0.5	33	22	31	32	25	18	23	17	39	24	0.5	38	34	37	39	34	32	34	32	43	33	0.5
0.0	30	18	28	29	21	13	18	13	35	20	0.0	36	32	35	37	31	30	32	30	41	31	0.0

Anexo8 Perfil MLQ



Anexo 9. TABLAS DE RESULTADOS

	Emocionalidad	Empatía	Ajuste	Escurpulosidad	Apertura a la experiencia
Director general	25	26	29	30	27
Sub. Directora/D	24	30	34	31	28
Sub. Director /A	24	29	29	29	26
Dir. Nutrición	24	34	25	25	23
Dir. Fisioterapia	26	29	31	29	31
Dir. Bioanálisis	21	25	29	26	27
Co. Anestesia y R	29	35	31	35	26
Dir. Enfermería	15	24	25	25	23
Co.Salud publica	23	25	22	28	24
Co. Obstetricia	20	23	22	28	28
Co. Materno infantil	26	28	25	23	26
Co. Cuidado critico	25	24	28	34	30
Co. Profesionalización	19	35	34	27	30
Promedio	23	28	28	28	27

Fuente El Test de perfil de la personalidad.

Clima de trabajo muestra completa

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Implicación	71	40	82	64.75	8.982
Cohesión	71	34	80	52.82	9.595
Apoyo	71	34	82	55.80	11.952
Autonomía	71	37	91	60.85	13.450
Organización	71	36	75	64.99	10.178
Presión	71	23	88	56.39	12.970
Claridad	71	37	95	64.93	16.759
Control	71	30	78	57.01	8.707
Innovación	71	41	99	63.25	13.886
Comodidad	71	31	83	52.13	10.711
Liderazgo transformacional	71	1	74	41.24	20.215
N válido (según lista)	71				

Correlaciones

		Liderazgo transformacional	Emocionalidad	Empatía	Ajuste	Escurpulosidad	Apertura a la experiencia
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	.679*	.673*	.820**	.639*	.592*
	Sig. (bilateral)		.011	.012	.001	.019	.033
	N	13	13	13	13	13	13

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

Correlaciones

		Emocionalidad	Empatía	Ajuste	Escurpulosidad	Apertura a la experiencia	Liderazgo Transaccional
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	-.031	.305	.310	.111	.013	1
	Sig. (bilateral)	.919	.311	.302	.718	.966	
	N	13	13	13	13	13	13

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Correlaciones

		Emocionalidad	Empatía	Ajuste	Escurpulosidad	Apertura a la experiencia	Laissez Faire
Laissez Faire	Correlación de Pearson	.290	-.077	-.510	-.108	-.185	1
	Sig. (bilateral)	.336	.803	.075	.724	.545	
	N	13	13	13	13	13	13

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Correlación liderazgo clima de trabajo

		Liderazgo transformacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	71
Implicación	Correlación de Pearson	.023
	Sig. (bilateral)	.852
	N	71
Cohesión	Correlación de Pearson	.200
	Sig. (bilateral)	.094
	N	71
Apoyo	Correlación de Pearson	.185
	Sig. (bilateral)	.123
	N	71
Autonomía	Correlación de Pearson	.273*
	Sig. (bilateral)	.021
	N	71
Organización	Correlación de Pearson	.390**
	Sig. (bilateral)	.001
	N	71
Presión	Correlación de Pearson	-.072
	Sig. (bilateral)	.553
	N	71
Claridad	Correlación de Pearson	.124
	Sig. (bilateral)	.303
	N	71
Control	Correlación de Pearson	-.209
	Sig. (bilateral)	.080
	N	71
Innovación	Correlación de Pearson	.154
	Sig. (bilateral)	.201
	N	71
Comodidad	Correlación de Pearson	.129
	Sig. (bilateral)	.289
	N	70

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

		Liderazgo Transaccional
	Correlación de Pearson	1
Liderazgo Transaccional	Sig. (bilateral)	
	N	71
	Correlación de Pearson	.163
Implicación	Sig. (bilateral)	.174
	N	71
	Correlación de Pearson	.261*
Cohesión	Sig. (bilateral)	.028
	N	71
	Correlación de Pearson	.254*
Apoyo	Sig. (bilateral)	.032
	N	71
	Correlación de Pearson	.455**
Autonomía	Sig. (bilateral)	.000
	N	71
	Correlación de Pearson	-.033
Organización	Sig. (bilateral)	.782
	N	71
	Correlación de Pearson	-.050
Presión	Sig. (bilateral)	.678
	N	71
	Correlación de Pearson	.328**
Claridad	Sig. (bilateral)	.005
	N	71
	Correlación de Pearson	.093
Control	Sig. (bilateral)	.440
	N	71
	Correlación de Pearson	.366**
Innovación	Sig. (bilateral)	.002
	N	71
	Correlación de Pearson	.170
Comodidad	Sig. (bilateral)	.159
	N	70

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

		Laissez Faire
Laissez Faire	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	
	N	71
Implicació n	Correlación de Pearson	-.218
	Sig. (bilateral)	.068
	N	71
Cohesión	Correlación de Pearson	-.194
	Sig. (bilateral)	.104
	N	71
Apoyo	Correlación de Pearson	-.224
	Sig. (bilateral)	.060
	N	71
Autonomía	Correlación de Pearson	-.301*
	Sig. (bilateral)	.011
	N	71
Organizaci ón	Correlación de Pearson	.101
	Sig. (bilateral)	.402
	N	71
Presión	Correlación de Pearson	.185
	Sig. (bilateral)	.122
	N	71
Claridad	Correlación de Pearson	-.212
	Sig. (bilateral)	.075
	N	71
Control	Correlación de Pearson	.024
	Sig. (bilateral)	.842
	N	71
Innovación	Correlación de Pearson	-.217
	Sig. (bilateral)	.069
	N	71
Comodida d	Correlación de Pearson	-.062
	Sig. (bilateral)	.613
	N	70

