

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Y RECURSOS HUMANOS**



**LIDERAZGO DESDE LA PERCEPCION DEL PERSONAL DE TECNICOS Y
SUB OFICIALES DE UNA DEPENDENCIA MILITAR DE LIMA**

**TESIS PARA OBTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
Y RECURSOS HUMANOS**

Autor: Bach. Enrique JIMENEZ ALEGRIA

Asesor: Dr. Luis A. Vicuña Peri

2016

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento sincero a aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la culminación de esta tesis, logrando alcanzar con ello, el cumplimiento de uno de los principales objetivos trazados a lo largo mi carrera profesional.

Agradezco especialmente a mi asesor el Dr. Luis A. Vicuña Peri, por su dedicación y supervisión en la elaboración de esta tesis. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por su enseñanza y compromiso, finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad, la cual nos abrió sus puertas para tener la oportunidad de capacitarnos y prepararnos para un mundo competitivo.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi esposa e hijos, quienes con su apoyo incondicional han permitido que pueda culminar con éxito este largo proceso. A mi querida esposa por su comprensión, paciencia y compromiso en el hogar. A mis pequeños hijos por soportar tantas horas dedicadas a mi trabajo y no poder estar con ellos en algunos momentos importantes. A mi familia que son mi motor y motivo para tener esa fortaleza y lograr cumplir con mucha satisfacción una meta más en esta etapa de mi vida.

Enrique JIMENEZ ALEGRIA

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo identificar las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en el personal de Técnico y Suboficiales de una Institución Castrense debido que por una equivocada aplicación del liderazgo en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de parte de los Jefes, que no tratan al personal considerando su criterio, personalidad e iniciativa son básicamente los agentes responsables del malestar que existe en dicho personal.

La investigación es de tipo aplicada ya que se utilizaron conocimientos demostrados en otras realidades, en el escenario de una institución castrense que resulta novedoso, metodológicamente es descriptiva comparativa, con diseño transversal, en vista que se tomaron datos en un solo momento para los análisis respectivos. Se trabajó debido al tamaño de la población con el total, la misma que está integrada por ochenta (80) efectivos de una dependencia militar ubicada en Lima. Para evaluar los estilos de liderazgo, se aplicó el cuestionario de Kurt Lewin.

Los resultados identifican la diferencia significativa del predominio del liderazgo autocrático en el 81.25%, seguido por un 16.25% de percepción democrática y un 2.5% de liderazgo permisivo. En el análisis complementario se encontró que la especialidad y el estado civil no tienen incidencia en la percepción del liderazgo como sí lo tiene el género en el que predomina la percepción autocrática en el grupo masculino y la democrática en el femenino, la edad también correlaciona significativamente y en dirección positiva, ya que a mayor edad aumenta la claridad perceptual definiendo los estilos de liderazgo.

Palabras claves:

Estilos de liderazgo, Liderazgo Autocrático, Liderazgo Democrático, Liderazgo Permisivo, Técnico y Suboficial.

ABSTRACT

This research aimed to identify differences in the perception of leadership styles on Army Technicians and Corporal staff into a military institution due to chief's misapplication of leadership among this military staff, because these members are not treated, considering their judgment, personality and self-motivation been basically the agents responsible for the discomfort that exists in such personnel.

The research is kind applied as demonstrated in other realities, unique on the stage of a military institution, it is methodologically descriptive comparative, with cross design, given that data were taken at one time for the respective analyzes used. It worked because of the size population consisted of eighty (80) members from a military fort located in Lima. To assess the leadership styles, was carried out the Kurt Lewin's questionnaire.

The outcomes identify meaningful difference onto prevalence of autocratic leadership with 81.25%, followed by 16.25% democratic perception and 2.5% permissive leadership. The complementary analysis found that occupational specialty and marital status have no impact on the perception of leadership as it has the sort in which dominates the autocratic perception into the male group and democratic into the female gender, age also correlates highly and in positive direction, and that the older increases the perceptual clearly defining leadership styles.

Keywords:

Leadership styles, Autocratic Leadership, Democratic Leadership, Permissive Leadership, Army Technicians and Corporal Staff.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	2
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Formulación del problema y justificación del estudio	9
1.3 Antecedentes relacionados con el tema	10
1.4 Objetivos generales y específicos.....	29
1.5 Limitaciones del estudio.....	29
CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO.....	30
2.1 Bases teóricas relacionadas con el tema	30
2.2 Definición de términos usados	60
2.3 Hipótesis	64
2.4 Variables.....	64
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.1. Diseño de investigación.....	65
3.2. Población y Muestra	65
3.3. Técnicas e Instrumentos	66
3.4. Recolección de datos	69
CAPÍTULO IV: RESULTADO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	70
4.1. Resultados.....	70
4.2. Análisis de resultados	82
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
Conclusiones.....	87
Recomendaciones	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS.....	93

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Introducción

Hoy en día, el liderazgo es un tema de mucha importancia, ya que los países a nivel mundial están impulsando el desarrollo e incentivando el comercio internacional, consecuentemente con esto las organizaciones y empresas luchan permanentemente por ser cada vez más competitivas, esto ha generado que las personas que las integran sean cada vez más eficientes y capaces de aportar mucho de sí por el éxito y el bienestar de su personal. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran los mejores resultados en sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirarse primero dentro de sí mismo, conocerse para luego entender a los demás, tener la suficiente ascendencia y autoridad moral para conducir a los demás a conseguir con éxito sus objetivos como un bien común de toda organización.

Los estudios de liderazgo cobran hoy una significativa importancia en todos los ámbitos de la sociedad, incluyendo a las organizaciones castrenses, ya que el líder experimentado sabe que el éxito o el fracaso de su misión están ligados al esfuerzo personal y consciente de cada uno de sus hombres. Por eso se debe tener presente que el individuo es la base fundamental del conjunto, lo que le ocurra al hombre, afectará al grupo y lo que afecte al grupo terminará afectando a la organización, por lo tanto conocer a sus hombres resulta decisivo. El líder debe saber que cada persona tiene un perfil psicológico diferente, por fundamentos científicos no existen dos personas iguales, por lo tanto debe delegar responsabilidades de acuerdo a las cualidades y capacidades de cada miembro del grupo. En las organizaciones militares, siempre existe la necesidad de cumplir tareas, las que deben realizarse inevitablemente por los integrantes del grupo, quienes son los ejecutantes, sin

embargo ellos actuarán bajo la dirección y control de un líder, quien a su vez es el responsable directo del cumplimiento de dichas tareas, para ello deberá tener confianza en sí mismo y a la vez lograr que el grupo confíe en él, para lograr esa confianza el líder debe saber que autoridad posee dentro de la organización y tener la capacidad suficiente para influir en el grupo.

Este trabajo tiene como finalidad, investigar la forma como los subordinados perciben a sus líderes, debido que a pesar de las nuevas políticas en la dirección de los recursos humanos, por motivos personales algunos oficiales se caracterizan por la mala aplicación del liderazgo principalmente con el personal de técnicos y sub oficiales dentro de una organización militar, hecho que fomenta un clima laboral negativo y por ende los resultados no son los más esperados, para ello se necesita identificar los tipos de liderazgo que predominan en la institución y encontrar probables soluciones al problema y contribuir de alguna manera con los aportes necesarios para mejorar el trato y reducir el malestar que se genera en el personal subordinado.

Esta investigación está dividida en cinco capítulos. El Capítulo uno presenta la definición del problema central, considerando un planteamiento general, una formulación del problema, la determinación de los objetivos y su justificación. En el Capítulo dos se plantea la fundamentación teórica estableciendo los antecedentes del caso, las bases teóricas necesarias para poder determinar la estructura del documento y un glosario de términos que permite la aclaración de las palabras claves. En el tercer Capítulo se determina la metodología aplicada, se define la población, el diseño de muestra y las técnicas e instrumentos aplicados al presente trabajo. Por otro lado en el Capítulo cuatro se establecen los resultados de los análisis de la investigación y se formulan los resultados y la discusión de los mismos, presentándolos en función a los objetivos establecidos previamente, buscando así dar respuesta a cada planteamiento. El contraste entre las hipótesis y los resultados obtenidos también forman parte de este capítulo. Finalmente en el capítulo cinco, se formulan las conclusiones y recomendaciones del caso, estos responden a las determinaciones y resultados obtenidos de los problemas durante el proceso de investigación. Además de las referencias bibliográficas y los anexos que soportan el detalle de los instrumentos.

1.2 Formulación del problema y justificación del estudio

Se entiende que la importancia del liderazgo radica en la base para poder guiar una organización; la supervivencia de una organización depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta; la organización puede poseer una buena planificación pero puede fracasar ante la falta de liderazgo y por último aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder. Sin embargo en el contexto de la presente investigación se puede apreciar que la conducción de algunos oficiales de mayor jerarquía en los diferentes departamentos tanto operativos como administrativos no son las más adecuadas, en vista que existe mucho malestar en relación al trato que reciben los Técnicos y Sub Oficiales, que no respetan el horario de trabajo, contraviniendo la normatividad vigente, en consecuencia los Técnicos y Sub Oficiales tienen que trabajar en varias ocasiones más tiempo de lo establecido y en muchas oportunidades laboran hasta los fines de semana sin recibir a cambio algún incentivo o alguna bonificación (Tiempo extra), con relación a la capacitación profesional que puedan recibir, en su nivel es mínima ya que los beneficios académicos (becas) no cubren las expectativas de dicho personal, beneficiando a un porcentaje mínimo de Técnicos y Sub Oficiales, teniendo la gran mayoría que afrontar dichos gastos con sus propios peculios. Todos estos aspectos de mucha relevancia que acabo de mencionar, influye tremendamente en el rendimiento laboral del personal de Técnicos y Sub Oficiales de la Institución, particularmente en el cumplimiento de las disposiciones o responsabilidades que le son asignadas a cada uno dentro de sus funciones, sobretodo en el área administrativa, por lo tanto podemos determinar que el liderazgo que aplican algunos jefes en el personal subordinado no son las más adecuadas, demostrando en muchos casos falta de tino, criterio y capacitación en algunos Oficiales para conducir y/o dirigir una organización. Por lo antes descrito se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo difiere el liderazgo desde la percepción del personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima?

Justificación del estudio.- Esta investigación permitirá conocer y apreciar la percepción del estilo de liderazgo de los jefes por parte del personal de Técnicos y Sub Oficiales de una institución castrense.

Los resultados de la investigación permitirán diseñar de acuerdo a los resultados obtenidos de fuente directa, planificar programas de intervención de tipo correctivo, preventivo y de mantenimiento.

1.3 Antecedentes relacionados con el tema

Investigaciones Internacionales

Pichastor, R (2002), asumió en su trabajo de tesis doctoral, que el liderazgo es el resultado de la autoridad que ejerce una persona, a partir de sus prioridades y que le conduce a percibir una determinada interacción social como un proceso de liderazgo. El autor propone el modelo de teorías implícitas, el cual explica las conductas de los seres humanos, según manifiesta, las personas al nacer cuentan con la herencia del conocimiento, a lo largo de sus vidas acumulan un conocimiento basado en la observación, experimentación y práctica lo cual los conduce al aprendizaje significativo de todo individuo. El autor también menciona ciertas teorías sobre el aprendizaje, en el cual indica que deben aprender a enseñar, enseñar a aprender y aprender a aprender dentro de una relación alumno-docente y viceversa. Señala que no todos los alumnos aprenden de la misma manera, por lo que no se puede generalizar aplicar solo un método, si no emplear diferentes métodos que favorezcan el aprendizaje del alumno según sea el caso que se presente y así conseguir el objetivo.

Este trabajo de investigación presentó dos estudios prácticos realizados como aplicación de la figura teórica propuesta. La primera investigación se divide en tres fases articuladas que responden a los postulados teóricos. La primera fase fue exploratoria y su objetivo era recabar, específicamente a través de un grupo de personas, las opiniones sobre el liderazgo que tiene el hombre de la calle. Con los resultados de esta fase se realizó el análisis de las síntesis de conocimiento, permitiendo acceder a las teorías del liderazgo que conocen las personas. Los resultados muestran que los estudiantes conocen las teorías siguientes: Teoría del Aprendizaje, Teoría Autoritaria, Teoría Situacional y la

Teoría Democrática. La última fase de la investigación buscó ver qué teorías de las conocidas por la persona son asumidas como propias, realizándose para ello el análisis de síntesis de creencias. Los resultados mostraron que las teorías conocidas se mantienen como creencias y permiten la elaboración de un cuestionario de creencias sobre el liderazgo, obtenido a partir de las técnicas psicométricas correspondientes. En el segundo estudio buscó comprobar su tesis, como síntesis de creencias, que activan los estudiantes de la Universidad de Castellón, si realmente corresponden con las actividades por los sujetos que ocupan el puesto de dirección en las organizaciones. Finalmente, concluyó su trabajo con una contextualización de las teorías implícitas del liderazgo y las contribuciones realizadas desde la investigación empírica, presentando alguna consideración al estudio y proponiendo nuevas directrices de investigación.

Remigio, C (2002), en su trabajo de investigación consideró, generar un modelo gerencial fundamentado en el liderazgo creativo para optimizar la calidad del proceso educativo, de tal forma que aportó fundamentos teóricos en un área relativamente nueva pero de suma importancia para el docente en formación y para el docente en ejercicio, como para el ciudadano en general. Para llevar a cabo su tesis, comparó estilos de liderazgo de diferentes autores. Su investigación de campo implicó en este caso, la construcción o uso de series históricas de carácter interpretativo y de diseño biográfico o historias prácticas de vida, es decir, que en este estudio se amplió y se profundizó el conocimiento sobre el liderazgo con apoyo fundamental de varias teorías considerados de mucha relevancia. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones y recomendaciones sobre la presentación de un modelo interpretativo. Así mismo, en el mencionado trabajo, la creatividad viene a ser entendida como un sistema complejo donde se regula el comportamiento para desarrollar elementos de la personalidad del docente, que lo haga crítico y reflexivo a la vez y no un innovador y creador para la vida. También da entender que la inteligencia emocional se usa como fuente de energía humana, que da la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de sus emociones. A partir de este momento, el modelo que el autor ha creado,

transforma en líder creativo al ciudadano, mediante conductas competitivas, el autocontrol y el manejo de sus emociones.

Chavarry, F (2001), concibió en su tesis, que las empresas han tomado gran relevancia a partir del momento de la creación de las grandes organizaciones, responsables fundamentalmente del extraordinario desarrollo y progreso económico en la actualidad. Su enorme complejidad, tanto tecnológica, económica, social y humana, ha exigido métodos de gestión, capaces de controlar tanto sus actividades rutinarias como su crecimiento y supervivencia, especialmente esta última ha mostrado una inquietante debilidad, desde hace cuarenta años aproximadamente, que una gran empresa establecida y dominante es capaz de sobrevivir en estos tiempos críticos.

El autor asegura que, dentro del enorme desarrollo que existe en los Estados Unidos, seguido de Europa y todos los países desarrollados, la dirección de la empresa u organización, lo que los americanos bautizaron como administración, ha tenido siempre un enorme peso en el devenir organizacional. Todos los que tienen experiencias prácticas en el mundo de las organizaciones complejas y su manejo, saben que la mejor garantía de éxito y supervivencia, dentro de lo posible, es poner a la organización bajo el mando de una persona competente y honrada. El impacto de la dirección en el devenir organizacional es decisivo. Además manifiesta que mucho se ha enseñado y se enseña sobre administración, principalmente en las escuelas de negocio y hoy esas mismas escuelas han tomado conciencia de la importancia del liderazgo sobre la dirección. La palabra liderazgo que se había utilizado para caracterizar a dirigentes de otras organizaciones (políticas, militares, religiosas) ha adquirido relevancia y plena aplicación al mundo de las organizaciones empresariales. Se admite hoy como paradigma que el liderazgo es esencial para la supervivencia organizacional. El tema adquiere así, especial importancia. El liderazgo en la organización moderna, merece, por tanto ser investigado a fondo; es así, que el autor formula las siguientes preguntas claves como motivo de reflexión: ¿Qué tipo de liderazgo es preciso en cada empresa, en cada momento, en cada lugar, hoy en día? ¿Se puede caracterizar el liderazgo en forma precisa? ¿Es posible, en consecuencia, detectarlo precozmente? ¿Se puede enseñar el liderazgo?, la contestación a

estas preguntas, abren una ventana de investigación de gran trascendencia. Esta tesis abordó estas preguntas fundamentales y tras realizar una investigación del estado del arte y de las propias experiencias e investigaciones, aportó un modelo de comportamiento de mayor complejidad que los existentes, los mismos que se clasifican en cuatro dimensiones fundamentales de liderazgo que resultan ser: Liderazgo Participativo; Liderazgo Visionario; Liderazgo Ético y Liderazgo Competente. El modelo así construido fue sometido a prueba a través de investigaciones de campo en el entorno español quienes lo han depurado, tanto en sus aspectos de validación semántica, como de coherencia interna. La conclusión de los procesos y análisis de validación proporcionan un modelo de fácil comprensión. Esto hace concebir que el liderazgo está cambiando radicalmente y que es preciso estar alerta ante dichos cambios. Desde el inicio de este trabajo el autor deseaba llegar a ser posible, una herramienta práctica, sencilla y utilizable por las organizaciones, en sus procesos de selección, desarrollo y formación de líderes. Pensó que la investigación en estos campos debió estar iluminada por el firme propósito del rigor, para que el producto resultante represente un modesto avance en la disciplina de detectar, elegir y desarrollar liderazgo para las organizaciones. La clase de liderazgo que crea y construye, que apoya y ayuda, que tiende a satisfacer las más doble necesidades humanas, en contra de las clases de liderazgo destructivo, que fomenta las más innobles tendencias y destruye todo aquello que halla en su camino.

