



Escuela de Postgrado

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

TESIS

LIDERAZGO Y PROGRAMA PARA LA FORMACION DE LIDERES EN
ESTUDIANTES DE 5º DE SECUNDARIA – INSTITUCION EDUCATIVA “COLEGIO
NACIONAL IQUITOS, 2012”

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN

PRESENTADO POR : JULIA ESTELA RIOS VELA

ASESOR (a) : Dra. DELIA PEREA TORRES

IQUITOS – PERÚ

2013

TESIS
LIDERAZGO Y PROGRAMA PARA LA FORMACION DE LIDERES EN ESTUDIANTES
DE 5° DE SECUNDARIA – INSTITUCION EDUCATIVA “COLEGIO NACIONAL IQUITOS,
2012”

GRADUANDO: JULIA ESTELA RIOS VELA

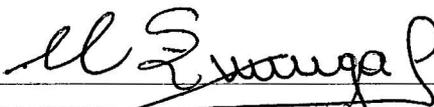
SECCIÓN : DOCTORADO

MENCIÓN : EDUCACIÓN

MIEMBROS DEL JURADO



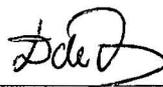
Dra. NILDA MANUELA RODRIGUEZ MERA
PRESIDENTE DEL JURADO



Dr. MANUEL NORBERTO ZUNIGA LÓPEZ
MIEMBRO DEL JURADO



Dr. LUIS BENJAMÍN IRIGORRÉS SÁNCHEZ
MIEMBRO DEL JURADO



Dra. DELIA PEREA TORRES
ASESOR

Setiembre – 2013

Iquitos - Perú

DEDICATORIA

A:

*Mis Padres, Sr. Rodolfo y Estela.
Mi querido esposo, Sr. Hamintong Bill
Les expreso mi infinito cariño y amor, por su
apoyo constante para culminar mi maestría como
muestra de mi realización profesional.*

Lic. JULIA ESTELA RIOS VELA

Agradecimiento:

Expreso mi gratitud y agradecimiento a los profesores de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana por haberme permitido ampliar y profundizar mis convicciones profesionales.

INDICE DE CONTENIDO

	Pág
JURADOS	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I	01
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO II.....	04
Antecedentes 04	
2.1. Investigaciones Relacionadas al Estudio	04
2.2. Marco Teórico.....	07
2.2.1. Liderazgo.....	07
2.2.1.1. Concepto de Liderazgo.....	07
2.2.1.2. Naturaleza del Liderazgo.....	09
2.2.1.3. Componentes del Liderazgo.....	09
2.2.1.4. Importancia del Liderazgo.....	10
2.2.1.5. Tendencias del Liderazgo.....	10
2.2.1.6. Modelos y Teorías del Liderazgo.....	11
2.2.1.6.1. Teorías de los Rasgos del Liderazgo.....	11
2.2.1.6.2. Modelos Conductuales del Liderazgo.....	13
2.2.1.6.3. Modelos de Contingencia del Liderazgo.....	17
2.2.1.6.4. Liderazgo Transformacional.....	24

2.3. Marco Conceptual.....	28
2.4. Objetivos.....	29
2.4.1. General.....	29
2.4.2. Específicos.....	29
2.5. Hipótesis.....	29
2. 6. Variables.....	29
2.6.1. Identificación de las Variables.....	29
2.6.2. Conceptualización de la Variable.....	29
2.6.3. Definición Operacional de Variable.....	29
2.7. Indicadores e índices.....	30
CAPÍTULO III.....	32
Metodología.....	32
3.1. Tipo de investigación.....	32
3.2. Diseño de la investigación.....	32
3.3. Población y muestra.....	33
3.3.1. Población.....	33
3.3.2. Muestra.....	33
3.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
3.4.1. Procedimientos de recolección de datos.....	35
3.4.2. Técnicas de recolección de datos.....	35
3.4.3. Instrumentos de recolección de datos.....	35
3.5. Procesamientos de la información.....	36
CAPÍTULO IV.....	37
RESULTADOS.....	37
4.1. ANÁLISIS UNIVARIADO.....	37
4.1.1. Diagnóstico del Liderazgo.....	37
4.1.2. Programa de Formación de Líderes.....	54

CAPÍTULO V	59
DISCUSIÓN	59
CAPÍTULO VI	61
CONCLUSIONES	61
6.1. Conclusiones Parciales.....	61
6.2. Conclusión General.....	61
CAPÍTULO VII	62
RECOMENDACIONES	62
7.1. Recomendaciones Parciales.....	62
7.2. Recomendación General.....	62
CAPÍTULO VIII.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	68
• Anexo 01: Matriz de consistencia.....	69
• Anexo 02: Instrumentos de Recolección de Datos	71

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	TITULO	Pág.
01.	La Influencia Idealizada en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	37
02.	La Consideración Individual en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	40
03.	La Estimulación Intelectual en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	43
04.	La Motivación Inspiradora en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	46
05.	La Tolerancia Psicológica en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	49
06.	El liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TÍTULO	Pág.
01.	La Influencia Idealizada en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	38
02.	La Consideración Individual en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	41
03.	La Estimulación Intelectual en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	44
04.	La Motivación Inspiradora en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	47
05.	La Tolerancia Psicológica en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	50
06.	El liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012	52

**LIDERAZGO Y PROGRAMA PARA LA FORMACION DE LIDERES EN
ESTUDIANTES DE 5° DE SECUNDARIA – INSTITUCION EDUCATIVA “COLEGIO
NACIONAL IQUITOS, 2012”**

AUTOR (a) : JULIA ESTELA RIOS VELA

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo: Evaluar el liderazgo para promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012.

El tipo de investigación de acuerdo al propósito fue aplicada y el diseño general de la investigación fue el no experimental transeccional descriptivo.

La población la conformó 431 estudiantes de 5° de secundaria matriculados en el año 2012 en la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” y la muestra la conformó 203 estudiantes. La selección de la muestra por cada estrato poblacional se efectuó en forma aleatoria.

La técnica que se empleó en la recolección de los datos fue: La encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

La aplicación de la estadística descriptiva permitió demostrar que el 57% de estudiantes manifestaron que fue negativo el liderazgo, aceptando la hipótesis de investigación: El liderazgo es negativo por lo que es necesario promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” de San Juan Bautista en el año 2012.

Palabras Claves: Programa. Liderazgo. Líder.

LEADERSHIP AND TRAINING PROGRAM FOR STUDENT LEADERS IN HIGH
SCHOOL 5th - SCHOOL "NATIONAL COLLEGE IQUITOS, 2012"

AUTHOR: JULIA ESTELA VELA RIOS

ABSTRACT

The research aimed to: assess the leadership to promote leadership development in students of 5th Junior High School "Colegio Nacional Iquitos" in 2012.

The type of research was applied according to the purpose and design of the research was not descriptive experimental trans.

The settled population of 431 students enrolled high school 5t ° in 2012 in the Educational Institution "National College Iquitos" and shows the 203 students formed. The selection of the sample for each stratum population was made randomly.

The technique used in the data collection was: The survey instrument was a questionnaire.

The application of descriptive statistics helped to show that 57% of students said that was negative leadership, accepting the research hypothesis: Leadership is negative so it is necessary to promote the formation of leading students in grades 5 secondary Educational Institution "National College Iquitos" of San Juan Bautista in 2012.

Keywords: Program. Leadership. Leader.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

En la actualidad se observa a la juventud atados al alcohol, a las drogas, a las debilidades sexuales y que actúan degradando los principios éticos sin esperanzas a tener un futuro de bien, son jóvenes carentes de motivación a la inspiración e imaginación, para buscar lo desconocido y encontrarlo poniendo en práctica su creatividad para generar gestión en sus quehaceres con resultados concretos, cumpliendo con sus metas y objetivos.

Por otro lado el saber que adquieren los estudiantes adolece de productividad pues no demuestran una exploración sistemática de las oportunidades de cambio las que no armonizan con sus aptitudes, fe, energía y fuerzas del individuo o el equipo del saber. Los saberes están especializados, no tienen una metodología, una disciplina, un proceso para transformar el potencial en resultados, por lo que la mayor parte del saber disponible no llega a ser productivo, y se queda en textos, vídeos, etc. Como una mera información sin gerencia ni liderazgo.

Los docentes no centran su enseñanza en los puntos fuertes de los estudiantes, por el contrario se centran por fuerza en los puntos débiles, se contentan en producir una mediana capacitación, convirtiéndose en auxiliares de la enseñanza en vez de dedicarse con más tiempo a identificar los puntos fuertes de los estudiantes y guiarlos para que consigan sus propios resultados, lo que trae consigo grave escases de personas calificadas para llevar a una organización al éxito.

Muchas de los llamados programas de capacitación para el liderazgo lo son en realidad de capacitación operacional, no funcional y técnicamente orientados en aptitudes cuantitativas, se les enseña el cómo hacer, pero nunca se les da la oportunidad de aprender el modo de liderar¹.

Todos estos hechos se encuentran latente en las Instituciones Educativas de la localidad, específicamente en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos, pues los estudiantes carecen de capacidades visionarias en su desempeño, de continuar con estos hechos no podrán ser líderes en su propia gestión de acciones ni sabrán conducir a otras personas por lo que se realiza el estudio: **LIDERAZGO Y PROGRAMA PARA LA FORMACION DE LIDERES EN ESTUDIANTES DE 5° DE SECUNDARIA – INSTITUCION**

EDUCATIVA “COLEGIO NACIONAL IQUITOS, 2012”, formulando por ello los siguientes problemas de investigación:

Problema General:

¿Cómo es el liderazgo para proveer la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012?

Problemas específicos:

- ✓ ¿Cuál es el referente teórico que fundamenta el liderazgo para la formación de líderes?
- ✓ ¿En qué situación se encuentra el liderazgo en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012?
- ✓ ¿Cómo promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012?

El liderazgo significa acción visionaria. En tiempo de crisis a los líderes les cuesta mucho realizar cambios significativos por estar demasiado comprometidos con el pasado o por no tener más ideas. Las nuevas percepciones sobre el mundo competitivo suelen provenir de fuera de la organización. Los consejos de administración reconocen que el cambio exige nuevas perspectivas.

La competencia cada vez más intensa a nivel mundial demanda la aplicación de estrategias innovadoras que hagan hincapié en la calidad de los productos o servicios. Por ello hace falta un liderazgo. Aunque sea preciso realizar profundos cambios en la fuerza laboral, en su capacitación, en sus habilidades y en su responsabilidad.

Los líderes eficaces infunden visión, dirección y significado a las actividades de la organización².

La investigación se justifica entonces en la necesidad de que las Instituciones Educativas deben incluir en la programación curricular contenidos relacionados al desarrollo de las capacidades referidas al liderazgo por lo que se pretende en el estudio: Evaluar el liderazgo para promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012.

La investigación será importante en lo teórico porque se brinda información teórica sistematizada sobre el liderazgo, en lo metodológico porque se orientará la forma de obtener la muestra representativa cuando la población presenta estratos, en lo práctico porque se orienta la solución de un problema y en lo social porque los beneficiarios de la

investigación son los estudiantes en quienes se fomentará el liderazgo como instrumento básico para su desarrollo integral.

CAPÍTULO II

Antecedentes

2.1. Investigaciones Relacionadas al Estudio

ARAHUANAZA, M.A. y RIOS, J.E. (2011)³ en la investigación “El liderazgo Directivo en Docentes de Primaria – Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Pera de Ferrando” – Punchana 2011”, delimito el objetivo: Determinar que existe diferencia significativa en el liderazgo directivo entre los docentes de las Instituciones Educativas: “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Pera de Ferrando” – Punchana en el año 2011, concluyen: Estuvieron de acuerdo con el 80% con el liderazgo, predominando el componente inspiración, los docentes de primaria de la Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” de Punchana en el año 2011, estuvieron de acuerdo con 64% con el liderazgo directivo, predominando el componente consideración individual, los docentes de primaria de la Institución Educativa “Petronila Pera de Ferrando” de Punchana en el año 2011.

(GIL, M. 1989)⁴ en el artículo “El Liderazgo como una de las Funciones de la Dirección” expresa que liderazgo es una de las variables más estudiadas debido a la gran influencia que ejerce en la organización, hoy día los jefes más eficientes son el recurso más valioso y a la vez más escaso en la nación, sobre la eficacia del estilo y la conducta de dirección sobre que personas poseen las habilidades necesarias para ser buenos jefes por otra parte el líder surge del grupo influyendo sobre los demás para que actúen en concordancia. Los líderes van adoptando un compromiso personal y actuando hacia objetivos. El autor plantea entonces que si los directivos deben ser todos líderes y si los líderes deben ser directivos. Los estudios realizados llevan todos a la conclusión de que los directivos, deberían tener también la capacidad de liderar a los demás. Por otro lado, el liderazgo puede ser aprendido, se tardaría en determinar qué tipo de conducta despliegan los líderes efectivos y una vez descubierto, diseñar programas de formación que posibiliten el aprendizaje de los estilos de conducta apropiada. Los criterios para clasificar las teorías de liderazgo están relacionados con el análisis de variables situacionales.

PEDRAJA, L y RODRIGUEZ, E (2004)⁵ en la investigación “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”. Tuvieron como objetivo:

Analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas, trabajaron con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la región de Tarapacá. Los resultados de la investigación demuestran que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por otra parte el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

(PEÑA, L. 1990)⁶ en su trabajo: "El Concepto de Líder, el Maestro como Líder" analizo determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan -Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, "que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes".

(PÉREZ, J. 1996)⁷, en su trabajo de investigación: "El Liderazgo y la Gerencia" en la Universidad Privada Antenor Orrego", Concluye, entre otros: "En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos", y "Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED)". "Sobre que estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos.

También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción".

(PÉREZ, L. 2002)⁸ en su estudio "Importancia del Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en la I y II Etapa de la Educación Básica", en la que concluye que el estilo democrático del liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación en los

docentes, tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización.

De la misma forma logro determinar que existe una relación entre el liderazgo del director y la participación del docente.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Liderazgo

2.2.1.1. Concepto de Liderazgo.

Farro, (1995)⁹ considera liderazgo como un segundo componente siendo la primera la dirección. Liderazgo es entendido como la forma de estimular y motivar a los subordinados a realizar las tareas que se les asignan. Aunque el líder forma parte del grupo, es distinto de él y se ocupa de guiar, conducir y dirigir, incluso dentro de las limitaciones de sus capacidades máximas para lograr ciertos objetivos específicos. La respuesta del grupo dependerá del líder. El liderazgo no logra mover a la gente en una dirección por medios coercitivos, si no en base a las ideas, carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales pre establecidos.

