

institucional; conllevando con ello a tener en la Institución Educativa los documentos normativos que regulan el funcionamiento de las mismas.

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

Respecto al segundo objetivo que fue analizar las características del liderazgo académico y administrativo de los directivos desarrollados en su desempeño laboral, vinculadas con la integración de equipos de trabajo, su obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3: Características de Liderazgo en académicos y administrativos.

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

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas

Y, finalmente respecto al tercer objetivo que fue: Diseñar lineamientos teóricos que

orienten el liderazgo transformador y la cultura organizacional, para las instituciones de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo– Lambayeque en respuesta a la realidad social, se alcanzó la siguiente propuesta:

1. Enfoque epistemológico A través del tiempo y el avance de la ciencia, se pueden distinguir diferentes estilos o enfoques epistémicos, Padrón (1994) los conceptualiza como configuraciones cognitivas constantes que definen esquemas operativos típicos de adquisición de conocimientos en el individuo y en las organizaciones. Estos distintos tipos de pensamiento o de razonamiento caracterizan a unas personas de otras, conformando patrones operativos que cada quien privilegia y refuerza en la formación de mapas mentales o representaciones del mundo, y que son producto de las configuraciones cognitivas individuales. Este autor, plantea que existen tres enfoques epistemológicos: empírico – analítico, racionalista y socio histórico. La presente investigación se enmarca dentro del enfoque empírico analítico, justificado por la orientación de los objetivos planteados y los instrumentos a utilizar para la descripción de las variables estudiadas, Liderazgo transformador y cultura organizacional. Este enfoque es también conocido como positivista o pragmático, marcado por un estilo de pensamiento sensorial, una orientación concreta–objetiva hacia las cosas, un lenguaje numérico–aritmético, una vía inductiva y unas referencias de validación situadas en la realidad objetiva. Se construyen generalizaciones a partir de datos concretos a través de los sentidos y a la percepción sensorial. En la relación sujeto y objeto del

conocimiento, éste pertenece al mundo objetivo independiente.

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

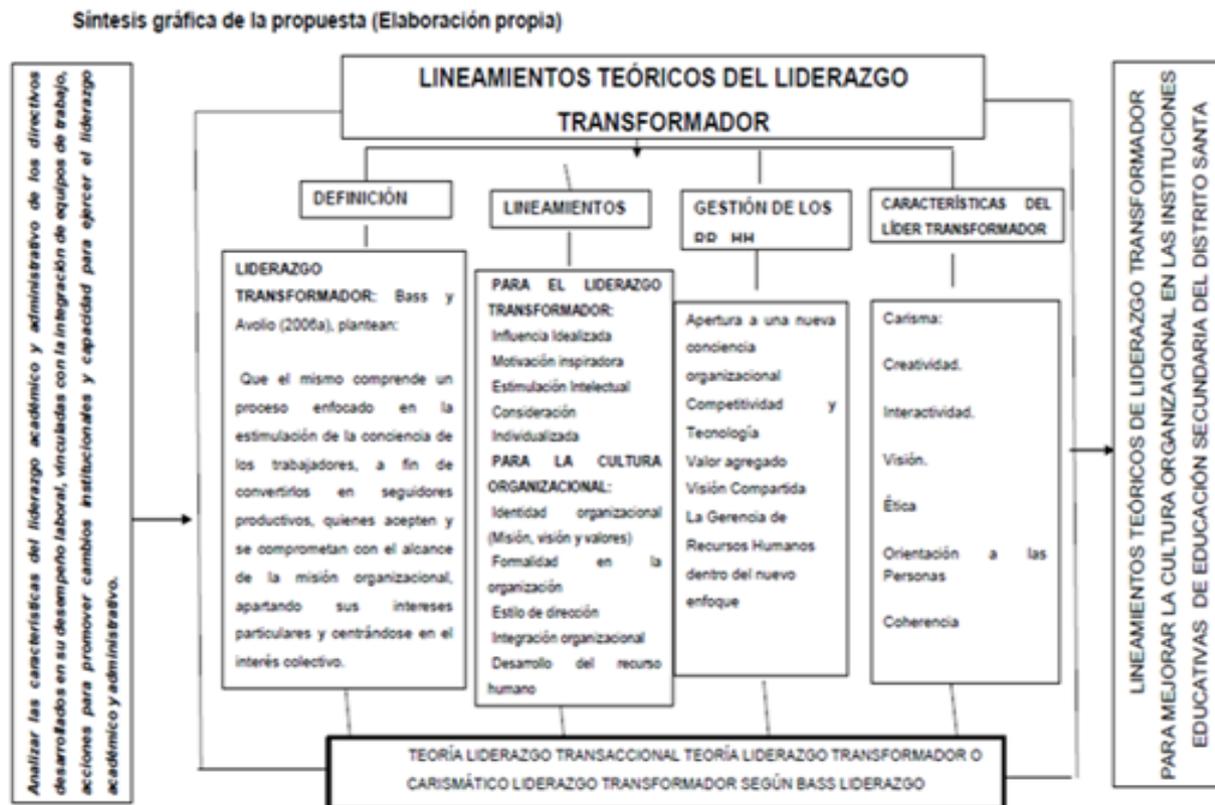
En este sentido, Kirpatrick y Locke (1998) exponen que las características claves del líder son la conducción, la motivación del liderazgo, el entusiasmo, la confianza, la honestidad, la integridad, el conocimiento del negocio, entre otras. En relación a la motivación del liderazgo, se deriva del deseo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