Díaz, F (2008), señaló en su tesis, un mundo con cambios tan acelerados, donde las tecnologías y el conocimiento avanzan; estas sociedades demandan a las instituciones que preparen a las nuevas generaciones para afrontar todos estos retos. Si las sociedades cambian, las escuelas que son fieles reflejos de la sociedad, también deben cambiar. En este sentido, el autor señala que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que los rodea y para eso manifiesta que se necesitan líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. Además, sostiene que el liderazgo dentro de una organización también debe cambiar a medida que ésta se desarrolla y madura.

Asimismo, indicó que, una vez superada la etapa de generalización de la educación, los esfuerzos se dirigen a incrementar su calidad; pero teniendo en cuenta, que se trata de calidad para todos y no como privilegio reservado a unos pocos. Esta concepción de la calidad que se defiende, no tiene porqué repercutir negativamente en la igualdad. Para ello se tiene que partir de un diagnóstico preciso de la situación que se ponga en la pista, de cuáles son los aspectos que deben potenciarse y los que necesitan ser mejorados. De este modo, la evaluación se convierte en una actividad indispensable para el funcionamiento de los centros pues permite identificar los aspectos positivos y negativos de los programas implantados en los centros educativos e identificar los diferentes elementos que contribuyen al logro de los objetivos educativos, orientando la mejora de la práctica. Esta calidad se mira desde una perspectiva multidimensional, entendiéndose como la posibilidad de ofrecer una educación de excelencia donde se atiende simultáneamente al desarrollo de competencias básicas, al desarrollo de la capacidad de pensar, a la formación para la ciudadanía y para la globalización. Pero para hacer esto, se necesita la voluntad de cambio de toda la comunidad educativa pues la gestión democrática de los centros así lo exige. Ahora bien, aunque el tipo de liderazgo que se defiende en la actualidad es el compartido o distribuido entre todo el profesorado, alguien tiene que asumir el papel de director de orquesta y que generalmente recae sobre la dirección de los centros.

Este liderazgo y sus tipos pueden valorarse a través de diferentes instrumentos, siendo uno de los más desarrollados, el que aparece formando parte del Modelo de Excelencia. Dicho modelo está muy divulgado entre los profesores como consecuencia del programa puesto en marcha por el Ministerio de Educación. Con él se pretendía hacer de la calidad no solo un objetivo, sino también un método para la mejora continua de los centros docentes. Esto se consigue mediante la comparación de los indicadores descriptivos del modelo con el funcionamiento real de la organización. A partir de aquí, se llega a la elaboración de un informe descriptivo en el que se reflejan los aspectos de funcionamiento y logros positivos de la organización, así como aquellos que deban ser objeto de planes de mejora de la institución. De este modo la organización se introduce en una dinámica de mejora continua que

otorga un papel central a la autoevaluación. Este modelo fue actualizado como “Modelo Europeo de Excelencia”, es una herramienta práctica para ayudar a las instituciones en su camino para lograr la excelencia en la calidad educativa, combinando de forma ponderada, el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados.

Montes, H (2010), en su trabajo de investigación, sostuvo que el propósito principal fue identificar las características de la directora, las mismas que influyen en su liderazgo y en el trabajo educativo, desde la perspectiva de los docentes, alumnos y padres de familia. Los temas centrales en su investigación fueron; proyecto educativo y liderazgo directivo. El autor considera algunos conceptos y características de proyecto educativo y por otro lado, tipos, perfiles y características de los líderes académicos. La investigación se realizó en una escuela primaria tomando en cuenta su organización escolar, el trabajo con proyecto educativo y el liderazgo directivo. La investigación es de corte cualitativo, la cual se presenta como la más apropiada para el desarrollo de la investigación educativa, pues describe e interpreta la subjetividad y los comportamientos de los personajes que intervienen en la problemática de la realidad estudiada. Se empleó el método de estudio de caso, aquí el investigador planteó comprender cómo los actores interpretan y concluyen sus propios significados en una situación dada. También permite que el objeto de estudio sea siempre individual. Cuando se inició esta investigación se realizó un estudio exploratorio, el cual permitió conocer la actitud de los principales actores del centro escolar respecto al liderazgo de la directora de la escuela. Al directivo le corresponde establecer claramente las tareas, atribuciones y responsabilidades del personal perteneciente al centro escolar que dirige y coordina y de esta manera todos se responsabilizan del logro educativo y de ser posible pedir cuentas y reconocer los resultados del esfuerzo de cada uno. De ahí la necesidad que en cada centro educativo el liderazgo del directivo sea reconocido y sea el ejemplo a seguir, el cuál muestre la capacidad de gestión institucional, articule, gestione y distribuya con justicia y equidad las actividades a desarrollar durante el ciclo escolar. Por lo expuesto, en este trabajo se planteó como problema de investigación la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las características de liderazgo de la directora, que más influyen en el desarrollo

del proyecto educativo? En la etapa de resultados se determinó que el centro educativo en donde se desarrolló la investigación, es un ejemplo que establece como un hecho que se pueden dar innovaciones académicas, culturales, deportivas y sociales, cuando se trabaja con proyecto educativo en donde la directora es una persona capaz, atenta, que busca la apertura con sus compañeros, además tiene una visión clara del rumbo que debe tomar el centro escolar, es creativa e innovadora, crea equipo de trabajo, asume riesgos, tiene un compromiso ético con todos los alumnos, maestros, padres de familia y autoridades educativas, asume su autoridad y es capaz de convocar y llegar a acuerdos en beneficio de la comunidad escolar.

El autor, considera que, la educación primaria es como el eslabón que por decreto es la parte intermedia de la educación básica, de ahí la gran importancia de tener excelentes maestros, con una formación a la vanguardia y por supuesto contar con directivos que tengan un liderazgo a toda prueba. Con base en el pronunciamiento de Cochabamba - Bolivia 2001, los países que asistieron a dicha reunión concluyeron que la política educativa, a la fecha obtiene resultados muy pobres, por ejemplo; aun no se logra el acceso universal a la escuela primaria, falta avanzar con la eliminación del analfabetismo, mejoría de la calidad y la eficiencia, cobertura de la educación básica, educación y capacitación de jóvenes y adultos. Algunas propuestas mencionadas en dicho congreso, referente a la tarea de los directivos y proyectos educativos, indica que se requiere un nuevo tipo de institución educativa; la cual debe ser más flexible a los nuevos retos, contar con una capacidad de respuesta, estar dotada de una efectiva autonomía pedagógica y de gestión. Contar con el apoyo suficiente para organizar y ejecutar sus propios proyectos educativos respondiendo a las necesidades y diversidad de la comunidad que se atiende. Para ello, la educación no sólo debe reconocer y respetar la diversidad sino también valorarla y constituir en recurso de aprendizaje. Se toma además como prioridad capacitar al personal directivo de cada escuela, para que sean capaces de dirigir la elaboración y ejecución colectiva de los proyectos educativos, asimismo para que promuevan la participación de la comunidad con mayor autonomía y participación.

La escuela así visualizada deberá constituir el mejor mecanismo para que los docentes desarrollen con la comunidad proyectos educativos que mejoren la educación de los niños, jóvenes y adultos. A través de numerosas recomendaciones los países buscan asegurar la escolaridad a todos los niños en edad escolar y ofrecerles una educación básica mínima de ocho a diez años; eliminar el analfabetismo, mejorar la calidad y la eficiencia de los sistemas educativos a través de las reformas necesarias. La experiencia como docente frente a grupo del nivel de primaria en diferentes escuelas, ayuda a compartir experiencias con diversos tipos de directivos, donde se observa generalmente que, simplemente llegan a dicho puesto o posición administrativa por su antigüedad en el servicio, derecho que todo maestro tiene; sin embargo, en algunos casos la falta de actualización y el poco tiempo que les falta para jubilarse, da muestra de carencias en innovación administrativa, académica, manejo de proyecto educativo y de un buen liderazgo.

Asimismo, considera que su país, necesita una escuela donde el tiempo invertido a la educación sea efectivo, equitativo y sobre todo que las tareas dedicadas al aprendizaje de los niños sean de gran impacto y significativo para ellos mismos, se necesita una escuela que funcione como un todo y no simplemente como una institución administrativa, se requiere que exista una eficaz colaboración profesional entre el personal docente y directivos, se demanda una institución donde se reconozca la participación de los padres de familia, así mismo se les involucre más en actividades cívico - culturales, estableciendo un calendario de actividades, donde los principales actores de la comunidad escolar se comprometan a sacar adelante la educación de los niños. Resumiendo, hoy en día se necesita un directivo que tenga gran visión y una clara idea sobre la misión que le permita desarrollar en su centro escolar y así mismo aplicar proyectos educativos en pro de mejorar la calidad educativa. También propone que se fortalezca la gestión escolar e institucional y se fomente el liderazgo del directivo, el cuál en las decisiones tome en cuenta a los diferentes actores involucrados en la práctica educativa (alumnos, maestros, autoridades educativas e instituciones afines a la educación, padres de familia). La participación de los padres de familias en el desarrollo del plan de trabajo anual es de suma importancia, ya que se espera con esto den

certidumbre a dichas actividades. El directivo debe establecer el espacio adecuado para compartir información y experiencia a través de estimular los procesos educativos, sin dejar a un lado la rendición de cuentas. En materia de seguridad de los estudiantes, la participación del líder del centro de trabajo debe promover con otras instancias competentes en el ramo para velar por el respeto de la integridad de los educandos y la seguridad propia de toda la escuela. En una organización escolar no se puede dejar de lado la supervisión física del inmueble, así como tener presente las necesidades del aula y de los maestros, buscando darles solución, esto con el fin de que se cuente con las condiciones mínimas para operar adecuadamente las tareas encomendadas a cada mentor.

Al directivo le corresponde coordinar y establecer claramente las tareas, atribuciones y responsabilidades del personal perteneciente al centro escolar que dirige, de esta manera, todos se responsabilizan del logro educativo y así es posible comprometerse y reconocer los resultados del esfuerzo de cada uno. De ahí la necesidad de que en cada centro educativo el liderazgo del directivo se reconozca y sea el ejemplo a seguir, el cuál muestre la capacidad de gestión institucional, articule, gestione y distribuya con justicia y equidad las diferentes actividades que se desarrollan.

Hernández, J (2013), en su tesis planteó la necesidad fundamental de generar un proceso de análisis, con el interés de proponer dinámicas organizativas humanas, desde un enfoque etológico. La etología aparece entonces como un estudio sistemático del comportamiento animal, sus formas de asociación, su disparidad, pero sobre todo, su accionar orgánico en la búsqueda de un comportamiento colectivo que simpatice con el bien común. En esta medida, el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas centradas en las diferentes vertientes relacionales; cultura, comunicación, comunidad, axiología y finalmente etología. Así mismo, se examinan las diferentes estrategias que el liderazgo como posibilidad de cambio dentro de las organizaciones, puede ser fundamentado mediante procesos de comparación etológica y así generar propuestas que configuren un que hacer organizacional desde la solidaridad, el liderazgo y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones.

Esta investigación tuvo como motivo principal, la necesidad fundamental de abarcar un análisis tendiente a explicar ciertas características propias del aspecto organizacional, al igual que la perspectiva de liderazgo como factor esencial e inherente en todas las teorías organizacionales. En esta medida, la investigación, se apoyó en varias ramas del saber, tanto de las ciencias humanas como de las ciencias exactas, permitiendo un acopio de información, con el fin de entender dichos procesos, no solo desde un estudio analítico, si no que a su vez, argumentado y fundamentado en estudios relacionados con la etología, los cuales suministran al trabajo un aspecto neurálgico, puesto que permite comparar las dinámicas comportamentales de algunos animales, en aspectos humanos y cómo estos elementos son funcionales para el desarrollo del liderazgo. La gran variedad de autores, suministra una revisión por varias tendencias, tanto de la psicología como de la sociología, contribuyendo a explicar las variantes y los elementos fundamentales de las formas de organización. Es allí, donde el examen crítico de las formas de liderazgo visibiliza no solo un espacio de oportunidades de mejoramiento social, si no que a su vez, identifica las posibles causas y falencias de los diferentes modelos organizacionales, imprimiendo un factor holístico del tema. En esta medida, aparece como característica común y necesaria en las diferentes tendencias del liderazgo, la necesidad de la organización como forma comunitaria, pero también como medio y fin, en la cual, los líderes puedan, mediante sus capacidades y sus diferentes vertientes, construir escenarios de horizontalidad e igualdad social, y estas organizaciones reflejarlas socialmente. Para concluir, el autor indicó que es necesario evaluar las posturas, analizar las estrategias y tácticas, remodelar tendencias y realizar un examen real de la gran variedad de posibilidades que como seres humanos se nos permite encontrar en los escenarios naturales, pero sobre todo como escenarios vivos y dinámicos, en la construcción de seres y asociaciones más adecuadas al contexto tanto cultural como económico.

Investigaciones Nacionales

Castañeda, J (2015), en su investigación desarrollada, consideró que actualmente las instituciones castrenses necesitan optimizar su capacidad de adaptación al entorno, que les permita enfrentar nuevos problemas dentro y

fuera de sus fronteras. El autor indica que dentro de las Fuerzas Armadas, particularmente en el Ejército del Perú, los encargados de conducir los destinos de la institución son los oficiales, quienes se convierten en los responsables de la gestión institucional. Manifiesta además que la capacidad de liderazgo de los integrantes de una institución militar son fundamentales para el desarrollo y proyección de la misma, especialmente en el cumplimiento de su visión y misión, que como indica la propia Constitución Política es, la de garantizar la independencia y soberanía nacional e integridad territorial de la República, asumen el control del orden interno, protegen al País de agresiones internas y externas, en la que está comprometida la vida de muchas personas. Entonces señala que la sofisticación del liderazgo tiene que ver con los propósitos de la institución militar, para dirigirlo y moverlo como un cuerpo coherente, para el logro de objetivos institucionales, que le asegure sostenibilidad en el tiempo. Menciona que, en una organización como el Ejército, la formación de líderes es un proceso, prolongado, continuo y progresivo, esto ocurre a lo largo de toda la vida del oficial, su finalidad es obtener cambios positivos y duraderos. En la actualidad los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor en el Ejército del Perú requieren de un liderazgo estratégico, que sea capaz de controlar, dirigir la acción racional y deliberada que se aplica a una institución militar, fundamentalmente en los siguientes aspectos: Propósito, cultura, estrategia, competencias medulares y procesos críticos. El liderazgo estratégico considera llevar adelante un cambio profundo y duradero, la transformación de una institución militar. El liderazgo empieza con los valores, que son el impulso del cambio, el compromiso de los soldados con algo superior a ellos mismos. De otro lado indica que, para lograr el propósito se requiere tener una visión o una proyección a futuro, el poder de la visión es que da, a los líderes una base para la acción positiva, el crecimiento y la transformación. Indica que para transformar una entidad militar también se requiere identificar los procesos críticos, mejorar y cambiarlos de acuerdo a los nuevos desafíos. En un mundo cambiante y en permanente transformación los ejércitos del mundo enfrentan nuevos desafíos, como la lucha contra redes internacionales de narcotráfico, contrabando de armas, el terrorismo internacional y los desastres naturales

originados por el cambio climático, hechos que modifican los escenarios en los que el Ejército tendrá que actuar y deberá hacerlo con efectividad.

Por lo expuesto en la investigación, el autor hace mención que existe un interés por una nueva forma de evaluar el liderazgo dentro de la institución militar, sustentado en criterios dirigidos a promover en la institución un estilo de liderazgo enfocado en resultados, el cual sería el aporte principal, asimismo señala que, en la actualidad las instituciones castrenses están siendo sometidas a cambios muy vertiginosos que ponen a prueba no sólo la capacidad de respuesta de estar frente a problemas que se originan dentro y fuera de sus fronteras sino también cuestiona la visión de conjunto que debe tener su personal con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias en un escenario donde los recursos son escasos, bajo el entendimiento que una organización militar representa también un sistema humano complejo. Indica además que, las instituciones castrenses en el Perú no disponen de ingresos presupuestales inmediatos para hacerlas más competitivas. Por ello se debe apelar al desarrollo de su efectividad, sus conocimientos, la innovación y las capacidades de su personal para el trabajo en competencia, otorgando de esta manera un valor agregado de su servicio al Sector Defensa. Sin embargo, estos cambios requieren de un liderazgo capaz de alinear a su personal en un objetivo común. Aunque las conclusiones de esta investigación no pretenden, bajo ninguna circunstancia, extenderse a otras vertientes de nuestras Fuerzas Armadas, el análisis de este aspecto tan importante para la conducción de hombres se acerca a un cuestionamiento de la forma tradicional y básica en que se ha venido manejando el tema del liderazgo en cada una de las dependencias militares. Todo este escenario obliga al Ejército, insertar un proceso de transformación de su modelo de liderazgo enfocado no sólo a conseguir objetivos sino a asumir un cambio institucional. Esta investigación considera además que el tratamiento de este tema, debe partir de una evaluación de la forma de medir este complemento de la gestión y llegar hasta el desarrollo de liderazgo, capaces de transformar ésta en una organización flexible a la adaptación dentro de la sociedad. El estudio del liderazgo en el contexto de una institución militar resulta ser una tarea compleja, desde la identificación del contexto corporativo, su objetivo y los agentes internos y

externos vinculados, hasta la determinación de patrones culturales dentro de ésta. Por ello, el autor dentro de su enfoque pretende realizar una evaluación extensa bajo la mirada de las ciencias administrativas. No obstante con la existencia de una amplia gama de teorías, se debe destacar que el liderazgo representa una buena herramienta para que los Comandantes responsables en la toma de de decisiones, encaminen las acciones de la institución hacia la obtención de sus metas y objetivos, ya que es un enfoque productivo, sistémico y humano.