Intentar predecir la eficacia del liderazgo en los diferentes contextos no es tarea fácil, debido a su complejidad, ya que el liderazgo consiste en algo más de lo que la gente dice y hace; viene dado de adentro hacia fuera y se alimenta día a día de las interacciones productivas que emergen de la trama relacional de la institución y que a su vez interviene directamente al ser humano.

En virtud de ello se puede definir que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas.

Visto de esta manera, son muchos los elementos que intervienen en el desarrollo de un liderazgo eficaz, tal como lo plantea Kreitner (1997)¹⁰ en su definición de liderazgo, lo cual significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición de! Escuchar, inclusive entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización bien sea del tipo gerencial, educativa, de servicio o de salud.

Es importante destacar que la UNESCO a través de un informe del Banco Mundial en el año 1998, establece la importancia de la formación del personal de educación en la construcción de una enseñanza de calidad de excelencia, mediante la preparación del docente a través del desarrollo de competencias personales, dirigidas a cultivar en los

educandos habilidades hacia la toma de decisiones, el trabajo colectivo y la educación en valores Fielden, (1998)¹¹.

En tal sentido, se espera que los líderes de turno, desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose para que el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso Bernal, (2000)¹²

Asimismo, otro autor expresa que si liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que busca transformar, a todo momento, las potencialidades de sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño laboral en el futuro.

Por consiguiente, un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no sólo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pasen, sino debe ser un ente participativo, activo, del proceso, y eso sólo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral.

Desde esta óptica, se requiere un líder que posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento, la acción y la disposición de indagar, cuestionar, problematizar, obteniendo una visión más clara y precisa de los acontecimientos, alcanzando así a experimentar y evaluar las ventajas que trae el crear espacios sanos de trabajo, donde se practique la responsabilidad, el respeto, la contabilidad, el estímulo, cultivando comunidades de aprendizaje donde se avancen hacia la democracia la equidad, la diversidad y la justicia social.

En síntesis, todo hace pensar que el docente debe orientar a los estudiantes que vayan en busca de un liderazgo que atienda a las exigencias actuales, las cuales demandan más atención al ser humano, más integración, más participación de todos los actores de una organización, donde la pirámide de mando se rompe para dar paso a un trabajo integrado holístico, que considere todos los miembros de una institución indispensables e importantes para ejercer un buen trabajo grupal. Desde esta perspectiva entonces, quien ejerce la función docente debe proyectar y practicar básicamente en su desempeño laboral los elementos que conforman el liderazgo transformacional, solo así podrá formar líderes¹³.

2.2.1.2. Naturaleza del Liderazgo.

TERRY, G. (1998)¹⁴ manifiesta que Liderazgo: Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

El liderazgo:

- ✓ Debe incluir a otras personas.
- ✓ Supone una distribución igual del poder entre líderes y miembros del grupo.
- ✓ Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores.

Dentro del proceso de la Administración hay varios principios (Dirección): armonía de objetivos, motivación, liderazgo y comunicación.

El liderazgo varía de país a país y por la cultura, pues los administradores europeos son más humanistas que los japoneses o estadounidenses. En Japón hay una cultura colectiva y se enfoca más en el grupo que en el individuo y en Europa son más individualistas, en Estados Unidos, la organización es rápida y en Japón no.

Poder: Capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad: es un derecho en un puesto para tomar decisiones. La autoridad formal es un tipo de poder basado en el reconocimiento de la legitimidad.

Influencia: hacer que un individuo cambie de opinión o forma de ser.

2.2.1.3. Componentes del Liderazgo

- ✓ Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- ✓ Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- ✓ Capacidad para inspirar.
- ✓ Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

2.2.1.4. Importancia del Liderazgo

- ✓ Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- ✓ Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- ✓ Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- ✓ Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.2.1.5. Tendencias del Liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

- a. Edad del liderazgo de conquista. Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
- b. Edad del liderazgo comercial. A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- c. Edad del liderazgo de organización. Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- d. Edad del liderazgo e innovación. A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.
- e. Edad del liderazgo de la información. Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la

procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

- f. Liderazgo en la "Nueva Edad". Las características del liderazgo que se describe, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

2.2.1.6. Modelos y Teorías del Liderazgo¹⁵

2.2.1.6.1. Teorías de los Rasgos del Liderazgo

La tendencia actual es fijar la atención en los líderes eficaces: Herb Kelleher de Southwest Airlines. Roben Goizueta de Coca-Cola, el fallecido Sam Walton de Wall-Mart. y a preguntarnos qué características personales les hacen ser tan eficaces. Esta pregunta nos conduce hasta las raíces mismas de la teoría de los rasgos del liderazgo, que identifica a los líderes eficaces por ciertos atributos físicos y psicológicos (Ejm. inteligencia, talla física, articulación lógica en sus ideas). Los enfoques del liderazgo basado en los rasgos se basan en ciertas características de aquellos que surgieron o asumieron el poder como líderes y en los rasgos de los líderes a los que se tiene por efectivos.

Una revisión de 12 estudios sobre el liderazgo puso de manifiesto resultados contradictorios. Nueve de estos estudios apoyaban la creencia de que los líderes son de mayor estatura que sus seguidores, aunque en otros dos estudios se halló que lo cierto era lo contrario. De esos estudios se concluyó también que la capacidad de liderazgo se asocia con el buen juicio de la persona y con sus habilidades verbales¹⁶. Edwin Ghiselli afirma que dentro de ciertos límites, la inteligencia es un excelente predictor de la eficacia del liderazgo¹⁷. Sin embargo, sostiene, los líderes que son mucho más inteligentes o mucho

menos inteligentes que sus seguidores no serán eficaces. Los hallazgos de Ghiselli apuntan a que la capacidad de iniciativa del líder, su confianza en sí mismo, su conclusividad y su madurez, entre otras cosas, son rasgos importantes para el éxito del líder. Una encuesta realizada en 1992 en 750 importantes compañías estadounidenses identificó las capacidades o características que más se prefieren en un graduado en administración de empresas. Estas cualidades fueron las habilidades orales y escritas para comunicarse (preferidas por el 83,5% de los encuestados), aptitud para el liderazgo (79.7%), capacidad analítica (75.3%), inclinación por el trabajo en equipo (71,4%) y rapidez en poner en práctica los cambios (65.9%)¹⁸.

Un estudio de otros 21 líderes menos eficaces determinó que los líderes que no fueron ascendidos (o que fueron despedidos o forzados a jubilarse) eran menos sensibles, mas ásperos, arrogantes, provocativos, excesivamente ambiciosos e incapaces de delegar, de reclutar personal con eficacia o de adaptarse a jefes de estilos diferentes. Por el contrario, los líderes más eficaces actuaban más directamente, pero con más diplomacia, y se mostraban flexibles en el trato con los demás¹⁹. En otros estudios se puso de relieve que la posesión de habilidades técnicas o de conocimiento de las tareas de los grupos de trabajo estaba altamente correlacionada con el éxito del líder²⁰. La flexibilidad es otro rasgo característico del líder. Dada la flexibilidad de los modernos sistemas de fabricación, las empresas hacen hincapié en productos con la mayor variedad posible de características superiores, en factorías capaces de producir una amplia gama de productos y en la rápida innovación del producto para prevenir los cambios en los gustos del cliente. Se trata, pues, de una definición de calidad más amplia que la que se ciñe a la confiabilidad del producto, a su adecuación y a su entrega en el momento oportuno²¹.

La teoría de los rasgos representa un enfoque interesante aunque incompleto del liderazgo. No todos los líderes eficaces son altos o están dotados de una inteligencia fuera de serie. Las diferencias entre culturas son de suma importancia; algunos atributos que en algunas culturas son positivos, se consideran negativos en otras. Por ejemplo, la concepción y la práctica del liderazgo en los Estados Unidos se han inclinado siempre hacia el tipo de líder directo y enérgico. No todos los líderes famosos son seres dominantes, extrovertidos o seguros de sí mismos. El enfoque de rasgos es, pues, un método simple, tal vez demasiado simple, para identificar o predecir el liderazgo efectivo. Sin embargo, ofrece también una

explicación plausible y muy sugerente de la eficacia de personas como Sam Walton y Lee Iacocca.

Con todo, la teoría de los rasgos ignora, por lo común, a los trabajadores. Las listas de rasgos que se han elaborado no perderán la importancia relativa de otros muchos rasgos que podrían tenerse en cuenta. Por ejemplo, ¿qué es más importante, la inteligencia o la capacidad para tomar decisiones? Muchos estudios sobre rasgos se basaron en un número reducido de líderes, limitándose así la aptitud de esos estudios para hacer generalizaciones, especialmente cuando sus conclusiones se extrapolan a culturas y países muy diferentes. Pero y esto es lo más importante, los estudios sobre la teoría de los rasgos no mostraron consistencia en sus hallazgos y en su valor para la gestión empresarial. Lo que si sugiere la teoría de los rasgos es que puede hallarse algún valor que guarde relación con la tarea y con los trabajadores. La insuficiencia de la teoría de los rasgos para explicar plausiblemente la varianza significativa que aparece en la eficacia del liderazgo, así como ciertas deficiencias en algunos de sus hallazgos útiles, han cedido el paso a los modelos de tipo conductual del liderazgo.

2.2.1.6.2. Modelos Conductuales del Liderazgo

Conforme la investigación se iba alejando de la idea de que los líderes están dotados de ciertas características peculiares, se fue acercando a la idea de que diferentes tipos de líderes tienen, o podrían desarrollar, diferentes estilos de liderazgo. Este enfoque, al que se conoce como el estilo conductual, define la eficacia del líder en función de su conducta -lo que el líder hace- y no en función de los rasgos que el líder posee: es decir, qué conductas convierten al individuo que las ejecuta en un líder eficaz.

Estilos orientados a la tarea y orientados a las personas. En el modelo de estilo conductual los líderes eficaces centran su atención tanto en el trabajo como en las actitudes y expectativas de los trabajadores. Un estilo conductual orientado a la tarea se concentra en el logro de las tareas y consiste en conductas tales como fijar objetivos, impartir directrices, supervisar el rendimiento de los empleados y celebrar el trabajo bien hecho. Desde la época de Frederick Taylor, se ha prestado particular atención al líder como gestor orientado a la tarea. Sin embargo la atención exclusiva a la tarea mostró ser insuficiente. Apareció, por tanto, un estilo conductual orientado a las personas, que presenta conductas tales como la de mostrar empatía respecto a las necesidades y sentimientos del trabajador y

dejar que los trabajadores participen en las decisiones que guardan, relación con el trabajo. Philip Crosby afirma: “El ejecutivo del futuro puede terminar sus estudios tanto subgraduados como de grado superior en administración de empresas sin haber recibido ni un solo curso de cómo ayudar al personal. Se trata siempre de 'análisis de sistemas y de programas' y no de cómo ayudar al individuo a hacer su trabajo, de cómo prestar apoyo a las personas”²².

Conductas del líder centradas en el trabajo y centradas en el empleado. Los estudios realizados en la Universidad de Michigan se orientaron al análisis de las conductas del líder centradas en el trabajo y en el empleado. Estas dos categorías de conductas del líder subrayan el interés creciente por la orientación a la tarea o por la orientación a las personas. En un primer momento, se halló que el líder centrado en el empleado era eficaz, aunque el estudio original no hacía distinción alguna entre causa y efecto. ¿Daba lugar un líder centrado en el empleado a un buen trabajo, o era más bien el buen trabajo el que daba lugar a un líder centrado en el empleado? Investigaciones más profundas realizadas posteriormente pusieron de manifiesto que mientras los líderes centrados en el empleado suscitaban actitudes del trabajador más positivas, los líderes centrados en el trabajo lograban, del trabajador una productividad más elevada²³.

Estructura de iniciación y consideración. Los estudios realizados en la Ohio State University hace unos 50 años, identificaron la estructura de iniciación y la consideración como estilos de conducta orientados, respectivamente, a la tarea y a las personas. Los líderes que centran su interés en la estructura de iniciación siguen, por lo general, una pauta conductual: insisten en que los trabajadores se acoplen a métodos rígidos de trabajo, exigen recibir información sobre la conducta del trabajador, instan a los trabajadores a realizar mayores esfuerzos y adoptan decisiones minuciosas para los trabajadores respecto al trabajo que hay que hacer y sobre la manera de realizarlo. Los líderes que ponen mayor interés en la consideración, o en las relaciones interpersonales, valoran el trabajo bien hecho, se esfuerzan en levantar la moral, tratan a los trabajadores como sus iguales y se muestran amigables y asequibles. Los estudios que se efectuaron posteriormente encontraron, por lo general, que los líderes que obtienen altas calificaciones en ambas conductas son más eficaces que los líderes con calificaciones deficientes en ambos estilos de conducta.

No se halló que los líderes se mostraran consistentemente efectivos no obstante presentar un conjunto de conductas consistentes y orientadas a las personas o a la tarea. Algunos trabajadores no respondieron positivamente a los líderes orientados a la tarea. Algunas veces, la orientación a las personas ayudó al desempeño de las tareas, pero otras veces tuvo efectos desfavorables en el rendimiento de las mismas. La insatisfacción con la capacidad de las teorías sobre el estilo de la conducta para ofrecer una explicación apropiada del liderazgo eficaz condujo a la tercera fase en los enfoques tradicionales del liderazgo, es decir, los modelos de contingencia o basados en la situación sobre el liderazgo efectivo.

En Wall-Mart, los directivos emplean una combinación de la gestión orientada a las personas con habilidades de tarea y tecnología moderna. Los altos directivos durante sus visitas preguntan a los empleados: ¿Hay algo que podamos hacer por usted?, al mismo tiempo que siguen la pista de su rendimiento en la tarea a través de un terminal de ordenador que les da de inmediato las cifras de ventas por almacén y por departamento, que mide las pérdidas de horas de trabajo y de existencias y compara estas cifras con los datos de periodos anteriores y con los de otros almacenes o distritos de venta, así como con los estándares nacionales de Wall-Mart.