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

Cargo que desempeña y liderazgo

Tabla de contingencia

			Nivel Influencia Idealizada Atribuida			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Cargo que desempeña	Directivo	Recuento	0	8	5	13
		% dentro de Cargo que desempeña	0.0%	61.5%	38.5%	100.0%
	Docente	Recuento	4	22	19	45
		% dentro de Cargo que desempeña	8.9%	48.9%	42.2%	100.0%
	Administrativo	Recuento	2	5	6	13
		% dentro de Cargo que desempeña	15.4%	38.5%	46.2%	100.0%
Total		Recuento	6	35	30	71
		% dentro de Cargo que desempeña	8.5%	49.3%	42.3%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.646 ^a	4	.619
Razón de verosimilitudes	3.595	4	.464
Asociación lineal por lineal	.097	1	.756
N de casos válidos	71		

Tabla de contingencia

			Nivel Recompensa Contingente			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Cargo que desempeña	Directivo	Recuento	0	10	3	13
		% dentro de Cargo que desempeña	0.0%	76.9%	23.1%	100.0%
	Docente	Recuento	14	27	4	45
		% dentro de Cargo que desempeña	31.1%	60.0%	8.9%	100.0%
	Administrativo	Recuento	2	10	1	13
		% dentro de Cargo que desempeña	15.4%	76.9%	7.7%	100.0%
Total		Recuento	16	47	8	71
		% dentro de Cargo que desempeña	22.5%	66.2%	11.3%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.389 ^a	4	.117
Razón de verosimilitudes	9.843	4	.043
Asociación lineal por lineal	1.865	1	.172
N de casos válidos	71		

Tabla de contingencia

			Nivel Dirección por Excepción Activa			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Cargo que desempeña	Directivo	Recuento	2	8	3	13
		% dentro de Cargo que desempeña	15.4%	61.5%	23.1%	100.0%
	Docente	Recuento	1	36	8	45
		% dentro de Cargo que desempeña	2.2%	80.0%	17.8%	100.0%
	Administrativo	Recuento	0	12	1	13
		% dentro de Cargo que desempeña	0.0%	92.3%	7.7%	100.0%
Total		Recuento	3	56	12	71
		% dentro de Cargo que desempeña	4.2%	78.9%	16.9%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.574 ^a	4	.160
Razón de verosimilitudes	5.812	4	.214
Asociación lineal por lineal	.000	1	1.000
N de casos válidos	71		

Tabla de contingencia

			Nivel Laissez Faire			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Cargo que desempeña	Directivo	Recuento	1	11	1	13
		% dentro de Cargo que desempeña	7.7%	84.6%	7.7%	100.0%
	Docente	Recuento	0	36	9	45
		% dentro de Cargo que desempeña	0.0%	80.0%	20.0%	100.0%
	Administrativo	Recuento	0	9	4	13
		% dentro de Cargo que desempeña	0.0%	69.2%	30.8%	100.0%
Total		Recuento	1	56	14	71
		% dentro de Cargo que desempeña	1.4%	78.9%	19.7%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.437 ^a	4	.169
Razón de verosimilitudes	5.548	4	.236
Asociación lineal por lineal	3.413	1	.065
N de casos válidos	71		

Tabla de contingencia

			Nivel Satisfacción			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Cargo que desempeña	Directivo	Recuento	2	8	3	13
		% dentro de Cargo que desempeña	15.4%	61.5%	23.1%	100.0%
	Docente	Recuento	15	17	13	45
		% dentro de Cargo que desempeña	33.3%	37.8%	28.9%	100.0%
	Administrativo	Recuento	3	6	4	13
		% dentro de Cargo que desempeña	23.1%	46.2%	30.8%	100.0%
Total		Recuento	20	31	20	71
		% dentro de Cargo que desempeña	28.2%	43.7%	28.2%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.786 ^a	4	.594
Razón de verosimilitudes	2.836	4	.586
Asociación lineal por lineal	.000	1	1.000
N de casos válidos	71		

Tabla de contingencia

			Nivel Efectividad			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Cargo que desempeña	Directivo	Recuento	1	12	0	13
		% dentro de Cargo que desempeña	7.7%	92.3%	0.0%	100.0%
	Docente	Recuento	13	27	5	45
		% dentro de Cargo que desempeña	28.9%	60.0%	11.1%	100.0%
	Administrativo	Recuento	4	8	1	13
		% dentro de Cargo que desempeña	30.8%	61.5%	7.7%	100.0%
Total		Recuento	18	47	6	71
		% dentro de Cargo que desempeña	25.4%	66.2%	8.5%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.099 ^a	4	.277
Razón de verosimilitudes	6.613	4	.158
Asociación lineal por lineal	.490	1	.484
N de casos válidos	71		

Tabla de contingencia

			Nivel Esfuerzo Extra			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Cargo que desempeña	Directivo	Recuento	0	12	1	13
		% dentro de Cargo que desempeña	0.0%	92.3%	7.7%	100.0%
	Docente	Recuento	14	23	8	45
		% dentro de Cargo que desempeña	31.1%	51.1%	17.8%	100.0%
	Administrativo	Recuento	3	9	1	13
		% dentro de Cargo que desempeña	23.1%	69.2%	7.7%	100.0%
Total		Recuento	17	44	10	71
		% dentro de Cargo que desempeña	23.9%	62.0%	14.1%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.170 ^a	4	.086
Razón de verosimilitudes	11.111	4	.025
Asociación lineal por lineal	.921	1	.337
N de casos válidos	71		