Pérez, S (2008), identificó en su trabajo de investigación, algunas prácticas de liderazgo del consejo directivo que podrían facilitar el aprendizaje organizativo en una Institución Educativa. La investigación se originó de la observación de dos procesos dinámicos e interrelacionados en las organizaciones, especialmente educativas; el liderazgo y el aprendizaje de sus miembros. Al respecto formuló la siguiente interrogante: ¿En qué forma el liderazgo del consejo directivo facilita el aprendizaje organizativo en una Institución Educativa? Para despejar la interrogante, el autor asumió dos categorías de análisis: El Liderazgo del consejo directivo y El Aprendizaje Organizativo. Asimismo, cada categoría contiene indicadores que les son característicos, los mismos que se pueden apreciar en el siguiente cuadro demostrativo.

CATEGORÍAS	INDICADORES
Liderazgo del consejo directivo	Cultura escolar colaborativa Delegación de funciones Trabajo en equipo Motivación.
Aprendizaje Organizativo	Adquisición del conocimiento Difusión del conocimiento Utilización del conocimiento Memoria Organizativa.

El informe de investigación vislumbró un marco teórico con tres capítulos; trabajo empírico, las conclusiones y recomendaciones. En el marco teórico el autor describió el contexto mundial que han desencadenado cambios

trascendentes y están exigiendo nuevas formas de organización a las instituciones educativas en general. También abordó conceptualmente el aprendizaje organizativo, sus enfoques y los procesos que lo caracterizan. Además, refirió algunos componentes de dichos procesos en las organizaciones escolares. Asimismo, señaló aquellas prácticas del liderazgo que pueden dinamizar el aprendizaje en la organización escolar.

En cuanto al trabajo empírico, el autor presentó un diseño metodológico. Al respecto utilizó un enfoque cualitativo por tratarse de un tema de investigación de corte sociológico, con presencia de dinámicas de interacción social, donde las visiones y acciones de los sujetos configuran toda una cultura organizacional. Asimismo, dicha investigación tiene un carácter exploratorio, por ser un tema relativamente nuevo en el contexto de la gestión educativa. Además describe los procesos de elaboración de instrumentos, el recojo y tratamiento de la información.

Ramos, M (2008), determinó en su tesis, que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos. Se le puede aplicar casos de líderes reconocidos como Gandhi, Martin Luther King y Churchill, ya que muestran una influencia a sus seguidores y determinan tareas por las cuales adquieren poder; todos llegan al éxito aunque sean situaciones distintas y conductas distintas pero cada uno de estos individuos alcanza el logro ya que tiene en cuenta la situación adecuada dependiendo de su personalidad, por el cual Fred Fiedler, indica que, el desempeño del liderazgo depende de la organización tanto como de los atributos del líder.

Este nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características descritas en este trabajo, demuestra claramente que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los líderes del Siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas, es mas se les pide el conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios,

conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos. El líder debe dominar un sin número de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse y en cada etapa saber ser líder. Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo, debe actualizarse de forma permanente, además de adquirir en el camino herramientas útiles para enfrentar cualquier adversidad, como también superar aquellos obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige afrontará las adversidades y aprenderá de cada circunstancia para experiencias futuras.

Martinez, Y (2011), consideró en su tesis que, el liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas. Por esa razón se interesó en indagar sobre ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública?, a través de este estudio pretendió reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública. Así es que, en la organización estudiada, el ejercicio del liderazgo facilita al director el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la escuela y promueve el desarrollo profesional de los mismos afianzando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional. Este trabajo de investigación, según el autor, es el resultado de un estudio de nivel descriptivo y con una modalidad de estudio de caso determinada por criterios pertinentes en la realidad peruana y contextualizada dentro del plan piloto de municipalización de la gestión educativa. Se utilizan dos instrumentos: El cuestionario de Liderazgo multifactorial y la entrevista. En la presente investigación se identificó tres elementos del liderazgo

transformacional atribuidos al director como son la influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación docente. También se analizaron las relaciones entre las opiniones vertidas por los docentes y los datos obtenidos de los encuestados a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo transformacional en la institución seleccionada.

El liderazgo es un tema estudiado en las organizaciones a fin de establecer roles definidos en cada uno de los trabajadores de manera eficiente y relevante para beneficio mutuo. Reconocemos el liderazgo transformacional a través de las diversas coordinaciones entre el director con cada uno de los docentes de una institución educativa elegida. A su vez los docentes reconocen en la persona del director a la autoridad de la organización del proceso educativo. Se puede apreciar en el presente trabajo de investigación, cuáles fueron las características del liderazgo transformacional del director de una Institución Educativa Pública. Debemos considerar que las investigaciones sobre el liderazgo transformacional de los directivos no se han realizado en escuelas públicas de primaria razón por la cual nuestro trabajo busca encontrar dichas características en la figura del director. Se planteó en la investigación la utilidad para los futuros investigadores de la línea de estudio de gestión en la educación así como aquellos especialistas o consultores quienes valoran la función del liderazgo transformacional de los directores del sector estatal. El autor busca revalorar la imagen del directivo como promotor importante del liderazgo en la institución educativa. Así, el problema de investigación se plantea y se considera como sigue: ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública?

La importancia del estudio radica en determinar los elementos del liderazgo transformacional desarrollados por el director en sus relaciones interpersonales las cuales generan una mejor relación entre ellos. El informe está organizado en dos partes. En la primera desarrolla el marco teórico denominado “El liderazgo transformacional” en el cual explica las relaciones que surgen entre los tres tipos de liderazgo como son el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el no liderazgo. Además, esta investigación trata brevemente las variables que conforman cada uno de los liderazgos mencionados anteriormente. Se describe las aplicaciones del liderazgo transformacional en

las relaciones interpersonales. Teniendo en cuenta el ámbito conductual entre los directivos y los trabajadores, como el aspecto ético del líder en cualquier tipo de organización.

Esta investigación considera a la escuela como una empresa de servicios educativos, razón por la cual el liderazgo transformacional es aplicable en dicho sector. En el capítulo II el autor hace mención al desarrollo de este liderazgo aplicado a la Institución Educativa Pública. En primer lugar, describe cómo deben ser las características, perspectivas y participaciones motivadas por el director en los docentes en la Institución educativa. En segundo lugar, detalla como el liderazgo transformacional beneficia a la gestión en la Institución Educativa Pública. En este último punto, se refiere explícitamente a las implementaciones realizadas por el director utilizando elementos del liderazgo transformacional en su centro educativo. La segunda parte del informe comprende el capítulo III referido al trabajo de campo. El autor describe el diseño y el análisis de la información recogida a través de los instrumentos del cuestionario para medir el liderazgo y la guía de entrevista semiestructurada realizada entre junio y setiembre del año 2007. Los límites de la investigación radican en su nivel descriptivo y modalidad de estudio de caso, con una muestra particular el cual no pretende ser generalizada para otros contextos distintos de gestión. Finalmente, se espera que los resultados de alguna manera sirvan a la institución participante de la investigación y se oriente en futuras investigaciones en el campo del liderazgo directivo para mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas públicas.

Campos, L (2012), tuvo como propósito en su investigación, establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del Callao, el diseño de su investigación fue el correlacional. Los participantes fueron docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo, que medía las dimensiones; autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional, que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre

el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

El autor indica que la calidad educativa es un componente que abarca las formas a través de las cuales la educación permite satisfacer de una forma efectiva las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general como estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, así como la comunidad en general como entes involucrados en dicho proceso. Asimismo, establece que expertos en el tema opinan que la presencia de personas con capacidad de liderazgo, quienes de una parte sean capaces de plantear políticas internas, establecer alternativas de solución para resolver problemas, apoyar a los docentes, personal administrativo y de servicios, percibiéndolos como colaboradores institucionales y por otra parte generar en forma sostenida una imagen institucional que sea siempre reconocida por la calidez del ambiente educativo que proyecta.

También sostiene que, para lograr la calidad educativa se necesita tomar en cuenta el clima organizacional existente, el cual es construido por todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo y de esta manera se permita cumplir con la misión institucional. Es así que, el ambiente donde se conviva, permitirá consolidar el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa. Tanto los temas de liderazgo como de clima organizacional, en los últimos tiempos, se han tornado en eje principal de investigación en las organizaciones educativas. Existen diversos enfoques sobre el liderazgo desarrollados a través de diversos estudios, siendo el clásico el de liderazgo directivo. Este enfoque plantea que el líder de la organización, lidera en forma directiva a los colaboradores, estableciendo rasgos característicos para dirigir una organización. En relación al clima organizacional es posible considerarlo desde una visión psicológica como un estilo de comportamiento organizacional. En tal sentido, el propósito de esta investigación fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, en una institución educativa de la región Callao.

Asimismo, como resultado del estudio, se espera que las organizaciones educativas sean eficaces, eficientes y efectivas considerando en un primer momento el aspecto relacionado al servicio que brindan, específicamente vinculado al proceso de enseñanza y en un segundo momento para lograr mayor y mejor productividad de los colaboradores en la institución educativa. Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad educativa, es necesario por un lado, el ejercicio de liderazgo efectivo y por otro, la convivencia en un clima organizacional estable, tornándose ambos en factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones educativas. Lo expuesto, ha sido materia de preocupación en el entorno educativo en diversos países, en tal sentido, existen estudios sobre liderazgo, en especial relacionado al liderazgo directivo, el cual ha sido retomado años recientes. Al respecto del tema, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, señala que el liderazgo directivo es un tema con prioridad política en varios países del mundo, dado el escenario de creciente descentralización y autonomía que la educación está alcanzando, motivo por el cual, se requiere de directivos con un estilo efectivo que conlleven a cumplir con la visión y misión de la organización. Por otro lado indica que las escuelas efectivas poseen un factor directivo, como elemento que distingue, conllevándolo al éxito educativo. Del mismo modo y en relación al clima organizacional es posible referir que se han efectuado investigaciones donde directa e indirectamente, se estudió la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño del líder. Asimismo, sostiene que para que el clima organizacional sea adecuado es necesario que el líder asuma actitudes de instrucción hacia el personal, una planificación sistemática del trabajo escolar en general, apoyando el trabajo académico, como servicio esencial de la organización educativa y emplear evaluaciones permanentes de tipo formativa. Por lo tanto, el investigador asume que el clima organizacional no es el más adecuado que puede mejorar en sus relaciones y procesos de comunicación; sin embargo, requiere de un estudio que facilite al directivo a mejorar la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.

Según las conclusiones del estudio, establece que las características del sistema organizacional generan un determinado clima, el mismo que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su

correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo; productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

1.4 Objetivos generales y específicos

Objetivo General

Determinar las diferencias de la percepción de liderazgo en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima.

Objetivos específicos

- Identificar la diferencia de la percepción del liderazgo Autocrático en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima
- Identificar la diferencia de la percepción del liderazgo Democrático en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima.
- Identificar la diferencia de la percepción del liderazgo Permisivo en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima.

1.5 Limitaciones del estudio

Esta investigación se aplicará en una dependencia militar del Ejército, ubicada en la ciudad de Lima, en el cual laboran personal militar de ambos sexos, tanto en los campos administrativos como operativos, con excepción del personal de empleados civiles. Los resultados solo son aplicables a poblaciones con características similares, ya que esta investigación está orientada a una organización castrense, la misma que se llevará a cabo con la autorización del Comandante General de la Gran unidad. Asimismo, se aplicarán los instrumentos para medir las dimensiones fundamentales del estilo de liderazgo, tales como: El Autoritario, Democrático y Permisivo, teniendo en consideración el modelo situacional de Paul Hershey y Ken Blanchard.

CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas relacionadas con el tema

Evolución histórica sobre el liderazgo.

El liderazgo a través de la historia ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades y requerimientos situacionales según como se desenvuelve la actividad humana. Al principio de la historia, se vivía una época de mucha violencia, donde las peleas y conflictos entre grupos o personas era algo común por tener el poder u obtener algún beneficio, como también la necesidad de subsistir. Además, se tenía la necesidad principal de sentirse seguros del peligro de los animales, como también había la preocupación de otros hombres que, no podían cubrir su alimentación diaria y buscaban mediante el robo y el ataque un modo de obtener los recursos que necesitaban para poder satisfacer sus necesidades y la de los suyos.

Para satisfacer estas necesidades de seguridad, los primeros hombres tenían que organizarse, ya que solo existían dos posibilidades; o cada uno aprendía a satisfacer sus necesidades de seguridad de forma individual, o bien, confiando en un representante, cada uno asumía parte de esa responsabilidad, para lo cual coordinaban sus esfuerzos, llegando al punto de satisfacer sus necesidades en conjunto. Sin embargo los hombres de la época determinaron que era más seguro para todos optar por la segunda forma y así lo hicieron, pero surgía la necesidad de elegir un representante, es así como aparece la figura de un líder (Gonzales, 2014, p. 12).

Cuando el hombre realizaba sus actividades como cazador, lo hacía en forma conjunta o grupal, esta actividad de la edad primitiva tenía la obligación de organizarse de tal forma de asegurar la colaboración de todos los miembros y asegurar las aldeas dejando a los hombres más débiles del grupo, asimismo con la evolución de las civilizaciones, la búsqueda de una explicación al porqué

ciertos individuos ejercen una influencia sobre otros, ha sido el enigma de muchos pensadores a lo largo del tiempo. Desde hace mucho tiempo surgen testimonios sobre la aparición de líderes y seguidores, desde la época de los egipcios existían jeroglíficos para denominar al líder y al seguidor, en la conducción del pueblo israelita hacia su liberación de la opresión de los egipcios, de la mano de Moisés, convierte a los profetas, jefes de tribus, sacerdotes y reyes, en modelos para sus pueblos siguiendo la tradición cristiana plasmada en el antiguo y nuevo testamento. La principal necesidad era alcanzar la capacidad de organizar los esfuerzos de todos e ir tomando decisiones. Todos sabían que una decisión equivocada podía echar todo a perder, incluso sus vidas, y es por esto que los hombres eligieron como primeros líderes a quienes podían garantizar el mayor cumplimiento de las necesidades de los demás, y en algunas culturas fueron los hombres más fuertes, y en otras, fueron los más sabios o ancianos.

En el mundo occidental, los griegos hacen lo propio en su extenso legado filosófico y su impresionante cultura, mientras que en lado Oriental del planeta, Confucio; decía que, “Si el príncipe es virtuoso, los súbditos imitarán su ejemplo”, en su compendio dejó clara su filosofía moral, clave para las relaciones humanas, el don que es la virtud de la humanidad y a su vez está basada en la benevolencia, la lealtad, el respeto y la reciprocidad, pero destacando que estas relaciones tenían una característica principal; el superior tiene la obligación de la protección de los seguidores (Morris, 1967).

Los conceptos y ponencias de muchos investigadores coinciden con que el liderazgo lo confunden con el puesto o cargo que ejerce un jefe, es decir, que el jefe es el líder. A parte de ello muchos perciben que el liderazgo se relaciona solo con mandos militares, sindicales o solo para alguien que representa una institución, como si fuera el elegido y que goza de alguna manera de un don omnipotente; asimismo existen muchas creencias divinas que aseguran la naturaleza de la vida, tal como nacimos, debemos vivir y morir. Con estos supuestos de la realidad, buscar mejorar o por lo menos comenzar el camino del liderazgo parece algo cercano a una misión imposible. Por otro lado, si buscamos los mayores líderes de la historia, estos son de origen humilde y con su determinación y la clara definición de su meta en la vida, lograron mover

personas, países y culturas completas, esto quiere decir que nuestro origen puede influir, pero no determina nuestro futuro, este par de antecedentes nos ha llevado a creer firmemente en dos cosas, primero, todas las personas que lo quieran, pueden ser líderes y segundo, que todas las personas pueden cambiar. Lo más interesante es que las dos cosas tienen un punto en común, la decisión.

La organización militar ofrece a la administración un modelo lineal con el principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener una función específica, debemos entender que también es el núcleo central donde la escala de niveles de mando es de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad. Se tiene presente que la asignación de tareas se debe manejar de acuerdo a la especialidad de cada elemento. Para poder manejar la unidad de dirección, mando y orden, se considera la importancia al trabajo en equipo, coordinación y unidad de propósito para obtener los mejores resultados en una organización.