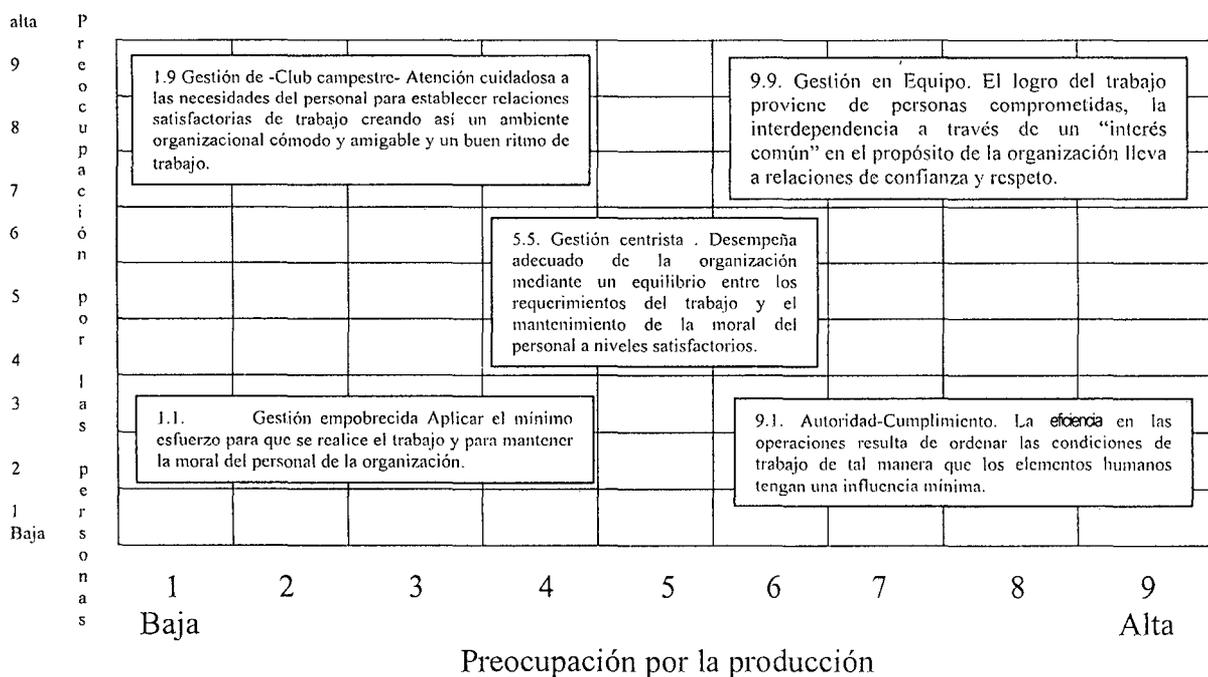
La Rejilla del Liderazgo. Roben R. Blake y Anne Adams McCauley elaboraron la Rejilla del Liderazgo como instrumento para la valoración y el desarrollo de la conducta del líder. Aplicando una serie de cuestionarios y de seminarios estructurados, la técnica de la Rejilla del Liderazgo juzga la orientación del liderazgo. La Rejilla del Liderazgo incorpora simultáneamente la orientación a la tarea (la preocupación por la producción) y la orientación a las personas (la preocupación por las personas y por las relaciones interpersonales) en una matriz de dos dimensiones (figura). Tanto la preocupación por las personas como la preocupación por la producción se distribuyen a lo largo de un continuo de nueve puntos. Una persona con un alto grado de preocupación por las personas y un bajo nivel de preocupación por la producción estaría representada en la celda o extremo (1.9) de la matriz.

En la situación diametralmente opuesta, una persona con un alto grado de preocupación por la producción y un bajo nivel de preocupación por las personas se situaría en el extremo o celda (9.1). En la posición media se colocaría la persona que siente moderadamente ambas preocupaciones, por la producción y por las personas, y se situaría

en la celda (5.5). Un individuo clasificado en el nivel máximo de ambas preocupaciones ocuparía la celda (9.9), mientras que en el extremo opuesto (1.1) se encontraría el individuo que rara vez se preocupa de la producción y de las personas. Esta técnica demuestra que es probable que ambas orientaciones o preocupaciones estén en mayor o en menor grado presentes en todos los gestores, en lugar de indicar que hay distintas o diferentes conductas del líder. Los líderes han de ser capaces de mostrar preocupación tanto por las personas como por la producción.

Además, Blake y Mc Canse sostienen que la celda (9.9), que representa una alta orientación tanto a las personas como a la producción, es el estilo preferible. La justificación para la teoría de estos autores estriba en que un líder no solamente ha de apoyar al empleado, sino que ha de estructurar también el contexto en el que trabaja el empleado para un mejor rendimiento en la tarea. Finalmente, se recurre a una serie de seminarios para enfocar más al líder hacia la orientación (9.9). Una característica positiva de la Rejilla del Liderazgo es el reconocimiento de que ambos tipos de conductas del líder son importantes y que las personas tienen distintas orientaciones o predisposiciones que incorporan en el proceso de gestión. Una característica negativa de este enfoque es su suposición de que las conductas del líder pueden ser modificadas fácilmente a través de su participación en los seminarios, aunque no es ésta una suposición compartida por la mayoría de los expertos en gestión.

La Rejilla del Liderazgo:



2.2.1.6.3. Modelos de Contingencia del Liderazgo

De acuerdo con las teorías situacionales del liderazgo, la conducta apropiada del líder es la que mejor se adapta al marco de restricciones de una situación específica. El líder eficaz es el que exhibe la conducta de líder que mejor se corresponde con lo que la situación demanda. La eficacia del líder es contingente a (depende de) la exposición de una conducta apropiada a lo que demanda la situación. En este contexto, las teorías situacionales del liderazgo; 1) identifican situaciones importantes para el liderazgo y 2) apuntan a diversas conductas del liderazgo que incrementan la satisfacción del trabajador y su productividad. Hay dos explicaciones divergentes sobre la eficacia situacional del liderazgo. Una adapta al líder a la situación; la otra adapta la conducta del líder a la situación. El primer enfoque parte del supuesto de que el estilo conductual del líder es relativamente fijo o que no puede cambiar fácilmente. El mejor consejo que pueda darse respecto a este enfoque es encontrar en la situación en la que el líder se muestre más eficaz y evitar las situaciones en las que el líder muestra una menor eficacia. ¿Será esto posible siempre? ¡Probablemente no! Sin embargo, la idea no carece de mérito. Si es posible hallar la situación en la que el estilo dominante de liderazgo del gestor muestre la mayor eficacia, tanto el líder como sus seguidores conseguirán una mayor satisfacción. Un ejemplo de este enfoque de liderazgo situacional lo constituye la teoría CTMA de Fiedler.

El segundo enfoque se basa en la premisa de que tanto las decisiones del líder como las situaciones de trabajo son relativamente fluidas y sujetas a cambios. Esta perspectiva elimina el supuesto de un estilo rígido de liderazgo según el cual nada puede cambiar. Este segundo enfoque considera que los gestores son capaces de adaptarse y de responder con eficacia a diferentes personas y a diferentes situaciones. Un ejemplo de este enfoque es el modelo Vroom-Jago.

Ambos enfoques del Liderazgo situacional tienen sus méritos y están respaldados por la investigación. Sin embargo, la idea de adaptar la decisión a la situación parece ofrecer una visión más real de la naturaleza humana. Los líderes tienen que tratar con personas cuyas personalidades, aptitudes y motivaciones son muy diversas. Asumir que un líder los tratará a todos por igual es, cuanto menos, simplista.

Teoría CTMA de Fiedler El enfoque de Fiedler de adaptación del líder a la situación, conocido como teoría CTMA de Fiedler, fue una de las primeras teorías situacionales del

liderazgo que obtuvo una amplia aceptación²⁴. El primer paso en esta teoría consiste en medir y determinar el estilo conductual del líder. A continuación, hay que encontrar o crear una situación que resulte conveniente para el estilo conductual fijo del líder. Fiedler halló que en condiciones de trabajo particularmente difíciles (relaciones deficientes con los trabajadores, escaso poder sobre los trabajadores y tarea no estructurada) o en situaciones de trabajo poco exigentes (buenas relaciones con los empleados, alto poder sobre los trabajadores y una tarea bien estructurada), el líder eficaz estaría orientado a la tarea. En situaciones mixtas (ni fáciles ni difíciles), un estilo orientado a las personas era mejor.

Fiedler midió el estilo del líder valiéndose de un instrumento que identificaba al compañero de trabajo menos apreciado por el líder (CTMA). El CTMA mide el estilo conductual del líder en función de su orientación ya sea a la tarea, ya sea a las personas. A partir de esta medida, un líder que identificó su CTMA en términos de crítica de la iniciativa y del logro de ese trabajador en la tarea, fue clasificado como orientado a la tarea. Si el líder identificó al CTMA en términos relativamente positivos (es decir, el líder prefería no trabajar con esta persona pero no halló en ella muchos motivos de crítica), el líder fue clasificado como orientado a las personas. Este método relativamente único de evaluar el estilo del líder ha suscitado muchas dudas, si bien es cierto que la investigación realizada por Fiedler mostró ciertas mejoras respecto a los enfoques no contingentes del Liderazgo.

Teoría del camino-meta sobre el liderazgo. La teoría del camino-meta sobre el liderazgo de House y Mitchell tiene su punto de partida en la teoría motivacional de la expectativa. El líder desempeña un doble rol: 1) clarificar para los seguidores; el camino que el individuo debe seguir para alcanzar sus objetivos particulares (aumentos salariales y ascensos) y los resultados de la organización (incrementos de la productividad y de la rentabilidad) y 2) aumentar las recompensas que los seguidores valoran. En cierto sentido, el líder facilita el proceso de aprendizaje en la organización. Para ello, el líder desarrolla conductas que ayudan a los seguidores a comprender mejor la relación de sus actividades con las recompensas que otorga la organización. Los líderes eficaces ayudan a sus seguidores a desarrollar conductas que conduzcan a recompensas que ellos valoran positivamente. En síntesis, el líder motiva al seguidor hacia resultados valorados tanto por

el individuo como por la organización. La teoría del camino-meta identifica cuatro tipos de conductas del líder:

1. Conducta directiva. El líder crea expectativas claras sobre la tarea fijando los objetivos, estructurando los flujos de trabajo y proporcionando retroalimentación a través de la información regular sobre el rendimiento y los resultados conseguidos. Esta conducta del líder es similar a la del líder tradicional conocida como estructura de iniciación.
2. Conducta de apoyo. El líder muestra preocupación por el seguidor y, si se suscitan dificultades, está dispuesto y deseoso de ofrecer sus consejos o, simplemente, está dispuesto a escuchar. La conducta de apoyo es semejante a la conducta del líder tradicional conocida como consideración.
3. Conducta participativa. El líder participativo recaba activamente ideas e información de los trabajadores. La conducta participativa implica que los seguidores participen en las decisiones que les afectan. Para que el estilo participativo sea eficaz, los trabajadores han de percibir que su participación es significativa y que la dirección sabrá sacarle provecho.
4. Conducta orientada al logro. El liderazgo orientado al logro se traduce en fijar las expectativas y objetivos de tarea en el más alto nivel posible. Esto implica que los trabajos han de ser estimulantes, representando un verdadero reto, sin que por ello sean imposibles de realizar.

Estos cuatro tipos de conducta constituyen un repertorio de acciones significativas que un líder puede exhibir en diferentes situaciones de trabajo. La teoría apunta también a la posibilidad de que los líderes sean capaces de aumentar las recompensas que los seguidores valoran. Los líderes son eficaces en la medida en que puedan motivar a sus seguidores, influir en su capacidad de rendimiento y aumentar su satisfacción en el trabajo. El modelo especifica que hay dos factores que ejercen influencia sobre las actitudes y conductas de un seguidor: las conductas del líder y los factores situacionales. Entre las actitudes y conductas de los seguidores se incluyen su nivel de satisfacción en el trabajo y su capacidad para ejecutar sus tareas. Los factores situacionales (llamados algunas veces factores ambientales) incluyen los requerimientos de las tareas, el grupo de trabajo y la

estructura formal de autoridad. Entre las características personales del seguidor se incluyen el lugar de control y la capacidad percibida.

La teoría del camino-meta establece que es probable que las conductas del líder sean efectivas en diferentes condiciones situacionales. Al producirse cambios situacionales, se espera que los líderes modifiquen su conducta respecto al seguidor. Desde el punto de vista de los trabajadores, hay que interpretar las conductas del líder como orientadas a facilitar o permitir a los trabajadores alcanzar tanto sus objetivos inmediatos respecto a las tareas como sus propias metas personales.

La teoría indica que la correspondencia que se establece entre las conductas del líder y la situación resulta en un liderazgo eficaz. Por ejemplo, la conducta directiva parece ser la indicada para aquellas situaciones que requieren mayor estructuración de tareas, seguimiento y retroalimentación. La conducta directiva puede ser la más apropiada para un empleado novato con experiencia laboral limitada. El estilo de apoyo puede ser conveniente en una situación en la que los trabajadores conocen perfectamente su trabajo, pero están experimentando retrasos o «conflicto de cliente» y todo lo que precisan es saber que están haciendo lo que deben hacer. La conducta participativa es la adecuada para trabajadores que conocen su trabajo lo suficientemente bien como para aportar contribuciones significativas a las decisiones que les afecten a ellos mismos y a su departamento.

Por último, la conducta orientada al logro es la más apropiada en situaciones en las que un alto rendimiento redundaría en beneficio tanto del empleado como de la organización. Un departamento de ventas en el que la retribución se basa en comisiones ofrecería una buena oportunidad para una conducta del líder orientada al logro. En este caso, la conducta del líder orientada al logro ha de crear fuertes expectativas de ventas que de hacerse realidad, proporcionarían al departamento de ventas mayores recompensas financieras. El liderazgo orientado al logro funciona mejor cuando los seguidores experimentan una alta necesidad de logro.

En resumen, la teoría del camino-meta sobre el liderazgo considera al líder como vínculo vital entre la organización y el individuo. Los líderes han de motivar a los trabajadores para que comprendan cómo los esfuerzos que realizan en su trabajo se relacionan con aumentos salariales, ascensos, alabanzas, reconocimientos y respeto por parte de los demás, (figura)

Teoría del camino-meta:

Conducta del líder	Características subordinadas	Características ambientales
Directiva de apoyo orientada al logro participativa	Autoritarismo Lugar de control Aptitud	Tarea Sistema formal de autoridad Grupo de trabajo
	Motivación para el rendimiento Eficacia del líder Satisfacción en el trabajo	

Fuente: Robert J. House y Terrence Mitchel, Parth – Goal Theory of leadership. Journal of Contemporary Business, Otoño de 1974

Modelo Vroom-Jago. Víctor Vroom y Arthur Jago realizaron la teoría del liderazgo situacional de Vroom y Yetton que gozó de amplio aprecio²⁵. En el modelo Vroom-Jago, la naturaleza en continuo cambio de las situaciones de trabajo demanda que el líder desarrolle una amplia variedad de respuestas o decisiones conductuales y que las aplique a diferentes situaciones conforme vayan ocurriendo. El liderazgo consiste en una serie de valoraciones del líder acerca de la situación. Vroom y Jago sostienen que los resultados de estas valoraciones guían al líder hacia el estilo de liderazgo que mejor se ajusta a la situación. El estilo de liderazgo varía desde el autocrático al consultivo y al centrado en el grupo. (figura)

Adaptación de la decisión del líder a la situación: estilos alternativos de liderazgo, según Vroom y Jago:

Estilo	Explicación
AL	Autocrático. Resuelva usted mismo el problema sirviéndose de la información que ya tiene.
ALL	Menos autocrático. Obtenga de los trabajadores la información que precise; después, resuelva usted mismo el problema. Los trabajadores aportan información, pero no alternativas.
CL	Consultivo. Haga partícipes del problema a los trabajadores en forma individual (no como grupo), pidiendo sugerencias y posibles alternativas.