3. El enfoque del comportamiento, se centra en que hace el líder. Estas teorías

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

4. El modelo de contingencia es un enfoque integrativo, donde define cual es el estilo de liderazgo, tomando en cuenta los rasgos, habilidades y comportamiento del líder, así como las variables situacionales. Intenta identificar aspectos de la situación que moderan la relación de los rasgos personales o comportamiento del líder con la efectividad del liderazgo. Se asume para esto que diferentes patrones de comportamiento serán efectivos en situaciones diferentes, y que el mismo patrón de comportamiento no es óptimo en todas las situaciones, de manera que los efectos de la actuación del líder son contingentes a la situación. Gráficamente, la propuesta se sistematiza:

Gráfico 1: Sistematización de propuesta. Elaboración propia



Lineamiento sobre influencia individualizada: Se refiere a que el director como líder transformador proporciona una visión que genera respeto y confianza entre los seguidores (docentes), constituyéndose en un modelo al que estos quieren imitar. Infunde orgullo al estar asociados con él, va más allá del interés propio por el bienestar del grupo, actúa de manera que los docentes lo respeten y demuestra sentido de poder y credibilidad. Asimismo, los valores del líder están asociados a la justicia, la ética, la integridad, la libertad, la igualdad, la paz, el humanitarismo, la solidaridad, la responsabilidad, el respeto, el compromiso, el éxito, la calidad, el desarrollo y la productividad. El director habla y actúa en función de estos valores y creencias, considerando las consecuencias morales y éticas de sus decisiones. Es específico sobre la importancia de tener un fuerte sentido de propósito y hace hincapié en la importancia de tener una misión compartida por todos los miembros de la organización (Pirela, 2008)

Lineamiento sobre motivación inspiradora: En este lineamiento el director como líder transformador piensa y habla en forma optimista y entusiasta del futuro, y de las cosas por lograr, articula conjuntamente con los docentes y otros miembros de la organización una visión

esperanzadora, manifiesta confianza en el alcance de las metas. La motivación inspiradora está relacionada con las características del líder como la energía, el optimismo, la motivación al logro, la tenacidad, la creatividad, la proactividad y la iniciativa (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre estimulación intelectual: Los directores de las instituciones de educación básica examinan las cuestiones críticas y las reevalúan, aunque sean apropiadas, buscan diferentes

perspectivas en la resolución de problemas que afectan a la comunidad educativa, con el concurso de los docentes haciendo que estos analicen situaciones desde diferentes ángulos, proponiendo nuevas formas de llevar a cabo las tareas. Este lineamiento exige conocimiento de la tarea por parte del líder, comprensión de la complejidad y razonamiento en la resolución de problemas (Pirela, 2008)

Lineamiento sobre consideración individualizada: De acuerdo con este lineamiento, el líder transformador piensa que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes, trata a los docentes como individuos más que como miembros de la comunidad educativa, les enseña y entrena, ayudando a desarrollar sus fortalezas. En este lineamiento, el líder se conoce y tiene confianza en sí mismo, autocontrol, es tolerante, empático, siente el compromiso por satisfacer las necesidades adquiridas, manejar los conflictos, delegar tareas y propiciar los cambios (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre identidad organizacional: Este lineamiento está conformado por la misión, la visión y los valores de las instituciones educativas. La misión está relacionada con la atención de las necesidades de los alumnos, educar y formar integralmente, mejorar la calidad del aprendizaje y la excelencia, facilitar la

enseñanza y ayudar a aprender tanto a los niños como a sus representantes. La visión está relacionada con la educación y formación integral de calidad, actualizar y modernizar el proceso enseñanza aprendizaje, mejorar las condiciones de la infraestructura y la calidad del personal, crear individuos libres y aptos para la sociedad y ayudar en los cambios sociales y culturales.

Lineamiento sobre estilo de dirección: Está asociado a las relaciones de los líderes con los trabajadores, el respeto en el trato, cordialidad y apoyo para el trabajo que realizan, la autonomía, libertad y participación en la toma de decisiones y la comunicación en la organización (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre integración organizacional: Facilita las relaciones cordiales en el grupo de trabajo, entre los departamentos, la fluidez de la comunicación, la habilidad y motivación para trabajar en equipo, y la colaboración entre los docentes en la realización de las tareas (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre desarrollo de recursos humanos: Se refiere a la relación de las capacidades del personal con las funciones del cargo, la importancia del desarrollo, adiestramiento, aprendizaje de los docentes y las posibilidades de desarrollo dentro de las instituciones (Pirela, 2008).