Tomando en cuenta nuestra época contemporánea, sobre todo en la parte humana y espiritual, es que necesitamos un líder distinto, este impulso de hacer lo que sea para satisfacer nuestras necesidades, está calando en otros aspectos de nuestra sociedad y está filtrándose en la forma en que las personas están viviendo sus propias vidas. En otras palabras, hoy todos están haciendo lo que sea para cubrir sus necesidades individuales; y si esto se descontrola, podría ocasionar problemas muy serios en las sociedades del futuro. El líder que hoy se necesita es un líder integral, que tenga la capacidad de producir lo que necesita el grupo y que sea suficientemente sabio para distribuir lo que obtenga, de tal manera que cada uno de sus seguidores se sienta inspirado a hacer lo mismo con los suyos. En otras palabras, se necesita un líder suficientemente creativo para destacar a su organización de las demás y que al mismo tiempo sea suficientemente justo para lograr que cada persona obtenga de su trabajo lo que prudentemente necesita. Sin embargo, es imperativo que este nuevo líder tenga una capacidad adicional; estamos viviendo un momento en la historia en que la gente se está acostumbrando a hacer lo que sea por obtener lo que necesita. El nuevo líder necesita saber dar

confianza a los miembros de su grupo, hacerles entender que no es necesario hacer lo que sea nunca más; que un trabajo coherente y sincero dará en el corto, mediano y largo plazo mejores resultados (Chiavenato, 1993)

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta interrogante ha influido tremendamente a través de nuestra historia, ha sido objeto de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido convenientemente resuelta. Personalmente se puede definir al liderazgo como, el arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. De manera general se puede interpretar el liderazgo desde dos puntos de vista:

- 1) Como cualidad personal y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

El Liderazgo como cualidad personal.- A través de la historia el significado de autoridad tenía mucha consideración y respeto. El líder era visto como un ser superior a diferencia de los otros miembros del grupo, con atributos especiales que resaltaba dentro de la comunidad. Una persona al demostrar su superioridad ante la sociedad se convertía en un personaje muy importante. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían de padre a hijo, es decir, que eran hereditarios. Sin embargo, se buscó a través de los conocimientos y habilidades formar líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetipo que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Es así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y

más capaces que nosotros. Por ello explican, que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto, las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevaletentes en la sociedad o la imagen de líder ideal. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes posean estas en mayor grado. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control y se sienten seguros de sí mismos.

El Liderazgo como función dentro de la organización.- Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos y sobre la forma en función del liderazgo, el mismo que es analizada en términos de una relación dinámica. Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros, cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, además, esta aumenta conforme si los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Es por ello, que para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder, este individuo es un instrumento que representa al grupo para lograr sus objetivos, de esta manera sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de lo que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el grupo que se desenvuelve. Entonces se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática menos estructurada, dependiendo si la situación requiere una acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeamiento, los liderazgos pueden caer en personas diferentes. En conclusión, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica. Aunque todavía se cree que hay líderes natos, a partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica (Fernandez, 2012).

Métodos de liderazgo. En la mayoría de las organizaciones, más de uno de estos conceptos puede especificar el liderazgo. Cada uno implica distintas formas de ejercer el liderazgo y otros las diferentes herramientas que podrán disponer los líderes para aplicar diferentes métodos (Gardner, 1983).

- **Puro ejercicio del poder.-** Es cuando el líder impone su jerarquía, no importa cuán razonable sea su decisión y si no se hace como él lo exige, uno corre con el riesgo de ser despedido. Las decisiones del líder no están abiertas a cuestionamiento o debate y nadie más toma decisiones.
- **Política de intrigas.-** Esto sucede cuando el líder crea fracciones dentro de la organización, divide a los grupos valiéndose de algunas tramas para ganarse adeptos y aislar a aquellos que les son indiferentes, esto lo realiza a través de favores que en cualquier momento se las puede cobrar, así como también esto le permite eludir cualquier responsabilidad personal o malos resultados.
- **Uso de las relaciones.-** El líder desarrolla fuertes relaciones positivas con todos o con la mayoría de las personas en la organización y utiliza estas relaciones para guiar a las personas hacia direcciones particulares. La gente hace lo que le piden a causa de su relación con el líder, digamos una lealtad equivocada y no está direccionada al cumplimiento de sus tareas en función al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Dirigir con el ejemplo.-** Para dirigir con el ejemplo, el líder debe tener una conducta intachable, debe inspirar confianza por su manera de actuar, por sus ideas y porque saben que estás dispuesto siempre a dedicarles tiempo para apoyarles. El líder debe sentirse seguro, eso se reflejará en su rostro y los demás lo notarán, de esta forma lo seguirán y lo respetarán.
- **Persuasión.-** El líder convence a la gente a través de argumentos, razonamiento, técnicas u otros métodos de persuasión, esto con la finalidad de buscar la mejor alternativa para lograr la consecución del objetivo
- **Compartir el poder.-** Algunos líderes deciden aplicar por lo menos algún liderazgo a través de los otros integrantes de la organización. En esta situación, pueden delegar cierta autoridad a cambio de que otras personas responsables en la toma de decisiones obtengan mayor sentido de propiedad sobre las decisiones y metas de la organización.

- **Carisma.-** Algunos líderes son suficientemente carismáticos para simplemente ganarse la consideración y el cariño mediante su trato y personalidad. Pueden, de hecho, promover y lograr cosas maravillosas, pero lo hacen a través de la lealtad de la gente y la admiración que todos sienten por él.
- **Involucrar en la meta a los seguidores.-** El líder induce a otros a asimilar su visión de la organización y hacerla suya. El líder podría lograrlo por medio del carisma, la fuerza de su propia creencia en el poder y la rectitud de la visión.

Definiciones de Liderazgo

Liderazgo - Ejercito del Perú (2000).- Es el acto de influir en el comportamiento de los hombres en forma tal que se gane su obediencia, respeto y leal cooperación para alcanzar un objetivo común.

Liderazgo según Kotter, J (1988).- Afirma que muchas personas todavía confunden un ejecutivo de alto nivel con un líder, lo cual considera un gran error. Para él, el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas.

Liderazgo según Maxwell, J (2009).- Dice que liderar es hacer mejores personas en un área determinada, un líder trabaja con la gente aunque puede no hacer lo mismo que estas tienen que hacer, así como un hombre de avanzada edad incapaz de luchar puede ser el líder de un grupo de guerreros, no porque sea el mejor luchador o porque lo haya sido en el pasado sino porque los guerreros son mejores gracias a su guía y dirección.

Liderazgo según Fischman, D (2000).- El liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, además menciona que todos los miembros del equipo deben voluntariamente subordinar parte de su libertad para lograr el objetivo común.

Liderazgo según Chiavenato, I (1993).- Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Liderazgo según Santos, J (2011).- Liderazgo, proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Liderazgo según Gardner, H (1983).- El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores.

Liderazgo según Lussier, R (2002).- Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de una organización mediante el cambio.

Liderazgo según Arrangoiz, D (1995).- El Liderazgo es un fenómeno social constituido por dos elementos esenciales; el que influye y los que son influidos. Dentro de interacción se puede analizar la efectividad o eficacia de los que lo dirigen.

Liderazgo según Ibáñez, N (1996).- Es el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de los objetivos en Pro del bien común.

Liderazgo según Martín, G (2010).- Situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones, y que por sus cualidades personales ó actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines propuestos.

Teorías que guardan relación con el presente estudio

a) Teoría situacional de Hersey y Blanchard:

Paul Hersey y Ken Blanchard, crearon un modelo de liderazgo que ha tenido muchos seguidores en el desarrollo empresarial. Este modelo se ha utilizado y se utiliza como un instrumento eficaz de entrenamiento en muchas empresas importantes y **también ha tenido bastante repercusión y ha sido ampliamente aceptado, en todos los servicios militares**. Esta teoría ha pasado por una evaluación exhaustiva para probar su validez, es tomada en consideración debido a su gran aceptación y a su fuerte afinidad. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado, el cual sostienen Hersey y Blanchard. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Ésta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto en la mayoría de las teorías del liderazgo. El termino disponibilidad, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El mecanismo final de la teoría situacional, es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor; la gente es incapaz y además no está dispuesta o es insegura para asumir cierta responsabilidad dentro de sus funciones. Otro es que, la gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece de habilidades apropiadas. La esencia de la teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización (Hersey y Blanchard, 1977).

b) Teoría científica, Mc Gregor:

Se debe tomar en cuenta esta teoría ya que, en 1930 surgieron nuevamente los conceptos de la delegación de responsabilidad y la participación de los trabajadores de tomar parte en las decisiones para contribuir a lograr los objetivos en las organizaciones. Fueron varios los teóricos, dentro de los cuales podemos resaltar a Elton Mayo, ya que sus investigaciones sobre la dirección científica permitieron realizar un gran cambio referente a los problemas

sociales y desarrollo empresarial. Otro investigador que aportó mucho en el tema de liderazgo fue Kurt Lewin, psicólogo de la Universidad de Berlín.

Lewin, llegó a realizar, junto con sus estudiantes una serie de experimentos, que pusieron de manifiesto cuán importante era la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Asimismo, muchos estudiosos elaboraron independientemente sus interpretaciones de lo que debía ser la orientación participativa dentro de las empresas. La idea era una mayor participación del trabajador en la toma de decisiones y no el control ni mayor responsabilidad en las organizaciones por parte de los trabajadores.

Dentro de los estilos de liderazgo, ya se avizoraba el estilo participativo o democrático, en vista que el trabajador ya no era considerado como el opositor o el auto protector, contra la dirigencia o contra los empresarios, sino que su papel participativo jugaba un rol muy importante en el desarrollo de la organización, para ello se estableció un sistema de motivación en los trabajadores, tanto económico como de desarrollo personal, incluyéndolos dentro de los objetivos comunes de la empresa. Estas técnicas participativas, no estaban de acuerdo con la teoría de Taylor, al menos dentro de los primeros años del siglo XX.

La teoría de Taylor, más bien estaba a favor del control por parte de la dirección y la necesidad de un sistema inteligente para motivar a los trabajadores, con la finalidad de que su desempeño sea lo más eficiente posible. Asimismo, la dirección participativa, destacaba la posibilidad que tenían los trabajadores en relación a la capacidad de elección y participación en la toma de decisiones, utilizando para ello diferentes expresiones tales como dirección por objetivos, responsabilidad mayor en los puestos de trabajo y grupos de poder dentro de la organización.

Según estudios, los tipos de líderes se clasifican en:

Líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

Líder democrático o participativo: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.

Líder permisivo o liberal: Hacer y dejar hacer, otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos (Lewin, 1939).

El Diccionario de la lengua española define al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

En general, las definiciones de liderazgo incluyen cuatro elementos:

- Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores.
- Determinan ubicaciones irregulares del poder, por lo general el líder tiene mayor poder aunque los subordinados le pueden dar forma a este.
- El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados.
- El liderazgo es una cuestión de valores.

El liderazgo generalmente implica actividades relacionadas con la administración, sin embargo no debe confundirse que ser un buen líder, no necesariamente debe ser un buen administrador, ya que el administrador no siempre tiene la capacidad para motivar a su personal. Las organizaciones actualmente tienden a contratar gerentes que sean administradores eficientes con capacidad de motivar a su personal.

El liderazgo básicamente es el sustento principal que sirve de guía a toda organización; la conservación de toda empresa depende de la capacidad del líder para lograr el cumplimiento de los objetivos; la organización puede plantear excelentes planes de trabajo, pero puede perecer ante la ausencia de un buen liderazgo y por último aunque la una organización no tenga planes concretos, este puede sobrevivir gracias a la figura de un buen líder. El líder según estudios se hace; ya que es un proceso continuo y permanente de aprendizaje para lograr alcanzar un objetivo definido (Mc Gregor, 1960).

c) Teoría Científica de la Administración, Frederick Taylor:

Esta teoría se aplicó en la década de los años 1,870 y 1,890, en el cual se vislumbraba una gran preocupación dentro de la sociedad americana, ya que los trabajadores ejercían cierto control en muchas empresas e industrias de los

Estados Unidos, esto se había convertido en algo característico, ocasionando un gran problema a muchos empresarios de la época. Es así que Frederick Taylor, conceptualiza en su libro “Administración Científica”, que el problema principal era la falta de preparación y capacitación de los dirigentes. Para él, no tuvo resultados óptimos el haber puesto en los trabajadores demasiada responsabilidad y empoderamiento, ya que los trabajadores que tenían mayor tiempo en la empresa se aprovechaban de los nuevos obreros contratados para exigirles que trabajen con mayor rapidez. Esto obligó a Taylor erradicar la desidia y la falta de identidad de los trabajadores para con las empresas.

Taylor, fundamenta su investigación sobre la dirección científica, en que un director debería tener el control de la empresa y no los trabajadores, por lo tanto el dirigente sería el responsable de impartir las órdenes, supervisar los trabajos y evaluar los resultados. Para lograr este propósito, era necesario simplificar las tareas, establecer el mejor método para realizar un trabajo, considerando el menor tiempo posible y mayor dedicación por parte de los trabajadores. Esto ocasionó un gran cambio en la administración y dirección de las empresas, ya que los obreros se limitaban a realizar su trabajo y ya no tenían la capacidad de decidir cómo había que hacerlo.

También consideró instaurar como un complemento para combatir la desidia de los trabajadores que limitaban la producción, un sistema de compensación de trabajo a destajo. Para ello se entregaba una bonificación como incentivo económico a los trabajadores que demostraban mayor eficiencia en sus labores, evitando de alguna manera su inclinación de muchos trabajadores para actuar en base al principio del mínimo esfuerzo. Este principio cambió la figura de la industria y sociedad norteamericana. Los resultados se dieron a mediados de la década de 1920, como la fuerza primordial de producción en todas las organizaciones (Taylor, 1903)

d) Teoría científica, Kurt Lewin:

Esta teoría se orienta básicamente en la apreciación sobre el estudio del grupo humano como una realidad y con diferentes características, esta investigación permitió que se abrieran algunas perspectivas para Kurt Lewin, los mismos que le permitieron considerar al liderazgo desde nuevos puntos de vista. Hasta ese

entonces, el liderazgo en su análisis, se había centrado básicamente en descubrir las características que describía a un buen líder. Ahora esto conjugado de que el líder es importante dentro de un grupo, para organizarlo y conducirlo en beneficio para el logro de los objetivos establecidos, se determina que el líder debe ser alguien con mucha capacidad de interpretar el campo dinámico y actuar sobre los estados de cada uno de los integrantes del grupo.

En ese periodo de tiempo aún no se establecía la diferencia entre ser líder y ser jefe, se estima en la verdadera responsabilidad de quien perteneciendo a un grupo, este se identifique por el que está al mando. Por otro lado, Lewin no llega a tratar concretamente el liderazgo como tema principal, aunque sí, sus investigaciones y experimentos sociales relacionados con él, no se basan en campo empresarial sino más bien en un ámbito educativo. Cuando otros estudiosos realizaron el experimento de Kurt Lewin, consideraron dentro de la primera fase, la comparación de los estilos de liderazgos democrático y autoritario, y en una segunda fase se añadió el estilo permisivo, en el que los tutores proporcionaban los materiales pero dejaban hacer libremente a los estudiantes según sus gustos, sin dar mayores indicaciones, ni ayuda alguna, tampoco elogiaban ni censuraban sus trabajos, sin embargo se mantenían al margen y disponibles para ser consultados ante cualquier inconveniente, pero raras veces los niños solicitaron información o ayuda. Pero en los grupos democráticos, el tutor si explicaba a los niños lo que debían hacer, les hacía algunas recomendaciones y les proporcionaba información necesaria, luego lo discutían entre todos, pero la decisión quedaba siempre en manos de los niños, ellos decidían qué hacer y cómo elaborar sus planes y se distribuir sus responsabilidades en forma proporcional. Por otro lado, los tutores autoritarios impusieron a sus grupos, los acuerdos a los que habían llegado el grupo de los democráticos, de esta forma, la tarea era la misma para ambos tipos de grupos, explicaban lo que había que hacer pero sin descubrir el proceso completo ni los objetivos que se aspiraban, organizaban las tareas y las distribuían sin atender a las preferencias de los niños, con una actitud amigable pero indefinido.

Asimismo, se observó que los niños subordinados al estilo del liderazgo autoritario mostraban poco ánimo y se mostraban impacientes, en vista que tenían un poco de temor a sus tutores, aparentaban no escuchar, hacían caso omiso a las normas como por equivocación, no les gustaba cooperar, tampoco les gustaba el trabajo de sus compañeros y más bien enaltecían el propio, deterioraban a propósito los materiales, se retiraban antes de la hora o reclamaban que esté presente en todo momento su profesor habitual, cuando su profesor les recomendó que debían compenetrarse con su monitor, se mostraron de forma agresiva. Los del estilo permisivo, manifestaron desinterés en sus objetivos, tendencia al desorden, indiferencia con su monitor e insatisfacción generalizada. Sin embargo los niños de los grupos democráticos se llevaban bien con el monitor, cooperaron entre ellos con actitud asertiva, demostraron iniciativa, resultaron más productivos, desarrollaron identidad y espíritu de cuerpo, incluso en su forma de expresarse, se manifestaba un sentido de pertenencia, resaltaban los trabajos de los más hábiles y las críticas entre ellos eran justas, fueron capaces de mantener la colaboración incluso cuando el monitor no se encontraba en el aula; además, fue el tipo de grupo preferido por la mayoría de niños. Para mayor confianza, los experimentos se repitieron en varias ocasiones con resultados similares, incluso cuando se combinaban niños que habían experimentado diferentes tipos de liderazgo.

Teniendo conocimiento sobre lo importante que es un buen liderazgo dentro de una organización, se deben determinar las funciones específicas del líder. Como consecuencia de esto se desprenden los siguientes tipos de líderes existentes, que según la información revisada podrían clasificarse en cuatro grupos principales:

- El líder autócrata : Solo informa.
- El líder persuasivo : Convince de sus decisiones.
- El líder consultivo : Abierto a la participación en la toma de decisiones.
- El líder participativo : Los demás deciden, el solo modera y establece límites.