	Resuelva usted mismo el problema.
CLL	Más consultivo. Haga partícipes del problema a los trabajadores como grupo, pidiendo sugerencias y posibles alternativas. Resuelva usted mismo el problema.
GLL	Decisión grupal. Haga partícipes del problema a los trabajadores como grupo, pidiendo sugerencias y posibles alternativas. Intente lograr un consenso y muéstrese dispuesto a aceptar y ejecutar la solución de los trabajadores.

En la siguiente figura pueden verse las preguntas y normas de decisión que se aplican para determinar cuál es el tipo de liderazgo más apropiado para una situación determinada. Al igual que en la teoría del camino – meta, se supone que las personas son flexibles y pueden adaptarse a diferentes condiciones situacionales.

La decisión autocrática está orientada a la tarea y debería adoptarse siempre que las condiciones de trabajo sean simples o propicias para el líder. Por ejemplo, si el líder conoce la información que se precisa para tomar una decisión, si se tiene plena seguridad de que los trabajadores van a apoyar con toda seguridad la decisión del líder y si el marco temporal de la decisión es el corto plazo, el líder, en tales casos, podría ser autocrático. En algunas ocasiones, el líder puede disponer de más tiempo para adoptar la decisión y ponerla en práctica. Si esto es así, el líder podría dedicar tiempo en consultar con los trabajadores y en desarrollar su capacidad para tomar posteriormente sus propias decisiones.

Sin embargo, si el líder carece de información relevante, si duda de la probabilidad de que el grupo de trabajo acepte una decisión autocrática y si necesita tiempo para lograr el compromiso del grupo, se requerirá una decisión centrada en el grupo, En este caso, el líder adopta un estilo orientado hacia las personas. Si las condiciones no son claras, sin ser por ello difíciles, el estilo más apropiado parece ser el de la decisión consultiva.

Adaptación de la decisión del líder a la situación: Preguntas y normas de decisión, según Vroom y Jago. (Los estilos son los que aparecen en la figura:

Pregunta	Norma de Decisión
A	¿Exista una norma de calidad que hace Que una alternativa sea superior a otra? Si la respuesta es sí, pase a B; si es no, pase a D.
B	¿Cuento con la información suficiente para tomar una buena decisión? Si la respuesta es sí, pase a D; si es no, pase a C.
C	¿Se trata de un problema estructurado? Si la respuesta es sí, pase a D; si es no, pase a D.
D	¿Han de aceptar tos trabajadores mi decisión si han de ejecutarla con eficacia? Si A y D son no. elija el estilo AL. Si A es no y D es si, pase a E. Si A y B son sí y D es no, elija el estilo AL. Si A, B y D son sí, pase a E. SI A es sí, B es no, C es si y D es no, elija el estilo ALL. Si A es sí, B es no, C es si y D es sí pase a E. Si A es sí. B es no, C es no y D es no, elija el estilo CLL. Si A es si, B es no, C es no y D es si, pase a E.
E	Si toma la decisión por sí solo, ¿es probable que los trabajadores acepten su decisión? Si A es no y D y E son sí, elija el estilo. ALL. Si A es no, D es si y E es no, elija estilo GLL. Si A, B, D y E son sí, elija el estilo AL. Si A, B y D son sí y E es no. pasa a F. Si A es si, B es no, C y D son sí y E es no, pase a F. Si A es si, B es no, C y D son sí y E es si, elija el estilo ALL. Si A es sí. B y C son no, y D y E son sí, elija el estilo CLL. Si A es si, B y C son no, D es si y E es no, pase a F.
F	¿Comparten los trabajadores los objetivos de la empresa? Si es si, elija el estilo GLL. Si A es sí. B es no. C es sí, D es si y E y F son no, pase a G. Si A es sí, B es no. C es no, D es si, y E y F son no, pase a estilo CLL.
G	¿Es probable que se produzca un conflicto entre trabajadores por las soluciones que prefieren? Si la respuesta es sí elija el estilo CLL. Si la respuesta es no. elija el estilo CL.

Estos dos enfoques contaron con el apoyo de pruebas significativas y captaron el interés de otros investigadores, pero sus debilidades e inconsistencias llevaron a otros Investigadores a buscar explicaciones alternativas del liderazgo eficaz. A esta altura del desarrollo de la investigación sobre el liderazgo, era ya evidente que los modelos simples de conducta o de situación resultaban insuficientes para desentrañar la naturaleza del liderazgo eficaz. Los intentos realizados para identificar otras características externas, de la estructura de la tarea o personales, incluyendo la incertidumbre ambiental, las tareas bien estructuradas y los

modelos de liderazgo carismático, han logrado éxitos limitados en la explicación del liderazgo eficaz.

Las fases o desarrollos tradicionales estuvieron caracterizados por 1) intentos de suplir las deficiencias de los modelos actuales o anteriores de liderazgo, 2) modelos cada vez más sofisticados que predecían o explicaban mejor la eficacia del liderazgo y 3) un modelo de líder como fuerza dominante y esencial para dirigir activamente a trabajadores individuales o a grupos o equipos de trabajadores.

2.2.1.6.4. Liderazgo Transformacional

El modelo de liderazgo transformacional, hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (Bass, 1994)²⁶.

A continuación se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. El líder transformacional se distingue por cinco características básicas:

- ✓ La consideración individual.
- ✓ El estímulo intelectual.
- ✓ La motivación inspiradora (inspiración).
- ✓ La tolerancia psicológica.
- ✓ La influencia idealizada (carisma).

➤ **Influencia idealizada (carisma):** El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

El liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

➤ Motivación inspiradora (inspiración). El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás.

➤ Estímulo intelectual. El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

El líder debe fomentar la creatividad y enfatizar en un re pensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Deben utilizar la intuición y la lógica para resolver situaciones conflictivas. Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras (Gutiérrez, 2003)²⁷ Es decir, los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder.

➤ Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado.

La consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándola. Es decir, los líderes deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables. Lo anterior referido implica que la preparación del líder debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

➤ Tolerancia psicológica. Coherentemente con el modelo planteado, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. La tolerancia psicológica es proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que deben surgir en cualquier organización. Bajo estos postulados, se puede indicar que las personas que ejercen su rol de líder dentro de una organización educativa están comprometidas a desarrollar estos factores en su vida personal. Otro autor como Covey (1997a)²⁸ expresa que un líder valioso tendrá que desarrollar, la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores.

En tal sentido, el proceso de liderazgo, implica que los líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión.

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización.

Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

Por lo tanto, si las organizaciones logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo. Es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus

actores, centrando su atención en el desarrollo humano, Asimismo, Covey (1997b)²⁹, manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

2.3. Marco Conceptual

Consideración individual. Capacidad de prestar atención personal a cada miembro.

Estimulación intelectual. Capacidad para hacer hincapié en la inteligencia y la solución de problemas.

Formación. Proceso de desarrollo de capacidades cognitivas, afectivas y motrices en el ser humano.

Formación de líderes. Proceso de desarrollo de capacidades de influencia sobre los demás para lograr objetivos comunes.

Influencia idealizada. Capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

Líder. Es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por las funciones de ideas, del carácter, talento, voluntad y habilidades administrativas. Si el directivo guía a su subalterno solo basado en normas, reglas o por la autoridad que le da la organización formal, no logrará que este trabaje al máximo de sus capacidades. El líder influye sobre las personas por medio de la persuasión, la exhortación, la evaluación, la sugestión, la demostración de una devoción sincera hacia alguna meta. (ALVARADO O. 1999)³⁰.

Liderazgo. Se relaciona fundamentalmente con las habilidades de la persona, sus capacidades y su grado de influencia motivado en otros. (ESCOBAR y MESA. 2000)³¹.

Motivación inspiracional. Capacidad para aumentar el optimismo y entusiasmo.

Programa. Es el conjunto organizado de actividades para lograr objetivos propuestos. (LAMAS, P. 2000)³².

Tolerancia psicológica. Capacidad para resolver conflictos.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo General

Evaluar el liderazgo para promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012.

2.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Sistematizar el referente teórico que fundamente el liderazgo para la formación de líderes.
- ✓ Determinar la situación en que se encuentra el liderazgo en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012.
- ✓ Proponer un programa para promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012.

2.5. Hipótesis

El liderazgo es negativo por lo que es necesario promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” de San Juan Bautista en el año 2012.

2.6. Variables

2.6.1. Identificación de la Variable

Liderazgo

2.6.2. Conceptualización de la Variable

La variable liderazgo se define conceptualmente como la capacidad que tiene una persona para influenciar en otra.

2.6.3. Definición Operacional de la Variable

La variable liderazgo se define operacionalmente como la capacidad que tiene una persona para motivar a otras a realizar las tareas que se las asignan considerado como positivo de 0 – 45% y negativo de 46 – 100%.

2.7. Indicadores e índices

VARIABLE	INDICADORES	INDICES
LIDERAZGO	1. INFLUENCIA IDEALIZADA	POSITIVO: 0 – 45% (Si) NEGATIVO: 46 – 100% (No)
	1.1. Demuestro autoconfianza en mí mismo o digno de resaltar	
	1.2. Genero lealtad y compromiso con los demás	
	1.3. Me comporto en forma honesta	
	1.4. Soy respetado por lo que hago	
	1.5. Produzco satisfacción en los colaboradores	
	1.6. Soy decidido cuando el asunto lo requiere	
	1.7. Soy coherente con lo que digo y con lo que hago	
	1.8. Soy optimista	
	1.9. Me comunico con el ejemplo lo que decido	
	1.10.Soy capaz de escuchar	
	1.11.Despierto confianza ante los demás	
	2. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	
	2.1. Apoyo las propuestas y lo que hacen los colaboradores	
	2.2. Demuestro empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los colaboradores	
	2.3. Animo a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas	
	2.4. Suelo estar a disposición de aquel que me necesita en cualquier momento	
	2.5. Elogio a los colaboradores cuando hacen un buen trabajo	
	2.6. Soy accesible con los diferentes miembros de la comunidad	
	2.7. Trato a los colaboradores del mismo modo sin hacer distinciones	
	3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	
	3.1. Animo a los colaboradores a solucionar problemas y a generar ideas nuevas	
3.2. Animo a los colaboradores a desarrollar su trabajo dejándoles tomar cada vez más responsabilidades		
3.3. Animo a los colaboradores a reflexionar sobre la forma de mejorar su trabajo		
3.4. Proporciono a los colaboradores nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas		

	3.5. Propicio en los colaboradores el desarrollo de sus capacidades y posibilidades	
	3.6. Estimulo en los colaboradores a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	
	3.7. Facilito que las cosas se hagan antes de imponerlas	
	3.8. Animo a los colaboradores a proponer ideas, a ser creativos	
	4. MOTIVACIÓN INSPIRADORA	
	4.1. Implico a los colaboradores en la realización de los grandes objetivos de la organización	
	4.2. Implico a los colaboradores en cualquier proceso que se generan en la organización para establecer objetivos importantes	
	4.3. Creo en los colaboradores un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la organización	
	4.4. Desarrollo en los colaboradores un sentido de identidad con la organización	
	4.5. Desarrollo en los colaboradores un sentido de orgullo de pertenecer a la organización	
	4.6. Consigo la confianza de los colaboradores para lograr los objetivos previstos en la organización	
	5. TOLERANCIA PSICOLÓGICA	
	5.1. Soy capaz de modificar los puntos de vista, después de oír de otras personas	
	5.2. Tengo sentido del humor	
	5.3. Discuto abiertamente con los colaboradores los temas que originan fuertes discrepancias	
	5.4. Soy creativo planteando varias alternativas coherentes y cálidas de solución a los problemas de la organización	
	5.5. Soy capaz de organizar y dominar mi tiempo en forma eficaz	
	5.6. Soy tolerante con los errores o defectos de los demás	
	5.7. Suelo utilizar los errores para aprender y mejorar	
	5.8. Proyecto sobre los demás los efectos de mi posible estrés	

CAPÍTULO III

Metodología

3.1. Tipo de investigación

La investigación de acuerdo al propósito fue de tipo aplicada porque se aplicó los conocimientos a la solución de un problema práctico inmediato y los resultados sirvieron para su aplicación a través de la propuesta de un programa para promover la formación de líderes en los estudiantes³³.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño general de la investigación fue el no experimental transeccional descriptivo.

Fue no experimental porque no se manipuló la variable.

Fue transeccional descriptivo porque los datos fueron recolectados en el mismo contexto, en un mismo momento y luego se analizaran para observar la situación en que se encuentra la variable en estudio

El diseño es:

M	O
---	---

Dónde:

M : Muestra en quienes se va a realizar el estudio

O : Observación a la variable: Liderazgo.

Los pasos seguidos en el estudio fueron:

1. Realizar la observación a la variable en la muestra.
2. Procesar o sistematizar los datos o información.
3. Clasificar los datos o información, organizándolos en cuadros y representarlos en gráficos.
4. Analizar e interpretar los datos o información³⁴.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La población estuvo conformada todos los estudiantes de 5º de secundaria matriculados en el año 2012, en la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” que hicieron un total de 431 distribuidos de la siguiente forma:

SECCIONES	Nº DE ESTUDIANTES
5Tº “A”	30
5Tº “B”	32
5Tº “C”	30
5Tº “D”	32
5Tº “E”	31
5Tº “F”	32
5Tº “G”	32
5Tº “H”	31
5Tº “I”	31
5Tº “J”	31
5Tº “K”	30
5Tº “L”	29
5Tº “M”	32
5Tº “N”	28
TOTAL	431

3.3.2. Muestra

Para obtener la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 (pe) (qe)}{E^2N + Z^2 (pe \cdot qe)}$$

Donde

n : muestra

N : 431

Z² : 1,96

pe : 0.50

qe : 0.50

E : 0.05

Reemplazando los datos de esta fórmula se obtuvo:

$$n = \frac{431 \times 1.96^2 (0.50) (0.50)}{0.05^2 \times 431 + 1.96^2 (0.50) (0.50)} = 203 \text{ tamaño de la muestra}$$

$$f = \frac{n}{N} = \frac{203}{431} = 0.47 \text{ estrato poblacional}$$

SECCIONES	Nh	f	Nh
5T° "A"	30	0.47	14
5T° "B"	32	0.47	15
5T° "C"	30	0.47	14
5T° "D"	32	0.47	15
5T° "E"	31	0.47	14
5T° "F"	32	0.47	15
5T° "G"	32	0.47	15
5T° "H"	31	0.47	15
5T° "I"	31	0.47	15
5T° "J"	31	0.47	15
5T° "K"	30	0.47	14
5T° "L"	29	0.47	14
5T° "M"	32	0.47	15
5T° "N"	28	0.47	13
TOTAL	431		203

La muestra estuvo conformada por 203 estudiantes de 5to de secundaria matriculados en el año 2012 en la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”.

