

PROPUESTA TEÓRICA DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y MEJORA DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

Luz Marina Parraguez Mauro¹

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO RESUMEN

Historia del artículo:

Recibido el 01 de diciembre de 2018
Aceptado el 28 de enero de 2019

Palabras claves:

Liderazgo,
Liderazgo transformacional,
Gestión educativa

El artículo presenta los resultados de una investigación que tuvo por objetivo proponer lineamientos teóricos que orienten el liderazgo transformador para mejorar la cultura organizacional en instituciones educativas de educación secundaria de un distrito del norte peruano, en respuesta a la realidad social, fundamentada en Burns, Bass y Avolio y Schein. Se trabajó desde el enfoque cuantitativo, con una metodología descriptiva explicativa, en la población de directivos y docentes de las instituciones educativas bajo estudio. Concluyendo que el liderazgo transformacional implica convertir a los colaboradores en personas motivadas al logro, creativas comprometidas y que se sienta identificadas con la organización, además de inspirar a los demás a seguirlo, pensar en colectivo. Se presenta una propuesta de lineamientos teóricos que orientan el liderazgo transformador y de esta manera la cultura organizacional se mejore.

THEORETICAL PROPOSAL OF TRANSFORMER LEADERSHIP AND IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF SECONDARY EDUCATION

ABSTRACT

Keywords:

Leadership
Transformational leadership
Education management

The article presents the results of a research that aimed to propose theoretical guidelines to guide transformative leadership to improve organizational culture in educational institutions of secondary education in a district of northern Peru, in response to social reality,

¹ Licenciado en Educación especialidad de Lengua y literatura. Maestrante en educación por la Universidad de Málaga. Profesor de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Email: violesis@hotmail.com

based on Burns, Bass and Avolio and Schein. We worked from the quantitative approach, with an explanatory descriptive methodology, in the population of managers and teachers of the educational institutions under study. Concluding that transformational leadership involves converting collaborators into people motivated to achieve, committed creative and who feel identified with the organization, as well as inspire others to follow, think collectively. It presents a proposal of theoretical guidelines that guide the transformative leadership and in this way the organizational culture is improved.

Introducción

Desde el siglo XXI, las tendencias demográficas y económicas tienen gran impacto en la cultura organizacional. Las organizaciones e instituciones, con estas tendencias y los cambios dinámicos hacen que también las instituciones privadas debatan cuales son las necesidades y los avances tecnológicos, como lo expresa Ávila, (2002, p.3) “los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades”.

La globalización, desde una perspectiva general, señala que la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos que enfrentan las organizaciones. Por lo que a medida que la competitividad sea un elemento primordial en el éxito de una organización, los gerentes o líderes realizan su mayor esfuerzo para alcanzar un nivel alto de productividad y eficiencia. La realidad cultural, en la organización que se vive hoy en día es de constantes cambios, tanto en lo económico, social y tecnológico. Según. Ávila, (2002, p.5), señala que “en ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional”. Dentro de una

organización, todo lo referente a cultura organizacional, sirve a los miembros como pautas que se deben conducir en ella, y a su vez es evidente que la cultura se va a reflejar en la conducta de las personas en el momento que traspasen la puerta de la empresa. Desde un ámbito general, Calderón (2013, p.1), “podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización”.

Los fracasos en las instituciones tanto públicas y privadas, por la transformación, es en ocasiones por la falta de liderazgo y planificación, generando un deterioro tanto en las funciones entre otras cosas e inquietudes de diversa índole (Luna & Pezo, 2005) habiéndose de gerenciar desde el cerebro y el corazón a fin de generar condiciones organizativas favorables, por eso Bracho y García (2013, p.165) consideran que el liderazgo en cuanto proceso guía los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas. En consecuencia se necesita una adecuada dirección de acuerdo a la naturaleza de las instituciones, sus requerimientos y proyecciones. Por eso el liderazgo es importante también en función de su efectividad que no sólo es económica

sino también motivacional, de tal manera que entre las características del líder se ha de encontrar la perseverancia en consecución de las metas, el ejercicio de una libertad responsable (empoderamiento) y por supuesto, poseedores de un alto nivel de formación (Luna y Pezo, 2005).