El grado de compromiso en la toma de decisiones permitido a los subalternos es lo que diferencia estos tipos de liderazgo. Podemos decir que mientras el autoritario asume toda la responsabilidad en las decisiones, el participativo las delega en los subordinados. Este último estilo de liderazgo implica un nivel de confianza y mayor preparación de los subalternos. También implica un nivel de seguridad que permite que sean las propias personas las que asuman la responsabilidad de motivarse, asuman a la vez el control de sus acciones y convertirse además en sus propios mentores. Se debe tener presente que no existen estilos de liderazgo que sean unos mejores que otros, esto depende mucho de la situación en el cual se desarrolla, por eso es muy importante la flexibilidad en el tipo de liderazgo que se debe aplicar; vale decir un tipo de liderazgo para cada situación en particular. El liderazgo encuadrado dentro de las organizaciones, es una función que surge de los requerimientos de los grupos laborales. El grupo se manifiesta a través del líder, evitando así desconciertos en su interior, el líder pasa a ser de esta manera un representante del grupo para el logro de sus objetivos y sus habilidades son apreciadas en la medida que le son útiles para lograr sus metas. El líder se encarga de distribuir el poder y las responsabilidades entre sus subordinados, también es el encargado de la toma de decisiones dentro de la organización. Entonces decimos que el liderazgo por lo tanto no debe ser una tarea impuesta. Los títulos o nombramientos particularmente no hacen a un líder, de esta manera se evitarían los conflictos que surgen de una mala administración del poder que se desprende del liderazgo (Lewin, 1939).

e) Teoría del comportamiento:

Esta hipótesis tiene relación con el comportamiento de los líderes eficientes, en vista que ha tenido un gran aporte dentro de las empresas y organizaciones, particularmente cuando los líderes tenían que enfrentar situaciones especiales en épocas de crisis, esto les ha permitido conducir a sus empresas con mucho éxito, ya que se apoyaban no solamente en un estilo común de liderazgo, sino que aplicaban diferentes estilos para cada situación particular, en algunos casos tenían que ser intensos, radicales y autocráticos, sin embargo no podemos afirmar que el estilo de liderazgo autocrático sea el preferido por los

líderes eficientes. En consideración a las teorías de las características y la del comportamiento, podemos definir que estos tienen bastante implicancia en los líderes al momento de dirigir una organización, ya que les proporciona la capacidad para afrontar grupos de colaboradores que tienen diferentes perfiles de comportamiento. Estos estudios acerca de la teoría de las características y del comportamiento, nos hacen suponer que si la teoría de las características fuera válida, entonces el liderazgo primordialmente lo tendríamos desde el nacimiento. Por otra parte, si los líderes tuvieran comportamientos específicos que los identifican, podríamos suponer entonces, que estos han sido adquiridos como parte del aprendizaje y la experiencia, esto le permitiría convertirse de alguna forma en líderes eficientes. En conclusión, los investigadores buscaron identificar las dimensiones acerca del comportamiento del líder, inicialmente consideraron dos categorías que explicaban básicamente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los colaboradores o subordinados. Llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración, la estructura de inicio se refiere a la parte en el cual el líder define y estructura su papel y los de sus subordinados para lograr el cumplimiento de los objetivos. Considera también la conducta que trata de organizar las relaciones del trabajo y las metas. El líder que se califica con un porcentaje alto en la estructura de inicio, se puede describir como alguien que delega tareas particulares a los miembros de un grupo, esperando el mejor desempeño en el cumplimiento de ellas en los plazos límites. La consideración describe a la persona que lo caracteriza en su trabajo por tener una confianza mutua, respeto a las recomendaciones de los subordinados y el interés por sus problemas. Se puede determinar a un líder con alta consideración, como una persona que ayuda a los subordinados en sus necesidades personales, es carismático y presto a tratar con él y su trato con los subordinados debe ser lo más ideal, ganarse su confianza para una mejor cooperación y desempeño.

Un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan también tuvo como resultado algo similar dentro de sus conclusiones, encontraron igual dos dimensiones del comportamiento, el primero que tenía preocupación por el empleado y la segunda orientación y preocupación por la producción. Los líderes que estaban orientados al empleado demostraban bastante interés por

las relaciones interpersonales y por las necesidades de sus subordinados. Los líderes orientados y preocupados por la producción, resaltaban los aspectos técnicos y laborales del trabajo, su interés principal era el cumplimiento de las tareas. Las conclusiones a que llegaron los investigadores favorecían tremendamente a los líderes que orientaban su preocupación al empleado, estos se vieron beneficiados con una alta productividad del grupo y gran satisfacción en el trabajo, sin embargo los que estaban orientados a la producción, tuvieron resultados con la baja productividad del grupo y con una satisfacción mucho menor en el trabajo.

Asimismo, mediante un gráfico, plantearon una matriz basada en los estilos de interés por la gente y de interés por la producción, hoy en día, esto quizás ya no podría aplicarse porque las circunstancias y situaciones han cambiado. Es por ello que se han interesado por descubrir si hay una tercera dimensión, sobre la orientación al desarrollo que esté relacionada con la eficacia del líder. A raíz de estas investigaciones, los primeros resultados han sido muy productivos, ya que, los investigadores encontraron un fuerte apoyo en el comportamiento orientado al desarrollo como una dimensión independiente. Se establece entonces que ya no solo eran los dos modelos anteriores que se enfocaban en sólo dos comportamientos, sino que se consideraba una dimensión orientada básicamente al desarrollo y eficiencia del líder, en vista que los resultados demostraron que existían más subordinados satisfechos y muchos más líderes competentes (Taylor, 1903)

f) Teoría de la contingencia, Knight B:

Considerado como uno de los mejores entrenadores de baloncesto, Bob Knight, aplicó sólidamente un estilo de liderazgo autocrático con sus jugadores, llegando a tal extremo de intimidarlos, sin embargo su estilo solo funciona con los muchachos que recluta para los equipos de baloncesto de la universidad en Indiana, pero lo cierto es que no estamos seguros que este mismo estilo hubiese funcionado, si fuera aplicado para otro grupo de personas que trabajen en una empresa de negocios o en una organización que se dediquen a programas académicos. En vista que el estilo de liderazgo que se aplica en diferentes grupos es de acuerdo a la situación que se vive, estas diferencias

han permitido que muchos investigadores consideren enfoques más adaptables del liderazgo. Se ha determinado entonces que, era más práctico predecir el éxito del liderazgo, después de evaluar y examinar algunas características o comportamientos de los integrantes de una organización. Han sido muchos los estudios que tratan de aislar los factores situacionales difíciles que no permiten un liderazgo eficaz. Por ejemplo, la calidad en las relaciones entre el líder y el grupo, el grado o nivel de poder del líder, la claridad del puesto y función de los subordinados, las normas que rige en el grupo, la información disponible, la asimilación por parte del subordinado sobre las decisiones que toma el líder y la capacidad del subordinado. Varios planteamientos para aislar las variables, han probado ser más exitosos que otros y como resultado de ello, han obtenido mayor reconocimiento (Knigh, 1987)

g) El modelo de Fred Fiedler:

Este modelo de contingencia propone, que el desempeño eficaz del grupo depende de los cambios adecuados entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Para ello Fiedler, desarrolló un instrumento llamado cuestionario del compañero de trabajo menos preferido, que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Este modelo es resultado de un cuestionario que considera un examen psicológico simple. Sin embargo, Fiedler va más allá de las características, para lo cual relaciona la medición de la personalidad con la parte situacional, pronosticando de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Fiedler, asume que, un factor clave para un liderazgo eficaz, es el estilo de liderazgo básico que se puede aplicar en el individuo. Es por ello que, empieza por tratar de encontrar, qué estilo básico se aplicaría en el cuestionario CTMP para este propósito. Este cuestionario contiene muchos adjetivos que se contrastan como; placentero, no placentero, eficiente, ineficiente, abierto, retraído, apoyador, hostil y otros. El cuestionario pide a los que responden entonces, que piensen en sus compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan disfrutado menos trabajando. Además sostiene que, basándose en las respuestas a este cuestionario, se

puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden. Si el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente positivos, entonces la persona que responde está interesada primeramente en las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo. Es decir, si se describe esencialmente en términos favorables a la persona con la que esté menos dispuesta a trabajar, este se consideraría como una persona orientada a las relaciones. En contraste, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente desfavorables, el que responde está interesado primordialmente en la productividad y por tanto será etiquetado como orientado a la tarea.

Luego que el estilo de liderazgo del individuo ha sido evaluado a través del cuestionario, es necesario adecuar al líder con la situación. En esta teoría se ha identificado tres dimensiones de contingencia que afirma, definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo. Éstas son la relación líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder. Éstas se definen como sigue:

1. Relaciones líder-miembro. El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. Estructura de la tarea. El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (son estructuradas o no estructuradas).
3. Posición de poder. El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

El paso siguiente del modelo de Fiedler, consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia, las relaciones líder-miembro pueden ser buenas o malas, la estructura de la tarea puede ser alta o baja y la posición de poder puede ser fuerte o débil. Sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, más altamente estructurado será el trabajo y más fuerte será la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder. Teniendo en consideración el resultado del cuestionario del compañero de trabajo menos preferido de un individuo, el modelo propone ajustarlas para lograr un liderazgo eficaz. Esto teniendo presente el estudio realizado a más

de mil grupos, en los cuales comparó los estilos de liderazgo orientado a las relaciones versus orientado a la tarea. Finalmente Fiedler, concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy favorables para ellos y en situaciones que sean muy desfavorables (Fiedler, 1987).

h) El término “camino a la meta” de Robert House:

Este modelo del comportamiento es de un líder motivador, guarda mucha relación con el reconocimiento al buen desempeño de los integrantes de una organización. Para comprobar este modelo, se identificó cuatro tipos de conducta sobre el liderazgo. El líder directivo, es el que orienta a los subordinados a donde se quiere llegar, conduce y supervisa a la organización en el cumplimiento de las tareas o metas asignadas como parte del planeamiento. El líder participativo previa consulta con los integrantes del grupo, considera sus recomendaciones y sugerencias para tomar una decisión. El líder orientado al cumplimiento de las metas, exige a los subordinados su máximo esfuerzo en el desempeño de sus funciones. En relación al modelo de Fiedler, House admite que los líderes son y deben ser flexibles. Esta teoría propone dos clases de variables situacionales, que moderan la relación entre la conducta del liderazgo y el resultado, como también aquellas que en el ambiente están fuera de control del subordinado y las que son parte de las características personales.

Con relación a la teoría del camino a la meta, se ha evaluado su marco y parece tener un sustento firme que va de moderado a alto. Sin embargo, pueden existir otros trabajos de investigación que estén enfocadas a definir y ampliar nuevamente dicha teoría incorporando variables reguladoras adjuntas. El modelo considera que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en diferentes situaciones; a continuación se mencionan los diferentes comportamientos: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII).

- AI. Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano.
- All. Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.
- CI. Usted comparte cara a cara el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión final es suya solamente.
- CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y Sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Los exámenes de evaluación del estudio sobre el modelo principal de la participación del líder fueron bastante aceptables, debido a que el presente modelo es nuevo, su validez todavía necesita ser comprobada, pero el nuevo modelo es una extensión directa de la versión anterior y también tiene mucha relación con nuestra percepción actual sobre los beneficios y costos de la participación. Entonces podemos decir que tenemos muchas razones para creer que el modelo revisado proporciona una orientación para ayudar a los gerentes a elegir el estilo de liderazgo adecuado para cada situación. Para ello se considera dos puntos muy interesantes. Primero, el modelo examinado de la participación del líder es muy complejo, lo cual no permite describirlo en detalle y segundo, que la investigación del dicho modelo debe ser dirigida a la situación en lugar de la persona.

El aporte más importante del modelo de Fiedler, es que se dio inicio a un estudio más exhaustivo para señalar las variables de contingencia en el

liderazgo, si bien este modelo ya no está a la vanguardia de las teorías del liderazgo, muchas variables situacionales que Fiedler identificó originalmente, continúan presentes actualmente en varias teorías de contingencia. La teoría del liderazgo situacional de Hershey y Blanchard, es muy atractiva y sumamente importante por su reconocimiento evidente de que la capacidad y la motivación de los subordinados son trascendentes para el éxito del líder, sin embargo, a pesar de su amplia aceptación por parte de los profesionales, el soporte experimental mezclado deja a la teoría, cuando menos en este momento, en una situación más imaginativa que real. Al final se puede determinar, haciendo mención sobre dónde encontraremos líderes que sigan el modelo, también empleados productivos y satisfechos, finalmente el modelo del camino a la meta proporciona un marco que explica y predice la eficacia del liderazgo, el cual ha desarrollado una base materialista sólida, reconoce que el éxito de un líder depende de ajustar su estilo a las características de sus seguidores.

El motivo principal sobre la eficacia del liderazgo, no depende si los seguidores aceptan o rechazan la actitud del líder. Sin embargo, sin importar lo que haga el líder, su eficacia depende de las acciones positivas que pueden realizar el grupo. Este es un aspecto de suma importancia que no se ha considerado mucho en la gran mayoría de las teorías del liderazgo. Además, según los analistas Hersey y Blanchard, de acuerdo a su definición, se refiere al nivel de las habilidades que tiene cada persona y la vocación de realizar una tarea específica o concreta. Para las teorías situacionales, la principal idea es que no debe existir o no debe aplicarse un solo estilo de liderazgo para cualquier circunstancia. Al contrario, al líder lo hacen las diferentes situaciones que debe afrontar, de esta forma los estilos de liderazgo deben ser los más adecuados según las circunstancias, es decir cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo para alcanzar los mejores resultados dentro de una organización, el líder se enfrenta a diferentes personas con perfiles distintas, por el cual este debe adecuarse a las necesidades que requiere la organización, esto significa que debe existir una interacción constante entre el líder, el grupo y la organización.

Las diferentes características con que cuenta la personalidad del líder, lo hacen único respecto a las demás personas. Tales caracteres le permiten al líder tener la capacidad suficiente para influir en el comportamiento del grupo y conducir a la organización en el cumplimiento de las metas y objetivos. Una de las principales conclusiones sobre las características del liderazgo, es que estas particularidades, no necesariamente garantizan un liderazgo eficaz. Por lo tanto, es conveniente considerarlos como aptitudes o recursos personales que pueden utilizarse o no. Se debe tener en cuenta que existen estudios, en los cuales concluyen que no hay relación entre rasgos y liderazgo exitoso, consecuentemente varios autores señalan lo siguiente:

- Rasgos físicos: Energía, temperamento, estatura, apariencia, etc.
- Rasgos intelectuales: Alta capacidad, conocimiento, adaptabilidad, entusiasmo, autoestima y seguridad en sí mismo.
- Rasgos sociales: Carisma, cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.
- Rasgos relacionados con el trabajo: Integridad, persistencia e iniciativa

En la actualidad, el modelo situacional de Hersey y Blanchard, se sigue utilizando debido a su facilidad de comprensión y sencillez. Sin embargo, al margen de su aporte en el desarrollo del concepto de liderazgo, también contribuyó de manera sustancial que muchos profesionales y consultores de todo el mundo prestaran una mayor atención al concepto situación. Asimismo este modelo se enfoca en los colaboradores y en cómo les afectan las dos dimensiones como son; sus habilidades y su disposición para el cumplimiento de sus tareas, pero debemos tener muy en cuenta que va más allá que el modelo de Fiedler, al añadir su medición en una escala de Alta o Baja y el cuadro de comportamiento del líder (House, 1971).

Fases del proceso

La aplicación del modelo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard tiene básicamente seis fases:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Desarrollo de los integrantes del equipo

Una vez realizados los puntos 1 y 2, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto. Hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:

- **Habilidades:** Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia y habilidades sociales.
- **Motivación:** Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo.

Por lo tanto, tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores:

- 1) Los que no saben y no están motivados.
No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras.
- 2) Los que no saben, pero están motivados
No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos

necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

3) Los que saben, pero no están motivados

Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por qué no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.

4) Los que saben y están motivados

Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposita en ellos.

Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

Representación gráfica del Modelo

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):

Conducta de Tarea (Horizontal en el gráfico)

Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Implica el grado de quién:

1. Fija metas y objetivos.
2. Determina tiempos y plazos.
3. Organiza.
4. Dirige.
5. Controla.

Conducta de Relación (Vertical en el gráfico)

Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de:

1. Apoyo.
2. Delegación.
3. Escucha activa.
4. Retroalimentación.
5. Relación personal más allá de la profesional.

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional.