La selección de la muestra por cada estrato poblacional se efectuó en forma probabilística mediante la técnica del ánfora.

3.4. Procedimientos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1. Procedimientos de Recolección de Datos

- ✓ Elaboración y aprobación del anteproyecto.
- ✓ Coordinación con la dirección del C.N.I.
- ✓ Diseño y elaboración del instrumento de recolección de datos
- ✓ Prueba de validez y confiabilidad al instrumento de recolección de datos.
- ✓ Recojo de información
- ✓ Sistematización de la información.
- ✓ Análisis e interpretación de la información.
- ✓ Elaboración del informe.
- ✓ Presentación del informe.
- ✓ Aprobación y Sustentación de la tesis.

3.4.2. Técnicas de Recolección de Datos

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta porque se observó el hecho o fenómeno (LIDERAZGO) en forma indirecta.

3.4.3. Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, elaborado con preguntas cerradas, el que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 82.5% de validez y 79.80% de confiabilidad.

3.5. Procesamientos de la Información

La información fue procesada en forma computarizada empleando el paquete estadístico computacional IBM SPSS versión 19 en español y MINITAB sobre la base datos, cuyos resultados fueron clasificados para la elaboración de cuadros y su representación en gráficos.

El análisis e interpretación de la información se realizó empleando el análisis descriptivo (Frecuencia, promedio (\bar{X}), porcentaje (%)).

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS UNIVARIADO

4.1.1. Diagnóstico del Liderazgo

CUADRO N° 1

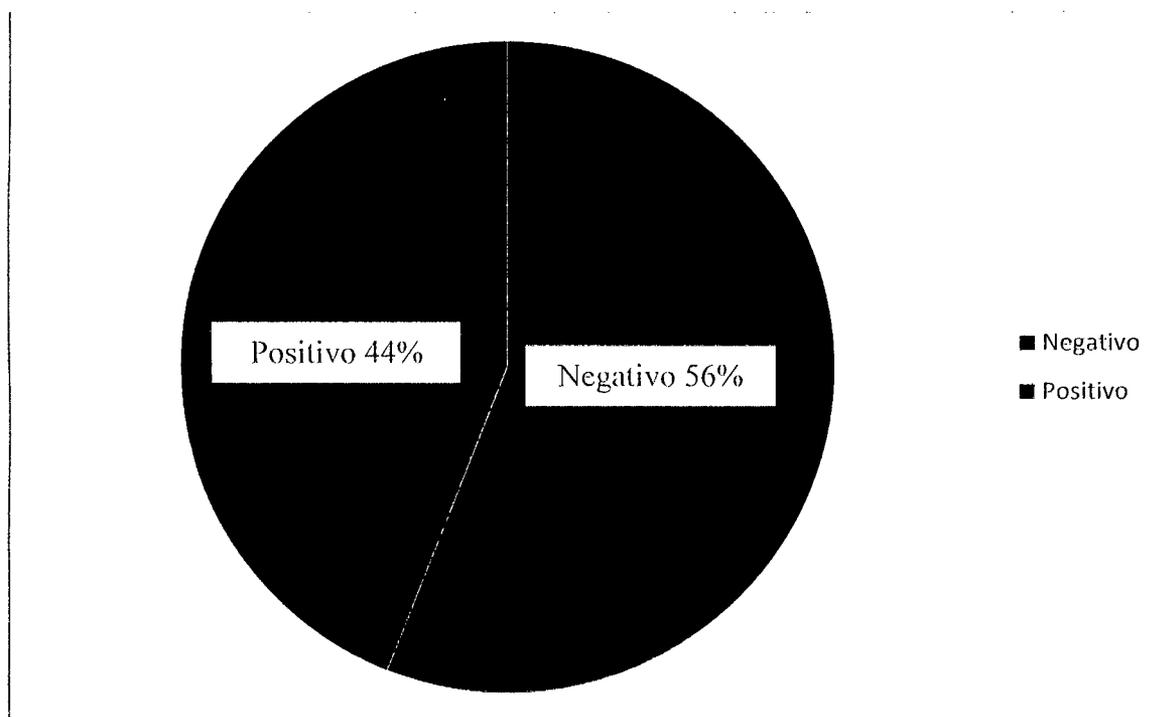
La Influencia Idealizada en el Liderazgo en Estudiantes de 5^{to} de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012

N°	INFLUENCIA IDEALIZADA	POSITIVO (SI)		NEGATIVO (NO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	Demuestro autoconfianza en mí mismo o digno de resaltar	92	45.0	111	55.0	203	100.0
2	Genero lealtad y compromiso con los demás	90	44.0	113	56.0	203	100.0
3	Me comporto en forma honesta	87	42.0	116	58.0	203	100.0
4	Soy respetado por lo que hago	88	43.0	115	57.0	203	100.0
5	Produzco satisfacción en los colaboradores	84	41.0	119	59.0	203	100.0
6	Soy decidido cuando el asunto lo requiere	89	43.0	114	57.0	203	100.0
7	Soy coherente con lo que digo y con lo que hago	89	43.0	114	57.0	203	100.0
8	Soy optimista	93	46.0	110	54.0	203	100.0
9	Me comunico con el ejemplo lo que decido	90	44.0	113	56.0	203	100.0
10	Soy capaz de escuchar	91	45.0	112	55.0	203	100.0
11	Despierto confianza ante los demás	88	43.0	115	57.0	203	100.0
PROMEDIO (\bar{x})		89	44.0	114	56.0	203	100.0

Fuente: Base de Datos de la Autora

GRÁFICO N° 1

La Influencia Idealizada en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012



Fuente: Cuadro N° 1

En el cuadro y gráfico N° 1 se observa la Influencia Idealizada en el Liderazgo en Estudiantes de 5t° de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 203 (100%) estudiantes, 114 (56%) estudiantes, manifestaron que es negativo la Influencia Idealizada en el liderazgo y 89 (44%) estudiantes, manifestaron que es positivo la Influencia Idealizada en el liderazgo, concluyendo que fue negativo la Influencia Idealizada en el liderazgo en los Estudiantes de 5t° de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012, predominando con 59% el comportamiento: Produzco satisfacción en los colaboradores.

CUADRO N° 2

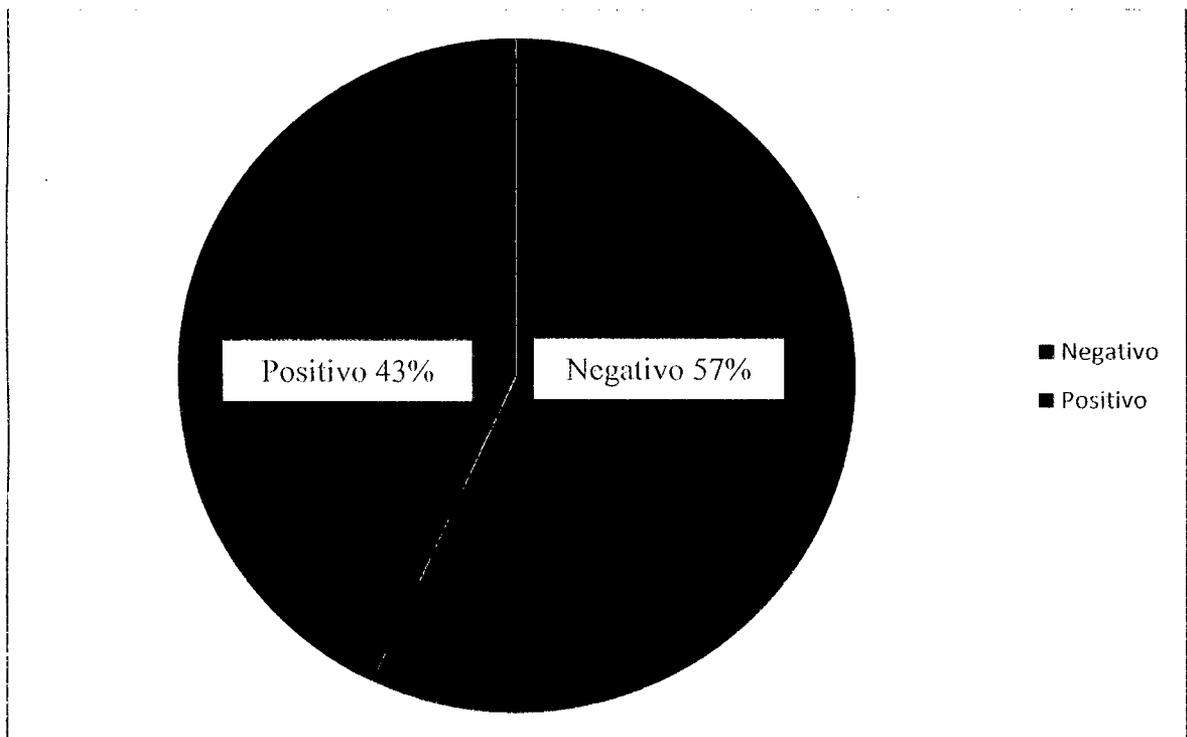
La Consideración Individual en el Liderazgo en Estudiantes de 5t° de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012

N°	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	POSITIVO (SI)		NEGATIVO (NO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	Apoyo las propuestas y lo que hacen los colaboradores	90	44.0	113	56.0	203	100.0
2	Demuestro empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los colaboradores	87	42.0	116	58.0	203	100.0
3	Animo a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas	88	44.0	115	56.0	203	100.0
4	Suelo estar a disposición de aquel que me necesita en cualquier momento	84	41.0	119	59.0	203	100.0
5	Elogio a los colaboradores cuando hacen un buen trabajo	89	43.0	114	57.0	203	100.0
6	Soy accesible con los diferentes miembros de la comunidad	89	43.0	114	57.0	203	100.0
7	Trato a los colaboradores del mismo modo sin hacer distinciones	93	46.0	110	54.0	203	100.0
PROMEDIO (\bar{x})		88	43.0	115	57.0	203	100.0

Fuente: Base de Datos de la Autora

GRÁFICO N° 2

La Consideración Individual en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012



Fuente: Cuadro N° 2

En el cuadro y gráfico N° 2 se observa la Consideración Individual en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 203 (100%) estudiantes, 115 (57%) estudiantes, manifestaron que es negativo la Consideración Individual en el liderazgo y 88 (43%) estudiantes, manifestaron que es positivo la Consideración Individual en el liderazgo, concluyendo que fue negativo la Consideración Individual en el liderazgo en los Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012, predominando con 59% el comportamiento: Suelo estar a disposición de aquel que me necesita en cualquier momento.

CUADRO N° 3

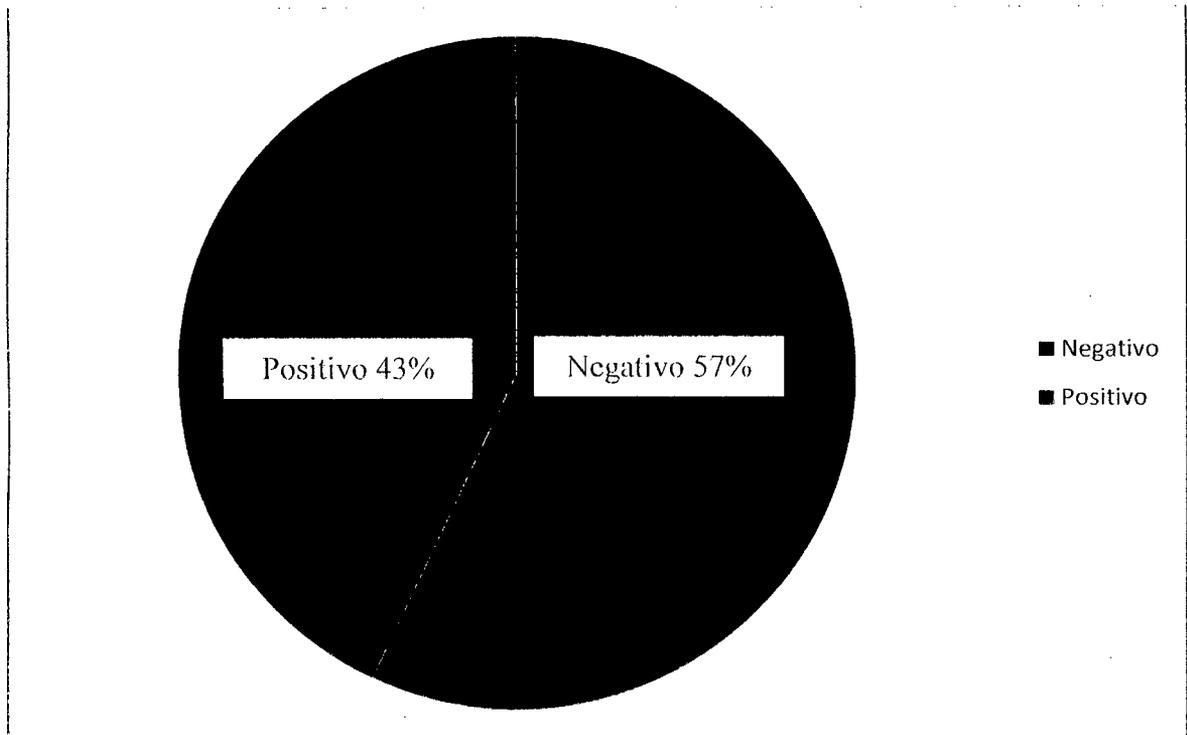
La Estimulación Intelectual en el Liderazgo en Estudiantes de 5^{to} de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012

N°	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	POSITIVO (SI)		NEGATIVO (NO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	Animo a los colaboradores a solucionar problemas y a generar ideas nuevas	86	42.0	117	58.0	203	100.0
2	Animo a los colaboradores a desarrollar su trabajo dejándoles tomar cada vez más responsabilidades	89	44.0	114	56.0	203	100.0
3	Animo a los colaboradores a reflexionar sobre la forma de mejorar su trabajo	87	42.0	116	58.0	203	100.0
4	Proporciono a los colaboradores nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas	88	43.0	115	57.0	203	100.0
5	Propicio en los colaboradores el desarrollo de sus capacidades y posibilidades	84	41.0	119	59.0	203	100.0
6	Estimulo en los colaboradores a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	89	44.0	114	56.0	203	100.0
7	Facilito que las cosas se hagan antes de imponerlas	88	43.0	115	57.0	203	100.0
8	Animo a los colaboradores a proponer ideas, a ser creativos	93	46.0	110	54.0	203	100.0
PROMEDIO (\bar{X})		88	43.0	115	57.0	203	100.0

Fuente: Base de Datos de la Autora

GRÁFICO N° 3

La Estimulación Intelectual en el Liderazgo en Estudiantes de 5^{to} de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012



Fuente: Cuadro N° 3

En el cuadro y gráfico N° 3 se observa la Estimulación Intelectual en el Liderazgo en Estudiantes de 5^o de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 203 (100%) estudiantes, 115 (57%) estudiantes, manifestaron que es negativo la Estimulación Intelectual en el liderazgo y 88 (43%) estudiantes, manifestaron que es positivo la Estimulación Intelectual en el liderazgo, concluyendo que fue negativo la Estimulación Intelectual en el liderazgo en los Estudiantes de 5^o de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012, predominando con 59% el comportamiento: Propicio en los colaboradores el desarrollo de sus capacidades y posibilidades.