Sin embargo, desde la observación se detectó que en las instituciones Educativas (IIEE) se puede identificar la siguiente problemática: No existe preocupación sobre cómo asegurar la mejora constante en el nivel de desempeño de la organización ya sea en personal docente y administrativo para ser más competitivos; también que no se asumen los comportamientos, valores y creencias como rasgos esenciales de la cultura organizacional como una cualidad que caracterice a la institución; además que, la planeación estratégica, aunque considera en su proyección los valores, éstos no se han asumido desde el punto de vista conceptual y metodológico como sustento para el desarrollo de los procesos educativos; por lo que, finalmente, existen insuficiencias en la autogestión e integración interna y externa para contribuir al desarrollo de los procesos educativos.

Marco teórico

Gillezeau (1999, p.221) buscó establecer la presencia de valores compartidos, de una comunicación humanizada y de un liderazgo transformacional; así como el grado de satisfacción de clientes externos y proveedores en la cultura de empresas inteligentes, llegando a concluir que los valores compartidos, la comunicación y el liderazgo transformacional, teniendo un alto grado de satisfacción en los clientes y proveedores, todos estos, son elementos

inteligentes. Concluyó que la cultura en valores, tiene que ver con los factores afectivos, expresivos y el comportamiento en la organización.

Por otra parte, Lynch y Manso (2000) investigaron sobre los estilos de liderazgo en directores de enseñanza básica y media en una región chilena a través de un cuestionario de 20 situaciones representativas sobre el estilo percibido de liderazgo, concluyendo que prevalecen el estilo autocrático, mientras que el menos utilizado fue el participativo, lo que revela la necesidad de trabajar en mejores comprensiones de liderazgo para mejora de las organizaciones.

En el mismo sentido, Albornoz (2000) realizó una investigación en el contexto venezolano con el propósito de transformar las escuelas y de esta manera concebir un modelo de autogestión institucional para el mejoramiento del proceso educativo. El principal aporte de Albornoz (2000) es que considera que el liderazgo transformador es un estilo básico, para mejorar de la gestión escolar con el proyecto pedagógico plantel.

También Sarasola (2004) buscó identificar rasgos fundamentales de la cultura de los centros educativos entendida como un patrón de supuestos básicos que se manifiestan, desarrollan, mantienen y transforman a través de creencias, valores y normas compartidas entre sus miembros, fundamentalmente en las relaciones de colaboración y colegialidad, el ejercicio de liderazgo, la actitud para el desarrollo profesional, la eficacia en la consecución de aprendizajes y la planificación como camino para la realización de una visión compartida (p. 4) Concluye que la cultura es parte imprescindible de la organización. En esta misma línea Lapp (1997, p.5), buscó identificar la diferencia que existe en cuanto a la forma de captar la cultura en la institución

concluyendo que por lo general hay una captación homogénea de cultura entre los miembros de una organización.

Por su parte, Trevizón (1999), presentó un estudio sobre el “Clima Organizacional en el desempeño de los docentes del nivel Educación Básica del Estado Barinas” (p. 1). Concluye que los docentes perciben, que el clima organizacional del personal directivo está orientado hacia el poder, teniendo en cuenta que el director es quien “promueve actividades cuando así lo desea, establece en forma autoritaria las recompensas para el personal, por lo que los educadores sienten que laboran en un ambiente de temor y angustia promovido por la autoridad del director” (Trevizón, 1999, p. 72). Por otro lado, Amparo (2002), investigó sobre liderazgo transformacional analizando la existencia de perfiles directivos diferenciados entre hombre y mujeres para favorecer el acceso de las mujeres a puestos directivos por la adecuación del estilo femenino a las demandas organizaciones actuales (p. 5) y concluye que la responsabilidad familiar dificulta la promoción y el acceso a las mujeres a puestos directivos.