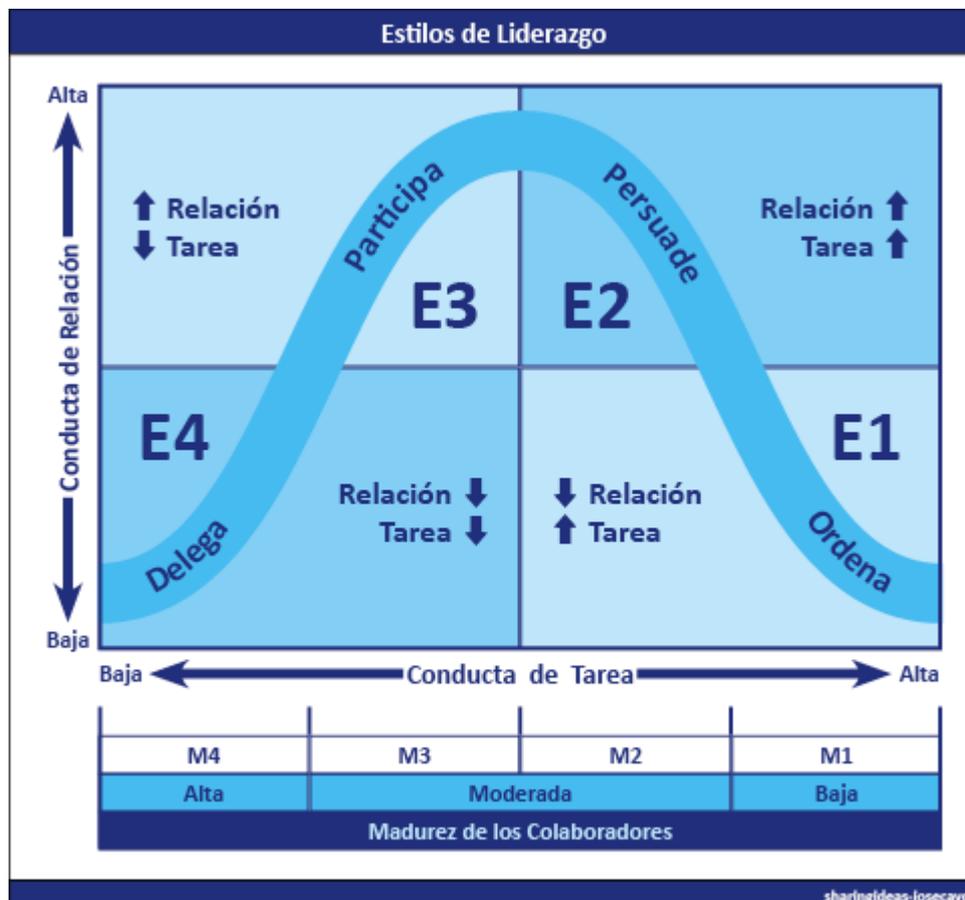


Figura N° 01. Modelo de Estilos de Liderazgo (Hersey y Blanchard, 1977).

En el parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado.

En el parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su Madurez (que hemos obtenido al desarrollar las fases 3, 4 y 5 del modelo). Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos:

- M1 = Estilo de Liderazgo E1
- M2 = Estilo de Liderazgo E2
- M3 = Estilo de Liderazgo E3
- M4 = Estilo de Liderazgo E4

Estilos de liderazgo

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

E1: El líder Ordena

1. Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.
2. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.
3. Da órdenes precisas.
4. Supervisa de cerca.
5. Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.

“El líder toma las decisiones”

E2: El líder Persuade

1. Dirige y apoya al mismo tiempo.
2. Explica sus decisiones.
3. Permite aclaraciones.
4. Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.
5. Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

“El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos”

E3: El líder Participa

1. No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarlos.
2. La comunicación es muy activa.
3. Les alienta y motiva.
4. Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
5. Si puede, les genera deudas personales (sin decírselo), a ser posible públicamente.

“El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder”

E4: El líder Delega

1. Dirige y apoya en la distancia.
2. Observa y supervisa.
3. Fomenta el funcionamiento autónomo.
4. Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
5. Les muestra su confianza.

“El colaborador toma las decisiones”

Cuatro estilos de liderazgo bien definidos que se pueden aplicar a cualquier responsable de equipo, ya sea de un departamento como Comunicación, al gerente de una PyME o al CEO de una multinacional.

Enseñanzas del Modelo.

El líder debe estar atento y reaccionar en su acción de liderazgo ante cambios en la motivación o habilidades para su puesto de sus colaboradores, que varía en el tiempo por factores diversos como:

- Cambio de puesto de trabajo (vivirlo como ascenso/castigo).
- Llegada de nuevos empleados más jóvenes y preparados (sentirlo como reto/amenaza).
- Circunstancias personales (positivas/negativas).

- Implementación de nuevas tecnologías (afrontarlo como reto personal/reto insuperable).
- Cambios en la dirección de la empresa (notar miedo a lo desconocido/ambición renacida).

El líder no debe caer en la tentación de dar siempre el trabajo más duro o complicado a los mismos porque le merecen más confianza:

- Si se carga trabajo en los M4 éstos pueden derivar a M3 o irse de la empresa.
- Si se deja por imposibles a los M3 en lugar de tratar de recuperarlos se habrá perdido lo invertido en su formación y serán una dura carga financiera.
- Si no se enseña a los M2 derivarán hacia M1.
- Si se deja de lado a los M1, porque exigen tiempo y trabajo del líder, no evolucionarán nunca y su productividad no aumentará.

Por lo tanto, la idea de este modelo es que el líder debe ser el referente, debe dirigir, sin limitarse a ser muy eficaz él mismo, también debe tratar de que los integrantes del grupo sean eficaces. Por lo que tiene que ser flexible y adecuar su tiempo y capacidades a las necesidades de cada individuo. Buscando siempre el objetivo de que evolucionen con el tiempo; asimismo aumenten su madurez o nivel de desarrollo en términos de motivación y habilidades; y que todo ello contribuya al mejor desarrollo y eficacia de su organización. (Hersey y Blanchard, 1977).

Técnicos y sub Oficiales de una de una Dependencia Militar.- Los Técnicos y Sub Oficiales en una institución castrense, representan dentro de la plana jerárquica el nivel intermedio, vale decir están después de los Oficiales y antes del personal de Tropa dentro del escalafón, ellos integran la parte técnica operativa y administrativa en las diferentes unidades y dependencias militares, dependen directamente de un oficial sea cual fuere el grado, también se debe considerar que dentro de una unidad militar el número de Técnicos y Sub Oficiales es mayor que la de Oficiales, es por ello que la presente investigación está orientada a como, este grupo de personas de técnicos y sub oficiales,

percibe del jefe una mala aplicación del liderazgo dentro de la Institución, la misma que crea un malestar en la organización y un clima laboral negativo; de la información y estudio que se pueda obtener de dicho personal, más la aplicación del conocimiento hallado en la Teoría Situacional de liderazgo de Hersey y Blanchard, se presentarán las probables alternativas de solución, así como las recomendaciones para mejorar la mala aplicación del liderazgo en los Jefes (Oficiales) de una Institución castrense de Lima, donde la organización castrense en la práctica tiene mayor probabilidad de encontrar el liderazgo descrito por Lewin.

2.2 Definición de términos usados

Líder.- Es el director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de una organización. El líder es visto como la persona capaz de incentivar, motivar y ejercer influencia en el comportamiento o modo de pensar de su personal con el propósito de trabajar por un bien común (Santos, 2011)

Militar.- Militar es un término que hace referencia a lo relativo a la milicia o a la guerra. El concepto, por lo tanto, se utiliza por contraposición a civil. La noción está vinculada a los miembros, instalaciones e instituciones que forman parte de las fuerzas armadas. Los militares tienen la función de defender la soberanía de un país y su integridad territorial, entre otras funciones, para lo cual cuentan con armas y la posibilidad de hacer uso de la fuerza en circunstancias excepcionales (Ejército del Perú - DM, 2000).

Percepción.- La noción de percepción describe tanto a la acción como a la consecuencia de percibir; es decir, tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo. La percepción puede hacer mención también a un determinado conocimiento, a una idea o a la sensación interior que surge a raíz de una impresión material derivada de nuestros sentidos (Knigh, 1987).

Liderazgo.- La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. Se

puede decir que, el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige y aquellos que permiten que desarrolle su posición de forma eficiente (Ejército del Perú - ML, 2000).

Autoritarismo.- Aquella modalidad de ejercer autoridad en las relaciones sociales, en la cual, la persona conducida por la irracionalidad, la falta de interés hacia la búsqueda de consensos y la falta de fundamentos a la hora de tener que explicar el porqué de algunas decisiones, provoca una alteración en el orden social y su accionar desembocará un estado inestable en el cual primará la opresión y la ausencia de libertad. Las consecuencias negativas de esta modalidad de poder, las sufrirá principalmente el grupo (House, 1971).

Democracia.- En la actualidad, se entiende que la democracia es un sistema que permite organizar un conjunto de individuos, en el cual el poder no radica en una sola persona sino que se distribuye entre todos los ciudadanos. Por lo tanto, las decisiones se toman según la opinión de la mayoría. También se entiende como democracia al conjunto de reglas que determinan la conducta para una convivencia ordenada política y socialmente. Se podría decir que se trata de un estilo de vida cuyas bases se encuentran en el respeto a la dignidad humana, a la libertad y a los derechos de todos y cada uno de los miembros (RAE, 2016).

Permisivo.- Es aquella persona que tiene tendencia a consentir o a dar permisos para ciertas cosas. De este modo, la persona permisiva muestra su flexibilidad a la hora de establecer límites o de ejercer su autoridad. Lo contrario de permisivo es estricto, el jefe que impide que sus empleados conversen en horas de trabajo, la maestra que no acepta ninguna excusa cuando un alumno no realiza una tarea o el padre que no deja que su hijo adolescente asista a una discoteca podrían mencionarse como estrictos. Como en muchos otros casos, ningún extremo es beneficioso (Fiedler, 1987).

Cualidades.- Son las características que distinguen y definen a las personas. El término cualidad permite hacer referencia a la manera de ser de alguien o algo. Una cualidad puede ser una característica natural e innata o algo adquirido con el paso del tiempo. Cuando el concepto está vinculado a los seres humanos, las cualidades suelen ser positivas (Fischman, 2000).

Eficiencia y Eficacia.- El término eficiencia se confunde con el de eficacia y ambos son totalmente distintos. La eficiencia indica la utilización apropiada de los recursos y los resultados obtenidos, en cambio, la eficacia es la capacidad que posee una persona para lograr sus objetivos o metas planteadas adicionando un valor agregado en el cumplimiento de los mismos (Hersey y Blanchard, 1977).

Motivación.- Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal, como también reconocer el buen desempeño de la persona (Fischman, 2000).

Dirigir.- Es el acto de guiar un determinado orden de cosas hacia un fin establecido. El término suele utilizarse en diversos contextos, siendo quizá el más evidente aquel que remite al acto de dirigir la actividad humana. Este tipo de actividad consiste en liderar un determinado proceso para que se alcancen determinadas metas consideradas como beneficiosas (Taylor, 1903).

Grupo de trabajo.- Es un conjunto de personas asignadas de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y competencias específicas (profesionales o expertos), para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El sentimiento de pertenencia al grupo y el alto o bajo nivel de satisfacción es lo común, aunque su productividad está limitada por la combinación de interrelaciones sociales, existentes dentro de la organización

por lo cual deberá haber un reglamento para establecer todo lo dicho anteriormente ya que normalmente las personas se renuevan en este tipo de grupos a los pocos años, ya sea por falta de interés o porque lo que establece el reglamento. (Santos, 1995)

Hipótesis.- Son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación (Hernandez, 2007)

Organización.- Es aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. Es decir y en otras palabras, una organización será cualquier grupo social conformado por personas, una serie de tareas y una administración, que interactuarán en el marco de una estructura sistémica con la meta de cumplir con ciertos objetivos propuestos (Taylor, 1903).

Liderazgo Situacional.- Es un estilo de liderazgo que se refiere a cuando el líder o gerente de una organización debe ajustar el estilo para adaptarse a la situación de los seguidores que están tratando de influir, también hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados (Hersey y Blanchard, 1977).

2.3 Hipótesis

Hipótesis General

H_i .- Existe diferencia significativa de la percepción de los estilos de liderazgo en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima

Hipótesis Específicas

H_1 .- Existe diferencia significativa en la percepción del estilo de liderazgo Autocrático en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima

H_2 .- Existe diferencia significativa en la percepción del estilo de liderazgo Democrático en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima

H_3 .- Existe diferencia significativa en la percepción del estilo de liderazgo Permisivo en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima

2.4 Variables

Variable X	: Grupo ocupacional
Variable Y	: Percepción del estilo de Liderazgo
Variable de control	: Personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia militar de Lima

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de investigación

El trabajo de investigación fue de tipo aplicado, ya que utilizamos conocimientos comprobados en ámbitos distintos y queremos verificar su comportamiento en un nuevo escenario, metodológicamente es descriptiva comparativa, con diseño transversal, ya que se tomarán los datos en un solo momento para los análisis respectivos, Hernández, Fernández, Baptista (2010).

3.2. Población y Muestra

Población de Estudio

La población de la investigación está conformada por ochenta (80) efectivos de una dependencia militar, distribuidos de la forma siguiente:

Tabla 01
Población de estudio según grupo ocupacional y sexo

GRUPO OCUPACIONAL	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL
	ADMINIS- TRATIVOS	OPERA- TIVOS	ADMINIS- TRATIVOS	OPERA- TIVOS	
TECNICOS	05	04	18	19	46
SUB OFICIALES	03	06	10	35	34
TOTAL	08	10	28	34	80

FUENTE: Elaboración propia referencia Boletín Estadístico 2014/2016 GU DE FUERZAS ESPECIALES.

Diseño muestral

La población de estudio estuvo conformada por ochenta (80) trabajadores de una dependencia militar. El tamaño de la misma no ameritó la extracción de una muestra por lo tanto se consideró tipo censo, a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de datos – cuestionario de estilos de Liderazgo.

3.3. Técnicas e Instrumentos

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó fue la prueba y como instrumento de recolección de datos el cuestionario de estilos de liderazgo, cuya ficha técnica se reproduce a continuación:

Ficha técnica (Estilos de Liderazgo)

Autor: Kurt Lewin; cuestionario sobre liderazgo.

Objetivo: Medir el estilo de liderazgo, a través de las escalas: Autoritario, Democrático y Permisivo.

Estructura: El cuestionario va a ser utilizado en el presente documento como un instrumento que me permita diagnosticar las dimensiones de los estilos de liderazgo, de acuerdo a la percepción del grupo según sus consideraciones, para ello dicho cuestionario contiene 33 ítems, en el cual mediante un cuadro de doble entrada se distribuyen los tres estilos de liderazgo según los resultados obtenidos.

Forma de Aplicación: La aplicación será en forma directa a cada miembro de una dependencia Militar, ya sea de la plana administrativa como operativa, procurando que dicho personal responda todas las preguntas en un tiempo prudente.

Confiabilidad: Este instrumento ha sido revisado en la tesis para optar el grado de Maestro en Comportamiento organizacional y recursos humanos, en la Universidad Ricardo Palma por Lino Estela Chilón, 2006, se determinó la confiabilidad del instrumento aplicando el coeficiente de confiabilidad de Kuder Richardson (Kr-20), el cual se emplean cuando se utilizan preguntas cerradas. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Para el presente estudio se revisó la confiabilidad utilizando el método de la consistencia interna con el procedimiento de Cronbach, encontrando coeficientes mayores de 0.82, indicando que el cuestionario utilizado cuenta con alta confiabilidad en las tres escalas que la componen, tal como se puede ver en la siguiente tabla

Tabla N° 02

Estadísticas de fiabilidad Del cuestionario de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Escala Autocrático	,880	,885	11
Escala Democrático	,880	,885	11
Escala Permisivo	,825	,821	11

Validez: La revisión de la validez del cuestionario se ha realizado mediante el análisis de regresión del test con cada uno de los ítems y con la puntuación total, habiendo encontrado coeficientes muy significativos.

Para el presente estudio se efectuó la revisión de la validez de constructo para cada una de las escalas encontrando que las tres cumplen con los criterios correspondientes, correlaciones mayores de 0,21 en los coeficientes corregidos y lo mismo en los coeficientes múltiples, indicando que cada ítem es parte de cada una de las escalas, guardando su independencia unitaria, puesto que en ningún caso el coeficiente ha sido igual a 1, estos resultados pueden verse en las siguientes tablas:

Tabla N° 03

Análisis de constructo de la escala de estilo autocrático del Cuestionario de Kurt Lewin

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
i1	39,9750	110,430	,832	,740	,918

i4	39,9000	107,762	,805	,755	,919
i7	40,0125	110,519	,775	,646	,920
i10	39,9250	110,475	,786	,709	,920
i13	39,9375	109,857	,786	,715	,920
i16	40,0125	109,861	,825	,767	,918
i19	39,9000	112,041	,788	,686	,920
i22	39,8500	111,167	,793	,686	,919
i25	40,1250	109,351	,818	,757	,918
i28	41,5125	122,709	,366	,580	,937
i31	41,4750	122,961	,304	,570	,942

Tabla N° 04

Análisis de constructo de la escala de estilo democrático del Cuestionario de Kurt Lewin

Ítemes	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
i2	27,7000	85,099	,333	,626	,889
i5	29,3750	80,035	,713	,588	,863
i8	29,3250	77,918	,746	,666	,860
i11	29,4375	79,515	,646	,568	,866
i14	29,2375	77,424	,757	,693	,859
i17	29,3875	80,088	,703	,658	,863
i20	27,8000	85,554	,349	,776	,887
i23	29,2000	80,466	,670	,644	,865
i26	29,3375	79,644	,647	,568	,866
i29	29,2750	79,544	,674	,609	,865
i32	27,8000	86,187	,383	,709	,883

Tabla N° 05

Análisis de constructo de la escala de estilo permisivo del Cuestionario de Kurt Lewin

Ítemes	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
i3	31,7000	61,073	,634	,723	,797
i6	33,1875	66,154	,437	,661	,816
i9	33,3875	68,215	,379	,662	,820
i12	33,2000	70,086	,300	,531	,827
i15	31,6875	61,635	,650	,701	,796
i18	31,6500	61,851	,586	,719	,802
i21	33,1875	68,129	,376	,593	,821

i24	33,1750	69,817	,313	,586	,825
i27	31,5625	62,376	,572	,688	,803
i30	31,7750	64,556	,584	,632	,803
i33	31,6125	62,569	,571	,637	,803

Norma: Las respuestas en cada pregunta, tiene que ser solo una alternativa, marcar dos alternativas inválida la respuesta.

3.4. Recolección de datos

Procedimiento para la recolección

En primer lugar se solicitó la autorización a las autoridades correspondientes.