Lineamiento sobre compensación: Está relacionado con la remuneración salarial que reciben los docentes y directivos, su adecuación al cargo y a las responsabilidades que tienen, el reconocimiento a los logros

Conclusiones

- Se entiende, que el liderazgo transformador es un proceso en el cual los líderes reconocen las necesidades de los seguidores y procuran satisfacerlas, resaltando altos niveles de moralidad y motivación basada en valores como la libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, para producir cambios fundamentales en las instituciones y en la sociedad.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos que los elementos de la cultura organizacional que caracterizan a las instituciones de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo- Lambayeque, practican la **cultura fuerte**, manifestado por un elevado porcentaje de los docentes que se les aplicó los instrumentos respectivos, mientras que un bajo porcentaje de los mimos responden que las Instituciones Educativas practican una **cultura organizacional débil**, implicando con ello que las instituciones educativas tienen un funcionamiento adecuado.
- Las características del liderazgo académico y administrativo de los directivos desarrollados en su desempeño laboral, son las siguientes, en el orden que se indican: Influencia Idealizada, el Liderazgo inspiracional,

alcanzados, los beneficios recibidos según las necesidades el personal y la estabilidad laboral en los cargos. Lineamiento sobre sistemas de apoyo.

la Estimulación Intelectual y por último tenemos la consideración individualizada.

- Teniendo el conocimiento científico teórico dado Bass y Avolio (2006), se diseñaron los lineamientos teóricos que orienten el liderazgo transformador y la cultura organizacional, a las instituciones de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo- Lambayeque en respuesta a la realidad social, planteándose los siguientes:

Para el liderazgo transformador:

Influencia Idealizada, Motivación inspiradora, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada

Para la cultura organizacional:

Identidad organizacional (Misión, visión y valores), Formalidad en la organización, Estilo de dirección, Integración organizacional, Desarrollo del recurso humano, Compensación y recompensas y Sistemas de apoyo o Compromiso con la organización

Bibliografía

Albornoz, A. (2000). El Liderazgo del Gerente Educativo y el desarrollo del Proyecto Pedagógico Plantel. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.

Amparo, R. (2002). Liderazgo transformacional: un estudio desde la

psicología del género. (Tesis de Doctorado). Universidad de Valencia. Valencia. España. Recuperado de <http://www.mastesis.com/tesis/liderazgo+transformacional3A+un+estudio+desde+la+psicolog-C:97566>

Ávila, M. (2002). Efectos de la estructura organizacional de luz sobre los avances de la gestión tecnológica. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 2. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/rt/printerFriendly/522/1276>

Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership Mahwah*. EEUU: Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers.

Bracho, O., & García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Clío América*(10), 182-203. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/viewFile/418/382>

Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 165-177. doi:ISSN 1317-0570

Calderón, Z. (2013). La cultura organizacional en la estabilidad laboral (estudio realizado en lubricantes la Calzada S.A.). Universidad 166 Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>

Gordon, J. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogota: Convenio Andrés Bello. doi:ISBN: 958-698-175-4

Gillezeau, P. (1999). La Cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. *Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo*. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 1(2), 221-232. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/Article/1543>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. doi:ISBN:978-607-15-0291-9

Kirpactrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership. Do traits matter? *Academv of Management*, 5(2), 48-60.

Lapp, A. (1997). *Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio comparativo en tres grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estadales y Municipales)*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela.

Lynch, P., & Manso, J. (2000). Estilos de liderazgo en directores de enseñanza básica y media en la región del Bio-Bio. *PAIDEIA: Revista de Educación*(29), 97-104. Recuperado de http://132.248.192.201/seccion/bd_iresie/iresie

[_busqueda.php?indice=autor&busqueda=MANSO%20P.,%20JUAN&par=&a_inicial=&a_final=&sesion=&formato=largo](http://132.248.192.201/seccion/bd_iresie/iresie_busqueda.php?indice=autor&busqueda=MANSO%20P.,%20JUAN&par=&a_inicial=&a_final=&sesion=&formato=largo)

Maxwell, J. (2007). *Liderazgo. Principios de Oro*. Estados Unidos de América: Editorial Grupo Nelson.

Padrón, J. (1994). Organización. Gerencia de investigaciones Caracas.

Ochoa, C. (2002). Plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional dirigido a los directores de los preescolares del Municipio Araure, Estado Portuguesa. (Tesis de Postgrado). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Carabobo, Venezuela. Recuperado de 171 <http://sisbiv.bnv.gob.ve/cgi-bin/koha/opacMARCdetail.pl?biblionumber=473569>

Pirela, L. (2008). Liderazgo transformador y cultura organizacional en instituciones de educación básica. (Tesis de Pregrado). Universidad de Sulia. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/3/TDE-2010-06-22T15:19:21Z-102/Publico/pirela_ligia_del_carmen.pdf

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIREvista, 1(3), 1-12. doi:ISSN: 1809-4651

Sarasola, M. (2004). Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en centros educativos. Archivos Analíticos de Políticas educativas. Revista Académica evaluada por pares, 12(57), 1-34. doi:ISSN: 1068-2341

Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: JosseyBass.

Trevizón, N. (1999). El Clima Organizacional en el desempeño de los Docentes del Nivel Educación Básica del Estado Barinas. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela.

Viedma, J. (1992). La excelencia empresarial. España: McGraw Hill.