En otro momento, Ochoa (2002) investigó sobre plan de estrategias gerenciales para el desempeño de un liderazgo transformacional lo que le permitió diagnosticar que no aplican este tipo de liderazgo al cumplir con sus funciones gerenciales; y de la misma manera Colón (2003) investigó sobre liderazgo transformacional en la gestión educativa, concluyendo que debe aplicarse este tipo de liderazgo en ambientes organizacionales donde no se promueve la participación ni hay adecuada comunicación de decisiones.

Liderazgo transformador según Leithwood

Salazar, manifiesta que Leithwood en 1994, ofrece una visión diferente sobre el liderazgo

transformador. “Él y su equipo estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo *instructivo* se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen *transformadora*: esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela.” (Salazar, 2006, p. 6)

Piensa Leithwood, “era coherente con el movimiento de eficacia escolar, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes (...) Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela” (citado por Salazar, 2006, p. 6).

Características personales del líder transformador

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplio debate

Maxwell (2007), considera que hay tres tipos de liderazgo directivo: directivo visionario, el directivo transformador y el directivo creador de ambientes. El visionario conoce las competencias demandadas en el mercado, el transformador impulsado por el cambio y el creador de nuevos escenarios. De acuerdo con Maxwell, el enfoque que tiene el líder transformador apunta hacia un logro más significativo, puesto que es competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones con eficiencia y eficacia aceptando el intercambio de ideas para comprender mejor los procesos y decidir con estrategia.

Por otra parte, Bass y Avolio (2006) nos dicen que los líderes transformadores influyen mediante sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación, sentenciando además que las características del líder transformador: Carisma, creatividad e interactividad.

Teorías de la cultura organizacional.

Según Pirela (2008), “los cambios experimentados en el mundo por su implicación en las organizaciones, inducen a éstos a la adopción de nuevos modelos gerenciales, como medios tendientes a la búsqueda de la excelencia, al encuentro con la cultura y sus valores” (p. 43), lo que supone buscar la estabilidad organizacional en función de su misión y visión, a través de la comunicación generando el intercambio de pensamientos y sentimientos; siendo los líderes los principales llamados a ejecutarlos, con compromiso y lealtad.

En cambio, Schein (1992), define a la cultura organizacional en “un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, en la medida que aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna” (p. 125). Estos factores tienen que ser transferidos a los nuevos miembros del grupo con el fin de que perciba de manera correcta, también el pensar y sentir en relación a los elementos socioculturales y problemas emergentes.

Para Gordon (1996) “la cultura organizacional es un sistema compartido de valores,

creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento” (p. 154); y en este mismo sentido Viedma (1992) define a la cultura organizacional como un “conjunto de valores, formas materiales y espirituales compartidas por todos los miembros que componen la organización, y se transmiten de generación en generación” (p. 16).

Metodología

Este estudio es de tipo Descriptivo-Propositivo. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido al análisis” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 80). Propositivo, porque, después de haber realizado el diagnóstico respectivo de la realidad y contrastada con la teoría científica es conveniente que esta realidad sea transformada o cambiada, a través de una propuesta de lineamientos teóricos se va a mejorar la cultura organizacional de las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de Santa Rosa. El diseño utilizado fue no experimental, puesto que no se manipuló variables.

Los métodos utilizados son el Método Sistémico y Estructural – Funcional, sirvió para modelar los lineamientos teóricos mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. El método de la Modelación, es eslabón intermedio entre el sujeto y el objeto de investigación, que es el modelo, éste método opera en forma práctica o teórica con un objeto, no en forma directa, sino utilizando cierto sistema intermedio, auxiliar, natural o artificial; sirvió para diseñar el modelo de los lineamientos teórico del

liderazgo transformacional para mejorar la cultura organizacional de las Instituciones de Secundaria del distrito de Santa Rosa. El método de la Prospectiva se utilizó para guiar acciones estratégicas en el futuro y que sirvió para plantear la propuesta respectiva.