Posteriormente con el conocimiento y la autorización respectiva del Jefe de Personal de la Dependencia Militar, inicialmente se desarrolló un trabajo de sensibilización a fin de tener información real, luego se aplicó de forma individual el cuestionario, cuidando en todos los casos la disponibilidad y compromiso con la prueba en un ambiente apropiado para atenuar errores de medición.

Técnicas de Procedimientos y Análisis de Datos

Los datos obtenidos en la investigación fueron consolidados en una matriz o data en la que figuraron el número de casos, las variables demográficas consideradas en el estudio y tantas columnas como ítems o variables contenga el instrumento utilizado. Con los datos se procedió a verificar la normalidad estadística, con la prueba de asimetría y/o la prueba de Smirnov – Kolmogorov. Determinando que los datos no presentan una distribución normal estadísticamente por lo tanto se aplicó técnicas de análisis de datos estadísticos no paramétricos.

CAPÍTULO IV: RESULTADO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados

En el presente capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos, iniciando con el análisis de normalidad estadística que permita la elección de los estadísticos de contrastación pertinentes a los datos, luego se procede a demostrar cada una de las hipótesis para concluir con el análisis descriptivo complementario que nos permite conocer el tipo de liderazgo que predomina en la muestra estudiada.

A. Prueba de normalidad estadística de los datos obtenidos, los resultados obtenidos arrojan valores estadísticos de contrastación con la normal estadística menores del 0.05 por tanto se afirma que los datos obtenidos en las tres escalas del Cuestionario de Estilos de Liderazgo no se distribuyen dentro del modelo estocástico de la normalidad estadística.

Tabla N° 06

Prueba de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov

		Autocrático	Democrático	Permisivo
N		80	80	80
Parámetros	Media	4,0239	2,8898	3,2375
normales ^{a,b}	Desviación estándar	1,05679	,89491	,80008
Máximas	Absoluta	,207	,189	,255
diferencias	Positivo	,129	,188	,184
extremas	Negativo	-,207	-,189	-,255
Estadístico de prueba		,207	,189	,255
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Los resultados justifican el uso de estadístico no paramétricos para el análisis inferencial debido que la distribución de éstos no describen distribución de conformidad con la normalidad estadística.

B. Diferencia de la percepción de los estilos de liderazgo en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima, para el análisis se ha contrastado los tipos o estilos de liderazgo, en la población examinada, se ha registrado una media de 4,42 a favor del estilo autocrático para una escala referencial de seis grados, por tanto corresponde a la categoría de tendencia a alta percepción autocrática de los líderes, dato que se ratifica cuando encontramos que de los 80 examinados, 65 esto es el 81.25% perciben a sus líderes como autocráticos, solo un 16.25% los perciben como democráticos y el 2.5% como permisivos, tal como se puede ver en la siguiente figura y tabla.

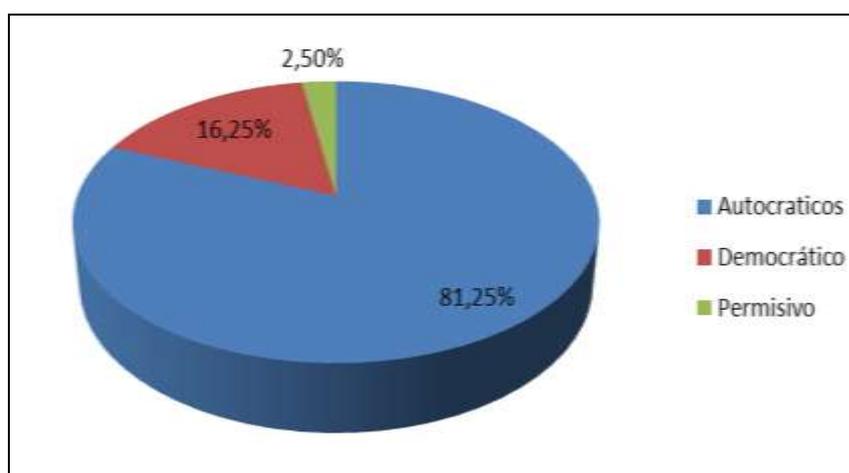


Figura N° 02. Sectorial del porcentaje de líderes en cada estilo

Tabla N° 07

Resumen de rangos y descriptivos de los estilos de liderazgo

Tipo Liderazgo	N	Rango		Desviación Estándar
		promedio	Media	
Autocrático	65	47,37	4,4252	,65597
Democrático	13	10,69	2,2797	,62925
Permisivo	2	11,00	2,3182	,32141
Total	80			

Contrastando los rangos obtenidos con la pruebas Kruskal-Wallis encontramos en las tres contrastaciones efectuadas como análisis de confirmación, el liderazgo autocrático predomina significativamente, aun para el 0.0001 de

margen de error, el liderazgo democrático es significativamente menor que el autocrático al igual que el liderazgo permisivo, en suma en la muestra examinada predomina significativamente la percepción del liderazgo autocrático, seguido por el liderazgo democrático y en última instancia se encuentra el liderazgo permisivo, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla N° 08

Contrastación de los estilos de liderazgo en la muestra estudiada

	Liderazgo Autocrático	Liderazgo Democrático	Liderazgo Permisivo
Chi-cuadrado	30,477	29,731	6,474
Gl	2	2	2
Sig. asintótica	,000	,000	,039

a. Prueba de Kruskal Wallis

Con el propósito de conocer si la percepción del estilo de liderazgo difiere entre el personal técnico y administrativo se ha efectuado las contrastaciones utilizando la prueba U de Man Whitney encontrando los resultados que a continuación se presentan:

C. Diferencia en la percepción del estilo de liderazgo Autocrático en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima,

comparando el estilo de liderazgo autocrático según la especialidad del personal, suboficiales administrativos y técnicos, se encuentra que la media aritmética de los administrativos es de 4,216 y de los técnicos de 3.88, se observa que hay una media ligeramente mayor a favor de los administrativos, contrastando mediante la comparación de rangos como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 09

Resumen de rangos y descriptivos del estilo de liderazgo Autocrático

Especialidad	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar
Administrativo	34	42,63	1449,50	4,2166	,81681
Técnico	46	38,92	1790,50	3,8814	1,19270
Total	80				

Para verificar si la diferencia resulta significativa se aplicó la prueba U de Mann Whitney encontrando un valor Z de -0,708 que no resulta significativa, razón por la cual se afirma que la especialidad no plantea diferencia en el estilo de liderazgo Autocrático tal como se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla N° 10
Contrastación del estilo de liderazgo autocrático según la especialidad del personal en la muestra estudiada

		Liderazgo Autocrático
U de Mann-Whitney		709,500
Z		-,708
Sig. (bilateral)	asintótica	,479

D. Diferencia en la percepción del estilo de liderazgo Democrático en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima, la percepción de sus líderes como democráticos se ubica en el grado tres, esto es que el personal considera que sus líderes no presentan características democráticas, o si éstas se presentan se ubican en la categoría baja, al registrar promedios de 2.8262 para los suboficiales administrativos y de 2.9368 para los técnicos, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla N° 11
Resumen de rangos y descriptivos del estilo de liderazgo Democrático

Especialidad	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar
Administrativo	34	39,91	1357,00	2,8262	,72326
Técnico	46	40,93	1883,00	2,9368	1,00848
Total	80				

Comparando los datos con la prueba U de Mann Whitney se ha registrado un valor Z de -0.195 con una significación de 0.845 siendo mayor que el referente teórico de 0,05, se afirma que la percepción de liderazgo democrático no difiere según la especialidad.

Tabla N° 12

Contrastación del estilo de liderazgo democrático según la especialidad del personal en la muestra estudiada

	Liderazgo Democrático
U de Mann-Whitney	762,000
Z	-,195
Sig. asintótica (bilateral)	,845

E. Diferencia en la percepción del estilo de liderazgo Permisivo en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima, el estilo de liderazgo permisivo es percibido por la muestra examinada en la categoría tendencia baja, que nos dice que en el personal de suboficiales, este estilo de liderazgo no es acentuado tal como se puede ver en la tabla que a continuación se presenta:

Tabla N° 13

Resumen de rangos y descriptivos del estilo de liderazgo Permisivo

Especialidad	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar
Administrativo	34	45,69	1553,50	3,4225	,66348
Técnico	46	36,66	1686,50	3,1008	,86949
Total	80				

Al contrastar los resultados con la prueba de diferencia de rango U de Mann Whitney se encuentra un valor Z de -1.729, que resulta mayor a 0,05 de significación asintótica, por tanto se concluye que la percepción del estilo de liderazgo permisivo resulta similar en el personal administrativo y técnico, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla N° 14

Contrastación del estilo de liderazgo permisivo según la especialidad del personal en la muestra estudiada

		Liderazgo Permisivo
U de Mann-Whitney		605,500
Z		-1,729
Sig. (bilateral)	asintótica	,084

F. Análisis complementario, el presente análisis se realiza teniendo como base de contrastación de la percepción del liderazgo, tres variables demográficas: el género, la edad y el estado civil, cuyos resultados se presentan a continuación:

El género y la percepción de liderazgo, contrastando los resultados se encuentra que el estilo autocrático registra una media aritmética de 4.31 para los varones, siendo mayor al valor registrado por las mujeres, de 3.03.

En el estilo democrático ocurre al revés son las mujeres quienes han registrado un valor promedio de 3.2778 y los varones de 2.7771.

En el estilo permisivo son los varones quienes se ubican en promedio en 3.41 y las mujeres en 2.64, nuevamente es mayor en los varones.

Tabla N° 15

Resumen de rangos y descriptivos de los estilos de liderazgo Según el género

Liderazgo	Sexo	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar
Autocrático	Masculino	62	45,71	2834,00	4,3109	,88210
	Femenino	18	22,56	406,00	3,0354	1,0309
	Total	80				
Democrático	Masculino	62	38,19	2367,50	2,7771	,79162
	Femenino	18	48,47	872,50	3,2778	1,1257
	Total	80				
Permisivo	Masculino	62	44,94	2786,50	3,4106	,70778
	Femenino	18	25,19	453,50	2,6414	,83172
	Total	80				

Para saber si la diferencias son significativas se contrastaron los rangos confirmando diferencias significativas en el estilo autocrático, siendo mayor en los varones.

En el estilo democrático, la diferencia a favor de las mujeres, no es significativa, por tanto la percepción es similar.

En el estilo permisivo la diferencia es muy significativa, siendo mayor en los varones que en las mujeres, dentro de la categoría de bajo nivel.

En suma los varones tienden hacia el liderazgo autocrático, el estilo democrático se encuentra en categoría de bajo nivel como también la percepción del liderazgo permisivo, en la que también hay predominio significativo en los varones, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla N° 16

Contrastación de los estilo de liderazgo según el género del personal de suboficiales en la muestra estudiada

	Autocrático	Democrático	Permisivo
U de Mann-Whitney	235,000	414,500	282,500
Z	-3,733	-1,660	-3,194
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,097	,001

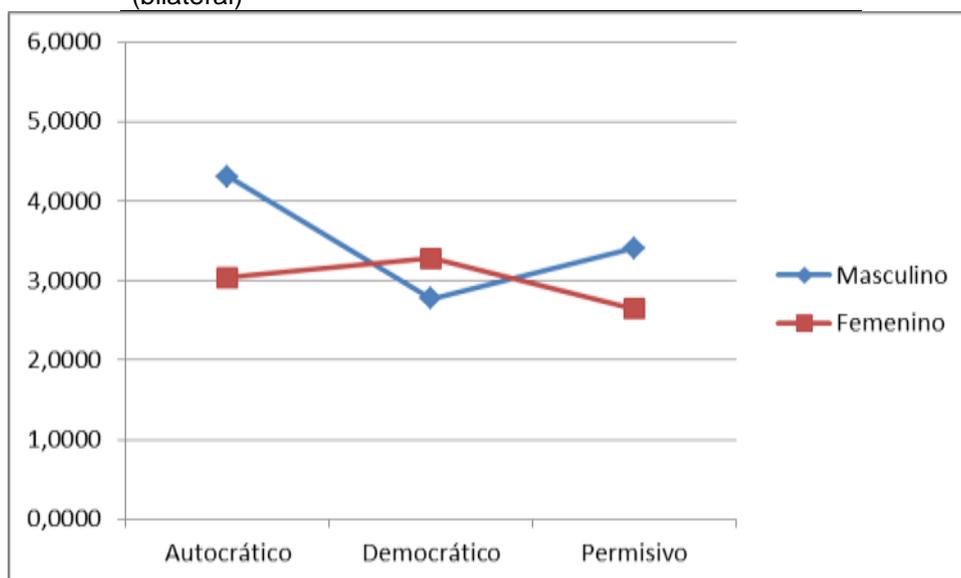


Figura N° 03. Estilos de liderazgo según el género del personal suboficial de la muestra estudiada

La edad y la percepción de liderazgo, la edad es una variable que trae consigo, experiencia que se expresa en maduración personal y social, desde este punto de vista se considera que existe la posibilidad que la percepción del liderazgo sufra modificaciones con la edad cronológica, para ello se ha

estimado la media aritmética y la desviación estándar de los examinados para cada estilo de liderazgo, con el propósito de identificar si hay predominio de alguno de los estilos, el resultado nos dice que la media mayor corresponde al liderazgo autocrático (4.02), seguido por el democrático (3.24) y finalmente el liderazgo democrático (2.89), el siguiente paso fue correlacionar ambas variables para identificar si efectivamente con el aumento de la edad se definen los estilos de liderazgo.

Tabla N°17

Medidas de tendencia Central y de dispersión de la percepción de liderazgo y la edad del personal de suboficiales de la muestra estudiada

	Media	Desviación estándar	N
Autocrático	4,0239	1,05679	80
Democrático	2,8898	,89491	80
Permisivo	3,2375	,80008	80
Edad	36,1375	8,11896	80

Como resultado de las correlaciones se encuentra coeficiente de 0.356 que resulta muy significativa aún para el 0,001 y con dirección positiva por lo que se puede afirmar que cuando aumenta la edad aumenta la percepción del liderazgo autocrático y resultado similar se encontró con el liderazgo permisivo, con un coeficiente de 0,31, siendo significativa al 0.005, relación que no ocurre con el liderazgo democrático, cuya ausencia de correlación indica que la percepción no ocurre o no es lo suficientemente consistente cuando una de las variables no se encuentra definitivamente presente en la muestra estudiada, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla N° 18**Coeficientes de correlación del estilo de liderazgo y edad cronológica**

			Edad
Rho de Spearman	Autocrático	Coeficiente correlación	de ,356**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	80
	Democrático	Coeficiente correlación	de -,090
		Sig. (bilateral)	,425
		N	80
	Permisivo	Coeficiente correlación	de ,310**
		Sig. (bilateral)	,005
		N	80
Edad		Coeficiente correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	
		N	80

El estado civil y la percepción de liderazgo, el estado civil presupone cambio en el estilo de vida, porque las relaciones interpersonales, suelen tener características diferentes según el estado civil, tales como pasar a las decisiones comunes, participativas que trasciende a diferentes campos de la vida, por esta razón se espera que el grupo de referencia laboral presente características según el estado civil, entre estas diferencias corresponden a la forma de percibir y relacionarse con sus jefes o líderes, para tal fin se ha calculado la media aritmética de la percepción de cada uno de los estilos de liderazgo según el estado civil y se ha encontrado en la percepción del liderazgo autocrático, que los convivientes presentan una media correspondiente al grado tres, que indica tendencia a la baja percepción del liderazgo autocrático, los otros estados se ubican en el grado cuatro que corresponde a tendencia a percibir a los jefes como autócratas.

En la percepción del estilo democrático y permisivo, las medias aritméticas se ubican alrededor del grado tres que corresponde a la categoría de tendencia a bajo liderazgo democrático y permisivo, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla N° 19**Resumen de rangos y descriptivos de los estilos de liderazgo Según el estado civil**

Liderazgo	Estado Civil	N	Rango		Desviación
			Promedio	Media	Estándar
Autocrático	Soltero	8	28,50	3,636	,827
	Casado	63	43,18	4,131	1,057
	Conviviente	5	23,10	3,140	1,412
	Separado	4	44,00	4,204	,271
	Total	80		4,023	1,056
Democrático	Soltero	8	47,50	3,102	,841
	Casado	63	37,48	2,788	,899
	Conviviente	5	61,10	3,782	,873
	Separado	4	48,25	2,954	,240
	Total	80		2,889	,895
Permisivo	Soltero	8	37,88	3,136	,776
	Casado	63	40,54	3,239	,824
	Conviviente	5	41,60	3,218	,982
	Separado	4	43,75	3,431	,215
	Total	80		3,237	,800

El análisis de contrastación con la prueba de Kruskal-Wallis, arrojan para los tres estilos de liderazgo valores chi cuadrado cuyos valores de significación asintótica superan al 0.05 de margen de error por tanto se afirma que el estado civil no incide en la percepción de los estilos de liderazgo, como se puede ver en la siguiente tabla y figura.