CUADRO N° 4

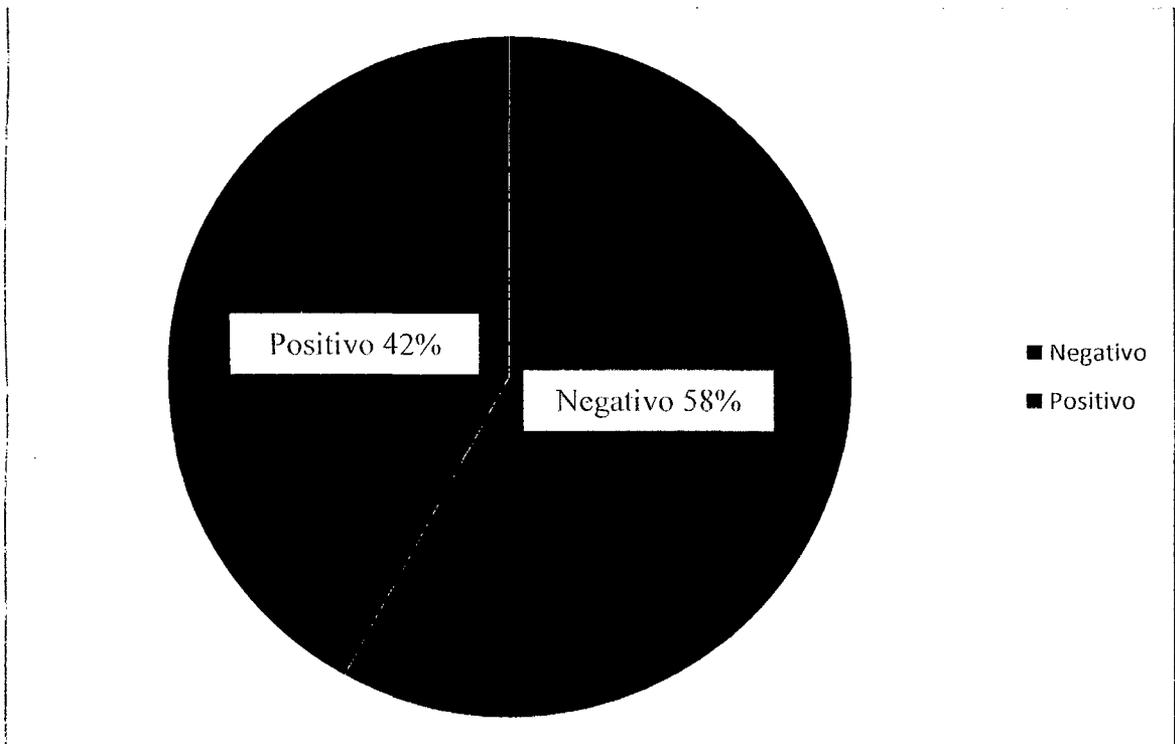
La Motivación Inspiradora en el Liderazgo en Estudiantes de 5t° de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012

N°	MOTIVACIÓN INSPIRADORA	POSITIVO (SI)		NEGATIVO (NO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	Implico a los colaboradores en la realización de los grandes objetivos de la organización	85	42.0	118	58.0	203	100.0
2	Implico a los colaboradores en cualquier proceso que se generan en la organización para establecer objetivos importantes	88	43.0	115	57.0	203	100.0
3	Creo en los colaboradores un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la organización	83	41.0	120	59.0	203	100.0
4	Desarrollo en los colaboradores un sentido de identidad con la organización	89	43.0	114	57.0	203	100.0
5	Desarrollo en los colaboradores un sentido de orgullo de pertenecer a la organización	88	43.0	115	57.0	203	100.0
6	Consigo la confianza de los colaboradores para lograr los objetivos previstos en la organización	93	46.0	110	54.0	203	100.0
PROMEDIO (\bar{X})		87	42.0	116	58.0	203	100.0

Fuente: Base de Datos de la Autora

GRÁFICO N° 4

La Motivación Inspiradora en el Liderazgo en Estudiantes de 5to de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012



Fuente: Cuadro N° 4

En el cuadro y gráfico N° 4 se observa la Motivación Inspiradora en el Liderazgo en Estudiantes de 5t° de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 203 (100%) estudiantes, 116 (58%) estudiantes, manifestaron que es negativo la Motivación Inspiradora en el liderazgo y 87 (42%) estudiantes, manifestaron que es positivo la Motivación Inspiradora en el liderazgo, concluyendo que fue negativo la Motivación Inspiradora en el liderazgo en los Estudiantes de 5t° de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012, predominando con 59% el comportamiento: Creo en los colaboradores un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la organización.

CUADRO N° 5

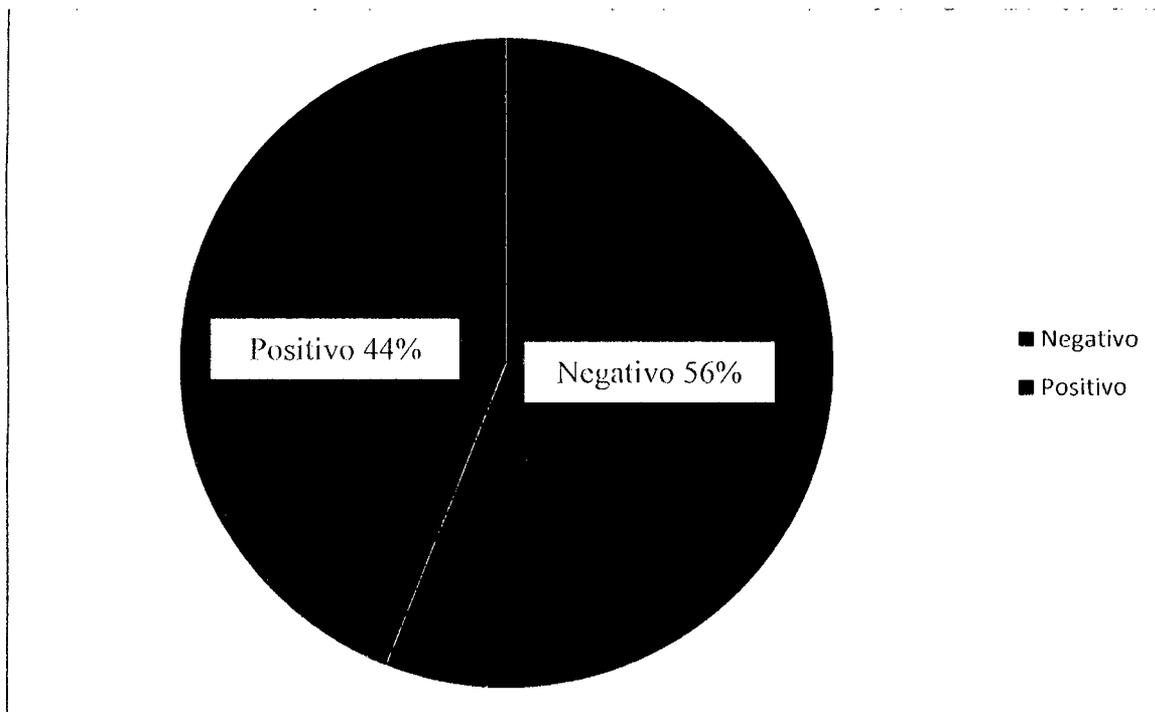
La Tolerancia Psicológica en el Liderazgo en Estudiantes de 5^{to} de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012

N°	TOLERANCIA PSICOLÓGICA	POSITIVO (SI)		NEGATIVO (NO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	Soy capaz de modificar los puntos de vista, después de oír de otras personas	83	41.0	120	59.0	203	100.0
2	Tengo sentido del humor	88	43.0	115	57.0	203	100.0
3	Discuto abiertamente con los colaboradores los temas que originan fuertes discrepancias	80	39.0	123	61.0	203	100.0
4	Soy creativo planteando varias alternativas coherentes y cálidas de solución a los problemas de la organización	89	44.0	114	56.0	203	100.0
5	Soy capaz de organizar y dominar mi tiempo en forma eficaz	81	40.0	122	60.0	203	100.0
6	Soy tolerante con los errores o defectos de los demás	93	46.0	110	54.0	203	100.0
7	Suelo utilizar los errores para aprender y mejorar	101	50.0	102	50.0	203	100.0
8	Proyecto sobre los demás los efectos de mi posible estrés	99	49.0	104	51.0	203	100.0
PROMEDIO (\bar{x})		89	44.0	114	56.0	203	100.0

Fuente: Base de Datos de la Autora

GRÁFICO N° 5

La Tolerancia Psicológica en el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012



Fuente: Cuadro N° 5

En el cuadro y gráfico N° 5 se observa la Tolerancia Psicológica en el Liderazgo en Estudiantes de 5t° de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 203 (100%) estudiantes, 114 (56%) estudiantes, manifestaron que es negativo la Tolerancia Psicológica en el liderazgo y 89 (44%) estudiantes, manifestaron que es positivo la Tolerancia Psicológica en el liderazgo, concluyendo que fue negativo la Tolerancia Psicológica en el liderazgo en los Estudiantes de 5t° de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012, predominando con 61% el comportamiento: Discuto abiertamente con los colaboradores, los temas que originan fuertes discrepancias.

CUADRO N° 6

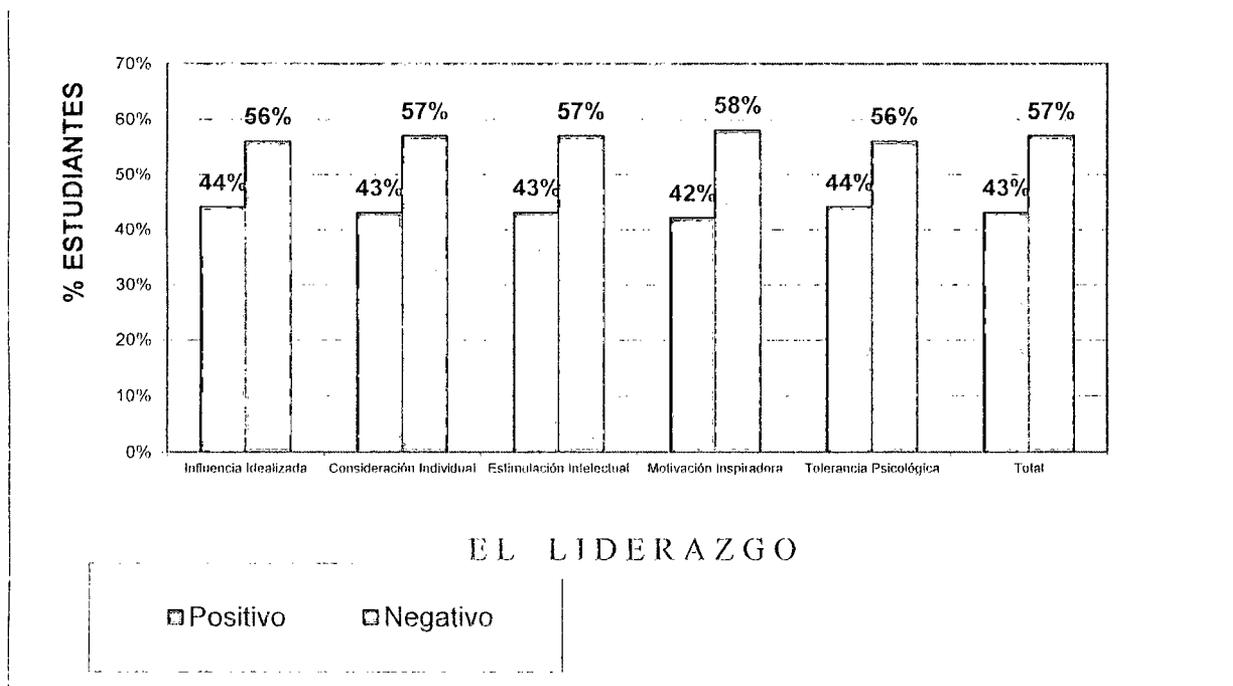
El liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012

N°	LIDERAZGO	POSITIVO (SI)		NEGATIVO (NO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%
1	Influencia Idealizada	89	44.0	114	56.0	203	100.0
2	Consideración Individual	88	43.0	115	57.0	203	100.0
3	Estimulación Intelectual	88	43.0	115	57.0	203	100.0
4	Motivación Inspiradora	87	42.0	116	58.0	203	100.0
5	Tolerancia Psicológica	89	44.0	114	56.0	203	100.0
PROMEDIO (\bar{x})		88	43.0	115	57.0	203	100.0

Fuente: Cuadros N° 1, 2, 3, 4, 5.

GRÁFICO N° 6

El liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012



Fuente: Cuadro N° 6

En el cuadro y gráfico N° 6 se observa el Liderazgo en Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 203 (100%) estudiantes, 115 (57%) estudiantes, manifestaron que es negativo el liderazgo y 88 (43%) estudiantes, manifestaron que es positivo el liderazgo, concluyendo que fue negativo el liderazgo en los Estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012, predominando con 58% los indicadores de la dimensión: Motivación inspiradora del liderazgo, con lo que se logró el objetivo específico: Determinar la situación en que se encuentra el liderazgo en los estudiantes de 5º de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012. Alcanzando también el objetivo general: Evaluar el liderazgo para promover la formación de líderes en los estudiantes de 5º de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012.

Al realizar el análisis descriptivo de liderazgo se obtuvo que el 57% de estudiantes manifestaron que fue negativo el liderazgo y 43% de estudiantes manifestaron que fue positivo el liderazgo concluyendo que fue negativo el liderazgo, quedando aceptada la hipótesis de investigación: El liderazgo es negativo por lo que es necesario promover la formación de líderes en los estudiantes de 5º de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” de San Juan Bautista en el año 2012.