La operacionalización de variables se organizó de la siguiente manera:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE Lineamientos Teóricos de Liderazgo Transformador	Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático).	<ul style="list-style-type: none"> - Posee cualidades innatas de superación y desarrollo permanente. - Sabe y busca los mejores logros personales e institucionales. - Es carismático. - Transmite confianza, respeto y seguridad. - Se identifica y comparte asertivamente la misión y visión institucional. - Obtiene niveles óptimos de desarrollo y desempeño. - Logra la participación activa y organizada de los diferentes estamentos de la institución.
	Consideración Individualizada	<ul style="list-style-type: none"> - Son capaces de diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. - Atiende necesidades individualizadas urgentes. - Delega, entrena, aconsejan y proveen retroalimentación para el adecuado desempeño laboral. - Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. - Propone retos y desafíos a los demás.
	Estimulación Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta a sus seguidores a involucrarse en la búsqueda de otros métodos de trabajo. - Fomenta la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. - Utiliza la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. - Estimula intelectualmente y desarrolla seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas.
VARIABLE DEPENDIENTE Cultura Organizacional	Liderazgo Inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> - Forma seguidores que se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. - Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos. - Dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. - Proveen visión la cual estimula a energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. - Infunde un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución. - Estimula intelectualmente para articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.
	Cultura fuerte	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce ampliamente los valores y creencias que rigen la organización de la institución. - Practican activamente los valores y creencias de la institución. - Considera que los valores y creencias institucionales son las más adecuadas para el desarrollo institucional. - Observa que los directivos dan el ejemplo con el cumplimiento de los valores y creencias de la institución.
	Cultura Débil	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que los valores que rigen la institución son impuestos y no producto del consenso institucional. - Cree que las acciones de control agobiantes son importantes para el desarrollo institucional. - Considera que la burocracia es importante para el crecimiento de la institución.

La población bajo estudio fueron docentes de tres instituciones educativas con las siguientes características:

- Todos son profesionales de la educación.
- Cumplen funciones técnico pedagógicas y administrativas.
- Sus edades fluctúan entre los 25 a 60 años de edad.
- Proceden de los lugares aledaños a la Institución Educativa.

Estableciéndose de la siguiente manera:

Tabla 1: Población docente bajo estudio

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	POBLACIÓN DOCENTE	PORCENTAJE
I.E.N José Olaya	32	44.4%
I.E.P. El Nazareno	20	27.7%
I.E.P. Ingeniería	20	27.7%
TOTAL	72	100%

Fuente: Cap. de las instituciones educativas

Al tratarse de una población pequeña, se decidió por conveniencia trabajar con la totalidad de la población como muestra.

Resultados, análisis y discusión

Los resultados obtenidos, son los siguientes: Puesto que el primer objetivo fue: Caracterizar los elementos de la cultura organizacional que practican las instituciones de educación secundaria del distrito de Santa Rosa, Provincia de Chiclayo. Después de aplicada la encuesta a los docentes de las Instituciones Educativas de secundaria José Olaya, El Nazareno e Ingeniería, arrojó el siguiente resultado:

Tabla 2: Tipo de cultura institucional

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	CULTURA FUERTE		CULTURA DÉBIL		TOTAL	
	fi	%	fi	%	fi	%
I.E.N. José Olaya	25	78,13	07	21,87	32	100
I.E.P. El Nazareno	17	85	03	15	20	100
I.E.P. Ingeniería	19	95	01	5	20	100
TOTAL	61	84,72	11	15,28	72	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de las instituciones educativas

61 docentes que equivalen al 84,72% responden que las Instituciones Educativas de Educación Secundaria del distrito de Santa Rosa, practican la cultura fuerte, manifestada en los siguientes indicadores: conocen ampliamente los valores y creencias que rigen los destinos institucionales, practican activamente los valores, observan que los directivos dan el ejemplo con el cumplimiento de los valores, creencias y funciones, planifican y conocen la visión y misión

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.