UNAP

Escuela de Postgrado

DOCTORADO EN EDUCACION

4.1.2. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES

AUTORA : JULIA ESTELA RIOS VELA

IQUITOS – PERÚ

2012

ANEXO N° 03

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES

1. FUNDAMENTACIÓN

Existe un gran vacío en el manejo de la información en los países no desarrollados; la falta de nuevas teorías generales que expliquen el estado actual de la sociedad.

Consecuentemente, los representantes formales de la misma, no dominan sus problemas estructurales. Lo comprueba la caída continua de los niveles de vida de la población.

Los medios masivos de comunicación, centrados en los aspectos relevantes de la sociedad, distorsionan nuestra percepción de los problemas básicos de la misma.

La tecnología y formas de producción, la composición clasista de la sociedad, los mercados y todo han cambiado en forma monumental, creando grandes crisis y la visión del mundo no ha cambiado sino en la mente de algunos líderes de cambio.

La mayoría de los economistas y políticos se siguen centrando en el cómo hacer mejor lo que la sociedad ha venido haciendo por muchas décadas. Cuando lo que hay que hacer es precisamente lo contrario al sistema antiguo, abandonando sistemáticamente todo lo establecido y empezar de cero simultáneamente, sin causar grandes dislocaciones sociales¹.

El mundo se innova totalmente. Sólo lanzándose al cambio hay posibilidades de éxito. Pero no se tiene una nueva generación de líderes de nueva visión que le den sentido a tal innovación, y por otro lado las Instituciones Educativas no consideran dentro del plan de estudio el desarrollo de capacidades tendientes a la visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, identidad, consistencia, atención, disposición de escuchar, ya que el liderazgo debe estar presente en todos los niveles de una organización sea del tipo gerencial, educativo, de servicio o de salud; por lo que surge el imperativo de realizar un programa de formación de líderes dirigido a los estudiantes de 5º de secundaria.

¹ VIDALES, D. Perú, País sin Líderes, 2001, p. 21 - 22

2. COMPETENCIAS

2.1. Competencia General

Adquiere información sobre el liderazgo, analizando los conceptos y reflexionando sobre su importancia y desarrolla capacidades de influencia sobre los demás.

2.2. Competencias Específicas

- ✓ Define analizando los aspectos conceptuales del liderazgo, su naturaleza, importancia y tendencias para su aplicación en ayudar a las personas a lograr sus metas.
- ✓ Describe los modelos y teorías del liderazgo: de los rasgos, conductuales y de contingencia e identifica las capacidades que estos líderes deben poseer para ser eficaces.
- ✓ Describe la teorías del liderazgo transformacional e identifica las capacidades que estos líderes deben poseer para ser eficaces.
- ✓ Desarrolla capacidades de influencia sobre los demás para su aplicación en el logro de objetivos comunes.

3. CONTENIDOS

1. El Liderazgo:

- 1.1. Concepto de Liderazgo
- 1.2. Naturaleza del Liderazgo
- 1.3. Componentes e Importancia del Liderazgo
- 1.4. Tendencias del Liderazgo

2. Modelos y Teorías del Liderazgo:

- 2.1. Teoría de los Rasgos del Liderazgo
- 2.2. Modelos Conductuales del Liderazgo
- 2.3. Modelos de Contingencia del Liderazgo

3. El Liderazgo Transformacional:

- 3.1. Componentes del Liderazgo Transformacional

4. Desarrollo de Capacidades del Líder de acuerdo a los componentes del Liderazgo Transformacional:

4. METODOLOGÍA
Seminario – Taller
5. MATERIALES DIDÁCTICOS
Separatas.
Multimedia
6. LUGAR
Auditoria del Colegio Nacional Iquitos
7. DURACIÓN
Octubre – Diciembre
8. HORARIO
Días: Lunes a Viernes
Hora: 15:00 a 17:00
9. META
50 estudiantes de 5º de secundaria
10. RESPONSABLE
Lic. Julia Estela RIOS VELA, Mgr.
11. RECURSOS
Humanos: Expertos en el tema
Económicos: La ejecución del programa será financiado con recursos propios.
12. PROGRAMACIÓN
Adjunto
13. EVALUACIÓN
La evaluación del Programa se efectuará durante el proceso y al finalizar.

Setiembre de 2012

Lic. Julia Estela RIOS VELA, Mgr.
Responsable

PROGRAMACIÓN:

FECHA	CAPACIDADES	CONTENIDOS	PROCESO METODOLÓGICO
Octubre	Define el concepto de liderazgo y explica su naturaleza	1. El liderazgo: Concepto 2. Naturaleza del liderazgo	 Recuperación de saberes  Aprendiendo juntos  Aplicando lo aprendido  Mostrando lo aprendido
	Identifica y describe los componentes e importancia del liderazgo	1. Componentes del liderazgo 2. Importancia del liderazgo	
	Identifica y explica las diferentes tendencias del liderazgo	1. Tendencias del Liderazgo 1.1. Liderazgo de conquista 1.2. Liderazgo comercial 1.3. Liderazgo de organización 1.4. Liderazgo de innovación 1.5. Liderazgo de información 1.6. Liderazgo en la nueva era	
Noviembre	Describe la teoría de los rasgos del liderazgo y nombra las características personales que le hacen ser eficaces	1. Teoría de los rasgos del liderazgo 2. Características físicas y psicológicas que debe poseer el líder	
	Describe los modelos conductuales del liderazgo e identifica las características de los líderes de los diferentes estilos conductuales	1. Modelos conductuales del liderazgo 1.1. Estilos orientados a la tarea y orientados a la persona 1.2. Conductas del líder centradas en el trabajo y centradas en el empleo 1.3. Estructura de iniciación y consideración 1.4. La rejilla del liderazgo	
	Describe los modelos de contingencia del liderazgo e identifica las características de los diferentes enfoques	1. Modelos de contingencia del liderazgo 1.1. Teoría CTMA de Fiedler 1.2. Teoría camino – meta sobre el liderazgo 1.3. Modelo Vroom – Jago	
Diciembre	Describe la teoría del liderazgo transformacional e identifica las capacidades del líder transformacional	1. Liderazgo transformacional 1.1. Concepto de liderazgo transformacional 1.2. Componentes del liderazgo transformacional	
	Desarrolla las capacidades del líder transformacional	1. Capacidades del componente: Influencia idealizada (carisma) 2. Capacidades del componente: motivación inspiradora (Inspiración) 3. Capacidades del componente: Estímulo Intelectual 4. Capacidades del componente: Consideración intelectual 5. Capacidades del componente: Tolerancia psicológica	 Taller vivencial

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

El liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

El liderazgo debe incluir a otras personas, supone una distribución igual del poder entre líderes y miembros del grupo,, debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores. El líder como expresa KREITNER, R (1997) en el texto “Comportamiento en las Organizaciones” debe tener una visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, prestar atención con mucha disposición del escuchar, inclusive entrenar y sobre todo ir a la aventura con decisión y muchas cosas más, ya que el liderazgo estará siempre presente en todos los niveles de una organización.

Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada, en la cual no solo se puede asumir un papel de espectador, dejando que las cosas pase, sino debe ser un ente participativo, activo del proceso y eso solo se logra en la medida que el líder maneje adecuadamente un liderazgo eficiente en la dinámica de su desempeño laboral, desde este punto se, requiere un líder que posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento, la acción y la disposición de indagar, cuestionar, problematizar, obteniendo una visión más clara y precisa de los acontecimientos, alcanzando así a experimentar y evaluar las ventajas que trae el crear espacios sanos de trabajo, donde se practique la responsabilidad, el respeto, el estímulo, cultivando comunidades de aprendizaje donde se avancen hacia la democracia, la equidad, la diversidad, la inclusión y la justicia social.

Al realizar el análisis descriptivo se encontró que el 57% de estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012, manifestaron que fue negativo el liderazgo. Al respecto BASS, B (1994) en el texto “Improving Organizacional” manifiesta que el líder debe presentar carisma es decir tener la capacidad para entusiasmar y transmitir confianza y respeto, saber comunicar su visión de modo conveniente con palabras y también con su propio ejemplo, debe promover

nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas, debe tener en cuenta las necesidades de cada persona para guiarles a cada uno según sus capacidades, debe ser tolerante de los errores de los demás y utilizar los propios para mejorarla. debe ser paciente amable en fin disponer de un sentido del humor que permítala a la persona líder, crear atmósferas de trabajos adecuados para tratar los innumerables problemas y conflictos que surgen en cualquier organización.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

6.1. CONCLUSIONES PARCIALES

- Se sistematizó el referente teórico que fundamenta el liderazgo, importante para la promoción de líderes.
- La influencia idealizada fue negativo en el liderazgo en los estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012.
- La consideración individual fue negativo en el liderazgo en los estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012.
- La estimulación intelectual fue negativo en el liderazgo en los estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012..
- La motivación inspiradora fue negativo en el liderazgo en los estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012.
- La tolerancia psicológica fue negativo en el liderazgo en los estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012.
- El liderazgo se delimitó con las dimensiones: Influencia idealizada. Consideración individual. Estimulación intelectual. Motivación inspiradora y Tolerancia psicológica.
- Se elaboró la propuesta para promover la formación de líderes en el liderazgo en los estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012.

6.2. CONCLUSIÓN GENERAL

El liderazgo fue negativo con 57% en el liderazgo en los estudiantes de 5º de Secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, San Juan Bautista en el año 2012.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

7.1. RECOMENDACIONES PARCIALES

- A los docentes que orientan el proceso enseñanza – aprendizaje de los estudiantes de 5º de secundaria y de los demás estudiantes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” centrar la enseñanza en los puntos fuertes de los estudiantes y guiarles para que consigan sus propios resultados.
- A los docentes que orientan el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes de 5º de secundaria y de los demás estudiantes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” dar oportunidad a los estudiantes para aprender el modo de liderar.
- A los estudiantes de 5º de secundaria y de los demás estudiantes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” desarrollar sus capacidades visionarias en su desempeño para poder ser líderes en su propia gestión de acciones y saber conducir a otras personas.
- A los estudiantes de 5º de secundaria y de los demás estudiantes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” impulsar sus capacidades relacionadas, a la Influencia idealizada. Consideración individual. Estimulación intelectual. Motivación inspiradora y Tolerancia psicológica.
- A los padres de familia de los estudiantes de 5º de secundaria de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, motivar en sus hijos acciones de liderazgo.
- A los docentes del programa doctoral en Educación de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana continuar realizando estudios sobre el liderazgo.
- Hacer extensivo los resultados de la investigación a otras universidades de la región y país.

7.2. RECOMENDACIONES GENERALES

- ✓ A los directivos de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” al elaborar el Proyecto Curricular de la Institución Educativa incluir en los planes de estudio contenidos relacionados al desarrollo de las capacidades referidas al liderazgo.

- ✓ A los directivos de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” ejecutar la propuesta presentada sobre el Programa de Formación de Líderes.

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. VIDALES, D (2001) Perú. País sin líderes, S/E. Perú, p. 29 – 34.
2. BANERS y MALLDRY, M (1993) IBM After a Kers, N, Y, p. 23
3. ARAHUANAZA, M. A y RIOS, J.E (2011) El liderazgo directivo en docentes de primaria – Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Perea de Ferrando”. Punchana 2011. Loreto – Perú, p. 63
4. GIL (1998). "El Liderazgo como una de las funciones de la Dirección, artículo en línea.
5. PEDRAJA, J y RODRIGUEZ, E (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería. UTA. Vol 12, N° 2 Chile, p. 63
6. PEÑA, L. (1990). El Concepto de Líder. El Maestro como Líder. Editorial Monte Ávila. Caracas, Venezuela, p, 70
7. PÉREZ, J. (1996). El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. M° 102. Bogotá. Colombia, p. 82
8. PÉREZ, L. (2002) "Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de la educación básica". Caracas, Venezuela, pp. 26 p. 5,
9. FARRO, C. (1998) Gerencia de Instituciones Educativas hacia la calidad total, S/E, Lima - Perú, pp.220, p. 53.
10. KREITNER, R. (1997) Comportamiento de las Organizaciones, Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill, México, pp. 250, p. 87.
11. FIELDEN, J. (1998) La formación del personal de la Educación Superior, Una visión permanente, Paris, pp. 185, p. 105.
12. BERNAL, J. (2000) Liderar y cambio. El liderazgo transformacional. Zaragoza, pp. 250. p. 78.
13. GRINBER, G. (1999) Desafíos y posibilidades para el futuro de la Educación, España, pp. 320, p. 120.
14. TERRY. G. (1998) Principios de Administración, 13 edición. Editorial Continental. México, p. 2 - 3

15. IVANCEVICH, J. M. (1997) *Gestión, Calidad y Competitividad*. S/E. Edit. Mc Graw Hill. México, p. 474 – 483
16. STOGDILL, R. (1948) *Personal Factors Associated With Leadership*. New York, p. 71
17. GHISELLI, E (1963) *Managerial Talent*, N. Y, p. 641
18. DUBOIS, CH. (1992) *Portrait of the Ideal MBA*, N. Y, p. 31
19. Mc CAL, M y LOMBARDO, m. (1983) *What Makes a Top Executive?* N.Y p. 31
20. KATZ, R (1974) *Skills of an Effective Administrator*. N. Y. p. 90
21. STEWART, T (1992) *Brace for Japan's Hot New Strategy*, N. Y. p. 63
22. CROSBY, P (1986) *The Art of Making Things Happen*. Edit. Mc Graw Hill. México, p. 23
23. MORSE, N. C (1956) *The Experimental Change of a Major Organization*. N. Y. p. 128
24. FIEDLER, F y CHEMERS, M (1974) *Effective Management*. N. Y. p. 88
25. VROOM, V y JAGO, A (1974) *Decision Making a Social Process*. N. Y. p. 775
26. BASS, B. (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Leadership*, New York, pp. 325, p. 165.
27. GUTIERREZ, M. (1997a) *Liderazgo transformacional en el docente universitario peruano*, pp. 380, p. 88
28. COVEY, S. (1997a) *El liderazgo centrado en principios*, S/E, Editorial Paidós, Barcelona, pp. 195, p. 38.
29. COVEY, S. (1997b) *El liderazgo centrado en principios*, S/E, Editorial Paidós, Barcelona, pp. 195, p. 50.
30. ALVARADO OYARCE, Otoniel (199a) *Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos*. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.
31. ESCOBAR y MESA. (2000) *Liderazgo transformacional*. México.
32. LAMAS, P. (2000) *Planificación Educativa y Currículo* S/E. Perú, p. 10
33. AVILA, R. B. (1998) *Introducción a la Metodología de la Investigación*. S/e. Perú, p. 23
34. HERNANDEZ, Roberto et al (2010) *Metodología de la Investigación Científica*. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p. 78

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 ARAHUANAZA, M. A y RIOS, J.E (2011) El liderazgo directivo en docentes de primaria – Institución Educativa “Generalísimo Don José de San Martín” y “Petronila Perea de Ferrando”. Punchana 2011. Loreto – Perú, p. 63
- 📖 ALVARADO OYARCE, Otoniel (199a) Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.
- 📖 AVILA, R. B. (1998) Introducción a la Metodología de la Investigación. S/e. Perú, p. 23
- 📖 BANERS y MALLDRY, M (1993) IBM After a Kers, N, Y, p. 23
- 📖 BASS, B. (1994) Improving Organizational Effectives Though Infomational, lerdership, Nw York, pp. 325, p. 165.
- 📖 BERNAL, J. (2000) Liderar y cambio. El liderazgo transformacional. Zaragoza, pp. 250. p. 78.
- 📖 COVEY, S. 1997a) El liderazgo centrado en principios, S/E, Editorial Paidos, Barcelona, pp. 195, p. 38.
- 📖 COVEY, S. 1997b) El liderazgo centrado en principios, S/E, Editorial Paidos, Barcelona, pp. 195, p. 50.
- 📖 CROSBY, P (1986) The Art of Making Thing Happen. Edit. Mc Graw Hill. México, p. 23
- 📖 DUBOIS, CH. (1992) Portaid of the Ideal MBA, N. Y, p. 31
- 📖 ESCOBAR y MESA. (2000) Liderazgo transformacional. México.
- 📖 FARRO, C. (1998) Gerencia de Instituciones Educativas hacia la calidad total, S/E, Lima - Perú, pp.220, p. 53.
- 📖 FIELDEN, J. (1998) La formación del personal de la Educación Superior, Una visión permanente, Paris, pp. 185, p. 105.
- 📖 FIEDLER, F y CHEMERS, M (1974) Effective Management. N. Y. p. 88
- 📖 GIL (1998). "El Liderazgo como una de las funciones de la Dirección, artículo en línea.
- 📖 GUTIERREZ, M. (1997a) Liderazgo transformacional en el docente universitario peruano, pp. 380, p. 88

- 📖 GHISELLI, E (1963) Managerial Talent, N. Y, p. 641
- 📖 GRINBER, G. (1999) Desafíos y posibilidades para el futuro de la Educación, España, pp. 320, p. 120.
- 📖 HERNANDEZ, Roberto et al (2010) Metodología de la Investigación Científica. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p. 78
- 📖 IVANCEVICH, J. M. (1997) Gestión, Calidad y Competitividad. S/E. Edit. Mc Graw Hill. México, p. 474 – 483
- 📖 KATZ, R (1974) Skills of an Efective Administrator. N. Y. p. 90
- 📖 KREITNER, R. (1997) Comportamiento de las Organizaciones, Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill, México, pp. 250, p. 87.
- 📖 LAMAS, P. (2000) Planificación Educativa y Currículo S/E. Perú, p. 10
- 📖 MORSE, N. C (1956) The Experimental Change of a Major Organizational. N. Y. p. 128
- 📖 Mc CAL, M y LOMBARDO, m. (1983) What Makes a Top Executive? N.Y p. 31
- 📖 PEDRAJA, J y RODRIGUEZ, E (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería. UTA. Vol 12, N° 2 Chile, p. 63
- 📖 PEÑA, L. (1990). El Concepto de Líder. El Maestro como Líder. Editorial Monte Avila. Caracas, Venezuela, p, 70
- 📖 PÉREZ, J. (1996). El Liderazgo y la Gerencia. Revista Universidad EAFIT. M° 102. Bogotá. Colombia, p. 82
- 📖 PÉREZ, L. (2002) "Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II etapa de la educación básica". Caracas, Venezuela, pp. 26 p. 5,
- 📖 STEWART, T (1992) Brace for Japan's Hot New Strateggi, N. Y. p. 63
- 📖 STOGDILL, R. (1948) Personal Factors Associated With Leadership. New York, p. 71
- 📖 TERRY. G. (1998) Principios de Administración, 13 edición. Editorial Continental. México, p. 2 - 3
- 📖 VIDALES, D (2001) Perú. País sin líderes, S/E. Perú, p. 29 – 34.
- 📖 VROOM, V y JAGO, A (1974) Decisión Learning a Social Process. N. Y. p. 775

12. Anexos

- Anexo 01: Matriz de Consistencia
- Anexo 02: Instrumentos de Recolección de Datos

Anexo 01
Matriz de Consistencia

Título: LIDERAZGO Y PROGRAMA PARA LA FORMACION DE LIDERES EN ESTUDIANTES DE 5° DE SECUNDARIA – INSTITUCION EDUCATIVA “COLEGIO NACIONAL IQUITOS, 2012”

Autor: JULIA ESTELA RIOS VELA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿Cómo es el liderazgo para proveer la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institucion Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012?</p> <p>Problemas específicos: ✓ ¿Cuál es el referente teórico que fundamenta el liderazgo para la formación de líderes? ✓ ¿En qué situación se encuentra el liderazgo en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institucion Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012? ✓ ¿Cómo promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institucion Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012?</p>	<p>Objetivo General Evaluar el liderazgo para promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institucion Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012.</p> <p>Objetivos Específicos ✓ Sistematizar el referente teórico que fundamente el liderazgo para la formación de líderes. ✓ Determinar la situación en que se encuentra el liderazgo en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institucion Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012. ✓ Proponer un programa para promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institucion Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012.</p>	<p>El liderazgo es negativo por lo que es necesario promover la formación de líderes en los estudiantes de 5° de secundaria de la Institucion Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2012</p>	Liderazgo	<p>1. INFLUENCIA IDEALIZADA</p> <p>1.1. Demuestro autoconfianza en mí mismo o digno de resaltar</p> <p>1.2. Genero lealtad y compromiso con los demás</p> <p>1.3. Me comporto en forma honesta</p> <p>1.4. Soy respetado por lo que hago</p> <p>1.5. Produzco satisfacción en los colaboradores</p> <p>1.6. Soy decidido cuando el asunto lo requiere</p> <p>1.7. Soy coherente con lo que digo y con lo que hago</p> <p>1.8. Soy optimista</p> <p>1.9. Me comunico con el ejemplo lo que decido</p> <p>1.10. Soy capaz de escuchar</p> <p>1.11. Despierto confianza ante los demás</p> <p>2. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL</p> <p>2.1. Apoyo las propuestas y lo que hacen los colaboradores</p> <p>2.2. Demuestro empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los colaboradores</p> <p>2.3. Animo a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas</p> <p>2.4. Suelo estar a disposición de aquel que me necesita en cualquier momento</p> <p>2.5. Elogio a los colaboradores cuando hacen un buen trabajo</p> <p>2.6. Soy accesible con los diferentes miembros de la comunidad</p> <p>2.7. Trato a los colaboradores del mismo modo sin hacer distinciones</p> <p>3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</p> <p>3.1. Animo a los colaboradores a solucionar problemas y a generar ideas nuevas</p> <p>3.2. Animo a los colaboradores a desarrollar su trabajo dejándoles tomar cada vez más responsabilidades</p> <p>3.3. Animo a los colaboradores a reflexionar sobre la forma de mejorar su trabajo</p> <p>3.4. Proporciono a los colaboradores nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas</p> <p>3.5. Propicio en los colaboradores el desarrollo de sus capacidades y posibilidades</p>	<p>Tipo de Investigación La investigación de acuerdo al propósito será de tipo aplicada porque se aplicará los conocimientos a la solución de un problema práctico inmediato y los resultados servirán para su aplicación a través de la propuesta de un programa para promover la formación de líderes en los estudiantes.</p> <p>Diseño de la Investigación El diseño general de la investigación será el no experimental transeccional descriptivo. Será no experimental porque no se manipulará la variable. Será transeccional descriptivo porque los datos serán recolectados en el mismo contexto, en un mismo momento y luego se analizaran para observar la situación en que se encuentra la variable en estudio. El diseño es:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;"> M O </div> <p>Dónde: M : Muestra en quienes se va a realizar el estudio O : Observación a la variable: Liderazgo.</p> <p>Los pasos que se seguirán en el estudio serán:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la observación a la variable en la muestra. 2. Procesar o sistematizar los datos o información. 3. Clasificar los datos o información, organizándolos en cuadros y representarlos en gráficos. 4. Analizar e interpretar los datos o información. <p>Población La población estará conformada todos los estudiantes de 5° de secundaria matriculados en el año 2012, en la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” que hacen un total de 431.</p> <p>Muestra La muestra estará conformada por 203 estudiantes de 5° de secundaria matriculados en el año 2012 en la Institución Educativa “Colegio Nacional</p>

				3.6. Estimulo en los colaboradores a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario	<p>Iquitos".</p> <p>La selección de la muestra por cada estrato poblacional se efectuará en forma probabilística mediante la técnica del ánfora.</p> <p>Técnicas de Recolección de Datos</p> <p>La técnica que se empleará en la recolección de datos será la encuesta porque se observará el hecho o fenómeno (LIDERAZGO) en forma indirecta.</p> <p>Instrumentos de Recolección de Datos</p> <p>El instrumento de recolección de datos será el cuestionario, elaborado con preguntas cerradas, el que será sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación.</p>
				3.7. Facilito que las cosas se hagan antes de imponerlas	
				3.8. Animo a los colaboradores a proponer ideas, a ser creativos	
				4. MOTIVACIÓN INSPIRADORA	
				4.1. Implico a los colaboradores en la realización de los grandes objetivos de la organización	
				4.2. Implico a los colaboradores en cualquier proceso que se generan en la organización para establecer objetivos importantes	
				4.3. Creo en los colaboradores un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la organización	
				4.4. Desarrollo en los colaboradores un sentido de identidad con la organización	
				4.5. Desarrollo en los colaboradores un sentido de orgullo de pertenecer a la organización	
				4.6. Consigo la confianza de los colaboradores para lograr los objetivos previstos en la organización	
				5. TOLERANCIA PSICOLÓGICA	
				5.1. Soy capaz de modificar los puntos de vista, después de oír de otras personas	
				5.2. Tengo sentido del humor	
				5.3. Discuto abiertamente con los colaboradores los temas que originan fuertes discrepancias	
				5.4. Soy creativo planteando varias alternativas coherentes y cálidas de solución a los problemas de la organización	
				5.5. Soy capaz de organizar y dominar mi tiempo en forma eficaz	
				5.6. Soy tolerante con los errores o defectos de los demás	
				5.7. Suelo utilizar los errores para aprender y mejorar	
				5.8. Proyecto sobre los demás los efectos de mi posible estrés	



UNAP

Escuela de Postgrado

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

**LIDERAZGO Y PROGRAMA PARA LA FORMACION DE LIDERES EN
ESTUDIANTES DE 5° DE SECUNDARIA – INSTITUCION EDUCATIVA
“COLEGIO NACIONAL IQUITOS, 2012”**

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO

(Para estudiantes de 5º de secundaria del Colegio Nacional Iquitos – 2012)

CÓDIGO: _____

I. PRESENTACION

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre: **LIDERAZGO EN ESTUDIANTES DE 5° DE SECUNDARIA – INSTITUCION EDUCATIVA “COLEGIO NACIONAL IQUITOS”**, el estudio servirá para elaborar la tesis conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en Educación.

La información que nos proporcione es confidencial.

Muchas gracias.

II. DATOS GENERALES

1. Institución Educativa :
2. Grado :
3. Sección :
4. Estudiante :
5. Edad :
6. Sexo :
7. Día :
8. Hora :

III. INSTRUCCIONES

- Lee atentamente las preguntas del cuestionario y respóndalas marcando con un aspa (X) de acuerdo a tu apreciación

IV. CONTENIDO

INDICADORES	POSITIVO SI	NEGATIVO NO
1. INFLUENCIA IDEALIZADA		
1.1. Demuestro autoconfianza en mí mismo o digno de resaltar		
1.2. Genero lealtad y compromiso con los demás		
1.3. Me comporto en forma honesta		
1.4. Soy respetado por lo que hago		
1.5. Produzco satisfacción en los colaboradores		
1.6. Soy decidido cuando el asunto lo requiere		
1.7. Soy coherente con lo que digo y con lo que hago		
1.8. Soy optimista		
1.9. Me comunico con el ejemplo lo que decido		
1.10. Soy capaz de escuchar		
1.11. Despierto confianza ante los demás		
(\bar{X})		
2. CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL		
2.1. Apoyo las propuestas y lo que hacen los colaboradores		
2.2. Demuestro empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los colaboradores		
2.3. Animo a reflexionar sobre las formas tradicionales de hacer las cosas		
2.4. Suelo estar a disposición de aquel que me necesita en cualquier momento		
2.5. Elogio a los colaboradores cuando hacen un buen trabajo		
2.6. Soy accesible con los diferentes miembros de la comunidad		
2.7. Trato a los colaboradores del mismo modo sin hacer distinciones		
(\bar{X})		
3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		
3.1. Animo a los colaboradores a solucionar problemas y a generar ideas nuevas		
3.2. Animo a los colaboradores a desarrollar su trabajo dejándoles tomar cada vez más responsabilidades		
3.3. Animo a los colaboradores a reflexionar sobre la forma de mejorar su trabajo		
3.4. Proporciono a los colaboradores nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas		

3.5. Propicio en los colaboradores el desarrollo de sus capacidades y posibilidades		
3.6. Estimulo en los colaboradores a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario		
3.7. Facilito que las cosas se hagan antes de imponerlas		
3.8. Animo a los colaboradores a proponer ideas, a ser creativos		
(\bar{X})		
4. MOTIVACIÓN INSPIRADORA		
4.1. Implico a los colaboradores en la realización de los grandes objetivos de la organización		
4.2. Implico a los colaboradores en cualquier proceso que se generan en la organización para establecer objetivos importantes		
4.3. Creo en los colaboradores un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la organización		
4.4. Desarrollo en los colaboradores un sentido de identidad con la organización		
4.5. Desarrollo en los colaboradores un sentido de orgullo de pertenecer a la organización		
4.6. Consigo la confianza de los colaboradores para lograr los objetivos previstos en la organización		
(\bar{X})		
5. TOLERANCIA PSICOLÓGICA		
5.1. Soy capaz de modificar los puntos de vista, después de oír de otras personas		
5.2. Tengo sentido del humor		
5.3. Discuto abiertamente con los colaboradores los temas que originan fuertes discrepancias		
5.4. Soy creativo planteando varias alternativas coherentes y cálidas de solución a los problemas de la organización		
5.5. Soy capaz de organizar y dominar mi tiempo en forma eficaz		
5.6. Soy tolerante con los errores o defectos de los demás		
5.7. Suelo utilizar los errores para aprender y mejorar		
5.8. Proyecto sobre los demás los efectos de mi posible estrés		
(\bar{X})		