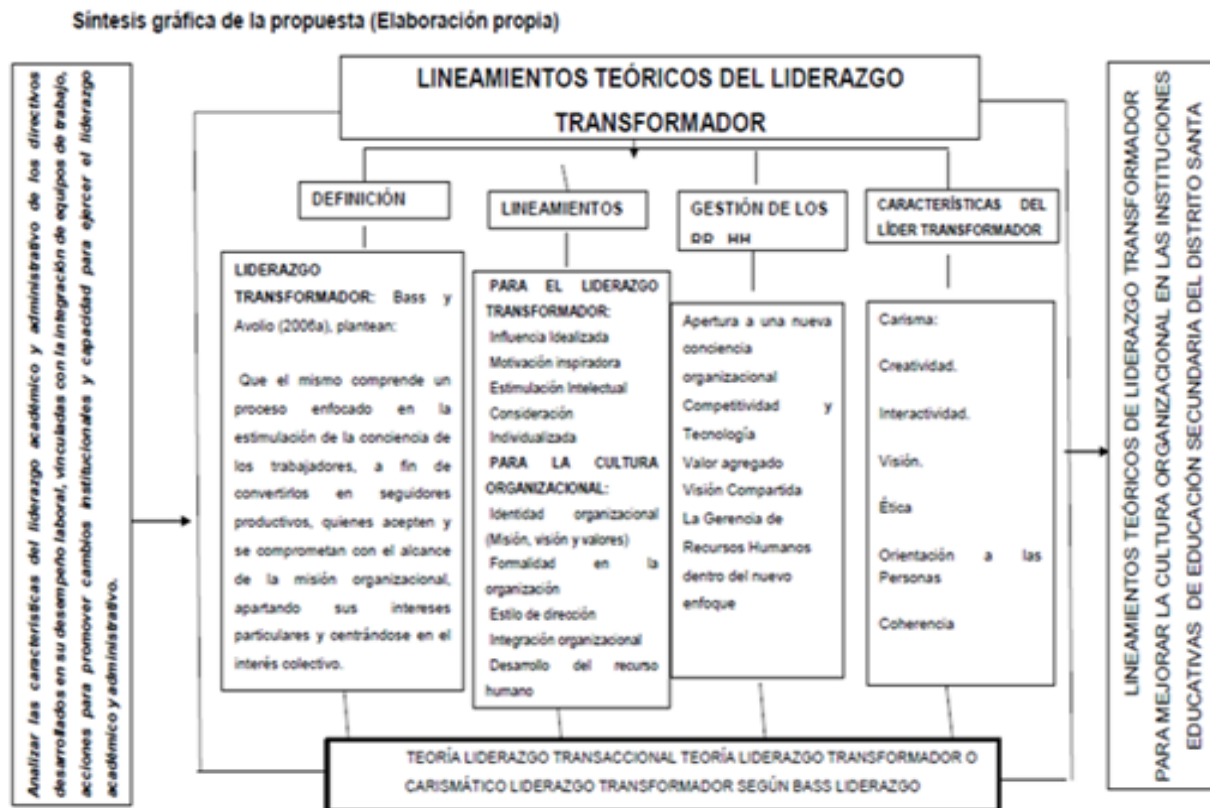
En este sentido, Kirpatrick y Locke (1998) exponen que las características claves del líder son la conducción, la motivación del liderazgo, el entusiasmo, la confianza, la honestidad, la integridad, el conocimiento del negocio, entre otras. En relación a la motivación del liderazgo, se deriva del deseo 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.