Tabla N° 20**Contrastación de los estilos de liderazgo según el estado civil del personal de suboficiales en la muestra estudiada**

	Autocrático	Democrático	Permisivo
Chi-cuadrado	5,903	6,208	,194
gl	3	3	3
Sig. asintótica	,116	,102	,979

a. Prueba de Kruskal Wallis

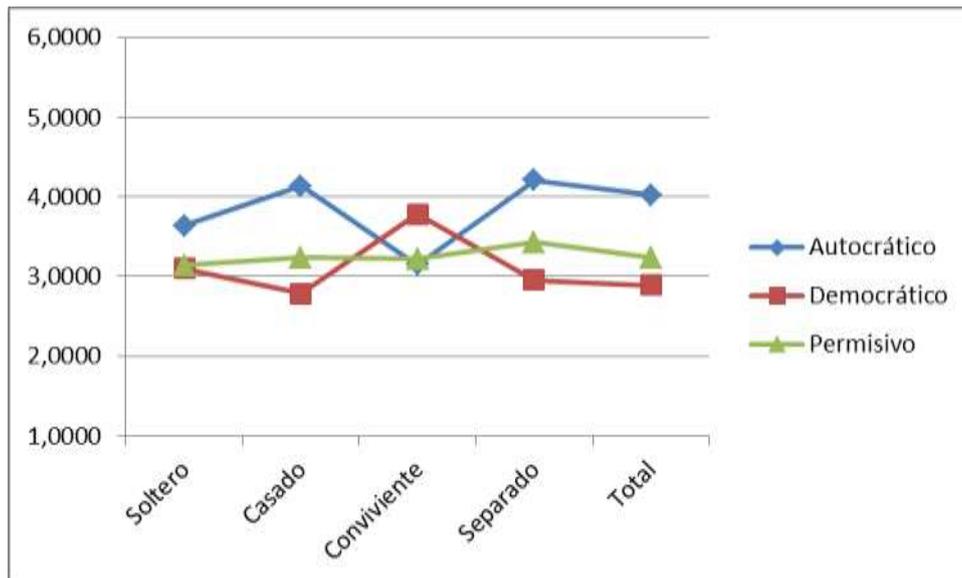


Figura N° 04. Estilos de liderazgo según el estado civil del personal Sub Oficial de la muestra estudiada

La especialidad y la percepción de liderazgo, en la muestra estudiada suboficiales de un institución militar, las especialidades en las que se dividen es en administrativos y técnico, cuyas funciones implican formas específicas de relación con los jefes, por tanto se puede esperar diferencias en las percepciones de los estilos de liderazgo según la especialidad, para tal propósito se ha estimado las medias aritméticas de los estilos de liderazgo para cada una de las especialidades encontrando resultados similares a los hallados, el estilo de liderazgo recibe un promedio de 4, que corresponde a la categoría tendencia alta, en tanto que los estilos democráticos y permisivos reciben medias aritméticas alrededor del grado 3 que indica tendencia a baja percepción respectivamente

Los datos encontrados confirman que la tendencia del grupo examinado es hacia la percepción instalada del liderazgo autocrático, donde el liderazgo democrático es el que tiene menos presencia, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla N° 21**Medidas de tendencia central y de dispersión de los estilos de liderazgo según la especialidad**

	Especialidad	N	Rango promedio	Media	Desviación Estándar
Autocrático	Administrativo	34	42,63	4,2166	,81681
	Técnico	46	38,92	3,8814	1,19270
	Total	80		4,0239	1,05679
Democrático	Administrativo	34	39,91	2,8262	,72326
	Técnico	46	40,93	2,9368	1,00848
	Total	80		2,8898	,89491
Permisivo	Administrativo	34	45,69	3,4225	,66348
	Técnico	46	36,66	3,1008	,86949
	Total	80		3,2375	,80008

Efectuando las contrastaciones con la prueba de Kruskal-Wallis se encuentra valores Chi cuadrado, que producen valores de significación asintótica mayores del 0,05, razón por la cual se afirma que la especialidad no tiene incidencias sobre la percepción de los estilos de liderazgo tal como se puede ver en la siguiente tabla y figura.

Tabla N° 22**Contrastación de los estilo de liderazgo con la prueba de Kruskal-Wallis según la especialidad del personal de suboficiales en la muestra estudiada**

	Autocrático	Democrático	Permisivo
Chi-cuadrado	,501	,038	2,988
gl	1	1	1
Sig. asintótica	,479	,845	,084

Por los datos hallados se afirma que la percepción del estilo de liderazgo autocrático es significativamente mayor al encontrar un Chi cuadrado que arroja un valor de significación menor del 0.05, por lo que acepta la hipótesis general afirmando que la percepción del estilo de liderazgo difiere entre el personal Administrativo y Técnico.

Se acepta la hipótesis específica H_1 , que afirma que la percepción del estilo autocrático es significativamente mayor.

Se rechaza la hipótesis específica H_2 , porque no hay diferencias en la percepción de liderazgo democrático.

Se rechaza la hipótesis específica H_3 , en vista que no se ha encontrado diferencias significativas en la percepción de liderazgo permisivo.

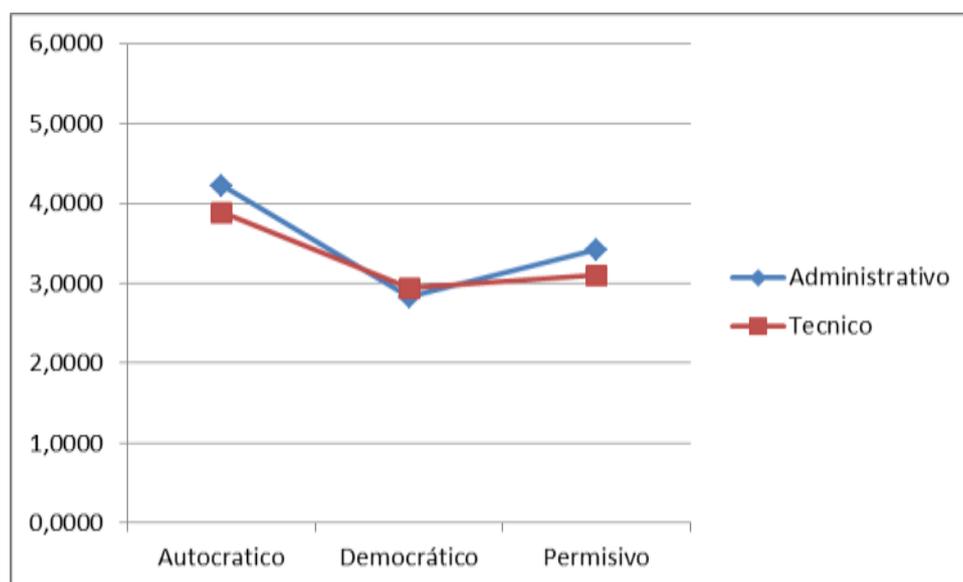


Figura N° 05. Estilos de liderazgo según la especialidad del personal Sub Oficial de la muestra estudiada

4.2. Análisis de resultados

El Personal de Técnicos y Sub Oficiales en una institución castrense, representan dentro de la plana subordinada el nivel intermedio, vale decir están debajo de los Oficiales y por encima del personal de Tropa del Servicio Militar dentro del escalafón, ellos integran la parte técnica operativa y administrativa en las diferentes dependencias militares, normalmente dependen directamente de un oficial, también se debe considerar que dentro de una dependencia militar el número de Técnicos y Sub Oficiales es mayor que la de Oficiales, es por ello que la presente investigación está orientada a como, este grupo de personal de técnicos y sub oficiales, perciben del jefe una mala o deficiente aplicación del Liderazgo dentro de la Institución, la misma que crea un malestar en la organización y un clima laboral negativo; de la información y estudio que

se pueda obtener de dicho personal, más la aplicación del conocimiento hallado en los enfoques experimentales que se han desarrollado a partir de la Teoría de Campo de Kurt Lewin, se identificó la percepción por parte del personal de suboficiales de la forma como perciben el liderazgo de sus Jefes, de una Institución castrense de Lima, donde la organización castrense en la práctica tiene mayor probabilidad de encontrar el liderazgo descrito por Lewin; puesto que con toda razón se considera a Lewin fundador de la corriente de las dinámicas, ya que fue quien desarrolló el método para gestionarlas, además de fundar el Centro de Investigación de Dinámicas de Grupo del Massachusetts.

Asimismo, tuvo como propósito establecer una metodología científica que permitiera comprender el comportamiento grupal y su influencia sobre el comportamiento individual, que tiene gran importancia en nuestro ámbito de estudio que aun hoy se resiste el enfoque individualista que continua dificultando para considerar al grupo como un todo, más allá de una masa uniforme de individualidades. Sin embargo, los experimentos habían evidenciado la existencia de fenómenos y comportamientos innegablemente grupales. Abundando en esa línea, los esfuerzos de reeducación de alcohólicos y delincuentes que Lewin y su equipo llevaron a cabo, pusieron de manifiesto que resulta más fácil modificar las costumbres de un grupo pequeño tratado en conjunto que cambiar la conducta de sus miembros tomados de uno a uno. Este dato resulta de extrema importancia sobre todo cuando en la actualidad la institución castrense pretende ser proactiva y competitiva en la formación de valores. Sin embargo los resultados como de la presente investigación corroboran que los hábitos grupales no son estáticos sino procesos vivos y dinámicos que provienen de un conjunto de fuerzas causales, que hacen que las características autocráticas encontradas en el presente estudio permanezcan, con una media aritmética de 4,42 (en una escala de seis grados donde 1 es muy bajo y 6 muy alto) que resulta significativamente mayor a los promedios hallado en la percepción del liderazgo democrático y laissez faire o permisivo, este resultado reafirma a la vez la idea de que la conducta individual resulta condicionada por el devenir del grupo. Con estos antecedentes, es sensato tomar al grupo como unidad de análisis como lo hicimos en este estudio. También se tiene muy en cuenta que, según Kurt Lewin quien

considera que un grupo es mucho más que un conjunto de personas que coinciden en un tiempo y lugar concretos.

Lo que le da sentido es la interacción dinámica entre sus miembros, que provoca influencias de unos en otros, por lo que en buena medida las creencias, valores y reacciones individuales dependen de los grupos a los que se pertenece. Incluso la fijación de objetivos personales aparece influenciada de manera decisiva por el grupo, que sin lugar a duda la organización castrense mantiene aún la organización autocrática.

Para plantear los cambios deseados acorde con el tiempo y las reingenierías organizacionales los grupos pueden participar del proceso de cambio de tres maneras diferentes pero complementarias, Lewin considera:

- a) El grupo como *instrumento* de cambio: influye sobre sus miembros con distinta intensidad según el grado de integración y el sentido de pertenencia de cada uno. Por tanto, para modificar el comportamiento de los individuos el grupo puede resultar bien un aliado, bien un obstáculo.
- b) El grupo como *meta* de cambio: en tanto que sus procesos, ambiente y características se hallan a su vez determinados por la actuación de sus miembros. Cada uno puede influir más o menos de acuerdo con su prestigio dentro del grupo.
- c) El grupo como *agente* de cambio: puede fomentar o frenar el cambio en las comunidades a las que pertenezca (p.ej., la empresa o la entera sociedad). La corriente denominada “Desarrollo Organizacional” ha profundizado en esta dirección.

En consecuencia, a través del conocimiento y gestión de las dinámicas internas de los grupos, se puede dirigir el cambio individual, grupal u organizativo. A ese respecto, el liderazgo juega un papel insustituible. De hallazgos experimentales realizados, se han derivado diversas consideraciones prácticas de gran utilidad para la dirección de empresas. Por ejemplo:

- La influencia del grupo sobre el comportamiento de las personas y su productividad;

- El estilo de mando como forjador del clima colectivo;
- La necesidad de las personas de poder establecer relaciones sociales positivas en su trabajo;
- La importancia de la participación en la planificación y operativa del grupo;
- La enorme diferencia entre dirigir a personas individualmente consideradas o dirigir a un grupo;

El convencimiento que, para lograr la cooperación, no basta con mejorar los métodos de trabajo, las condiciones físicas o la remuneración, sino que el clima y la moral tienen una importancia capital.

La teoría de campo, constituye uno de los primeros estudios sistemáticos sobre la motivación humana. Muchos de los desarrollos posteriores sobre las motivaciones humanas encuentran su raíz en la teoría del campo. Por este motivo, merece un lugar destacado en la escuela de las relaciones humanas.

En suma, Lewin, en parte de la consideración, establece que uno de los factores que inciden para la elección de un líder es la necesidad de tomar decisiones. Como resultado de su trabajo en dinámica de grupos y experimentos en toma de decisiones, se identificó tres estilos: El Liderazgo de los Autocráticos, Democráticos y el Laissez-faire.

Los líderes autocráticos deciden por sí mismos. No consultan a sus seguidores, ni se refieren a ellos en el proceso de toma de decisiones. Cuando toman la decisión la imponen y esperando obediencia.

Por su parte los líderes demócratas asumen un papel activo durante el proceso de toma de decisiones, implican a otros haciendo que la decisión resulte un producto. Se entiende que el líder democrático espera llegar a un resultado colectivo sin que esto implique necesariamente poner las decisiones a votación. Su responsabilidad es velar para que las decisiones resulten las deseadas por el grupo.

El estilo laissez-faire tienen poca participación en los procesos de decisiones ellos mismos, dejando más o menos el asunto en manos de sus seguidores. Hecho que podría resultar favorable siempre que los seguidores sean capaces y estén motivados, en todo caso es mejor evitar el riesgo de crear problemas para el mismo grupo.

A la luz de los resultados encontrados se confirma la vigencia de la teoría de Kurt Lewin y de sus seguidores sin bien no como discípulos pero si desarrollado experimentos dentro de la línea de la dinámica de grupos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al concluir con el análisis de resultados se está en condiciones de afirmar lo siguiente:

1.- Existe diferencia significativa en la percepción de los estilos de liderazgo en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima, predomina significativamente la percepción del estilo autocrático y resultan significativamente menores los estilos democrático y permisivo

2.- La percepción del estilo de liderazgo autocrático en los administrativos no difiere de la percepción en el personal técnico, ambos se encuentran en el grado cuatro que significa que sus Jefes comparten las características del líder autocrático, en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima predomina la percepción a los jefes como líderes autocráticos.

3.- No existe diferencia significativa en la percepción del estilo de liderazgo Democrático según la especialidad en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima, ambos se encuentran en el grado tres que corresponde a baja percepción de los jefes como líderes democráticos.

4.- La percepción de los jefes como líderes permisivos no difiere según la especialidad, tanto en los administrativos como los técnicos perciben a sus Jefes como líderes no permisivos en el personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar en Lima.

5.- Del análisis complementario se desprende que la percepción de los jefes como líderes autocráticos difiere según el género, es el personal masculino quienes perciben mayor autocracia y poca permisividad, las mujeres perciben mayor liderazgo democrático.

6.- La edad y la percepción del liderazgo autocrático guardan correlaciones significativas y directas positivas, dato que nos dice que cuando aumenta la edad aumenta la percepción de los jefes como autocráticos.

7.- El estado civil y la percepción del liderazgo son variables que no se afectan mutuamente, dato que nos dice que la percepción de liderazgo puede corresponder a uno u otro estilo en cualquier intensidad.

8.- En la presente investigación se ha registrado dos estilos de liderazgo bien marcados, los cuales son el estilo de liderazgo autoritario con un 81.25% el estilo de liderazgo democrático con un 16.26%. También se puede concluir que el estilo de liderazgo permisivo casi no es utilizado, solo el 2.5% de los oficiales de esta institución lo usan.

9.- Por el predominio autocrático se puede deducir que los oficiales están más preocupados en sus intereses personales que en el cumplimiento de las tareas asignadas, como también existe falta de interés en el bienestar del grupo, por lo que podría estar generando cierto malestar en la institución.

10.- Quedó probado que el estilo de liderazgo autoritario tiene más predominio en la institución, el mismo que de alguna forma afecta la flexibilidad de algunos integrantes que tienen la madurez y experiencia para realizar sus actividades sin ser supervisados ni controlados, los mismos que no son reconocidos por el desempeño de sus funciones.

Recomendaciones

1.- Que los Oficiales amplíen sus conocimientos y se capaciten para que puedan enfocar sus esfuerzos en aplicar otros estilos de liderazgo más participativos. Según el liderazgo situacional, no debe existir un único estilo o característica de liderazgo que sea válido para cualquier circunstancia, al contrario, el oficial que se desempeña como jefe de un grupo militar, debe tener presente que las formas de liderazgo deben ser congruentes con las circunstancias en el que se desarrolla, se puede decir que para cada situación particular, se requiere un tipo de liderazgo para alcanzar grados óptimos de eficiencia y eficacia en la institución, el oficial conduce un grupo de personas y

cada una de ellos tienen una personalidad diferente, por lo cual este debe adecuarse a los requerimientos de los ambientes de la organización, esto implica que el oficial debe interactuar con sus subordinados, a fin de crear un clima laboral adecuado y obtener un mejor desempeño por parte del personal de Técnicos y Sub oficiales en el cumplimiento de las tareas asignadas para el beneficio de la institución.

2.- Se recomienda que el Comando de Instrucción y Doctrina del Ejército, incremente en forma sustancial dentro de la currícula de estudios, la asignatura de Liderazgo en todos los niveles jerárquicos, a fin de capacitar y preparar a los oficiales para que en el futuro puedan aplicar sus conocimientos y fortalecer las relaciones interpersonales para el beneficio de la organización.

3.- Con el objetivo de mejorar la formación en liderazgo del personal de oficiales, se recomienda a los comandos de las diferentes guarniciones militares, que realicen un plan de desarrollo en convenio con las diferentes instituciones educativas superiores (Escuela de post grado), para capacitar al personal mediante cursos, charlas, seminarios, talleres, diplomados, etc. y de esa forma mantener actualizado al personal de oficiales en el tema de liderazgo.

4.- A raíz de la investigación realizada, se recomienda que la oficina económica del ejército, considere dentro de su plan anual de presupuesto, la capacitación del personal de oficiales en las diferentes universidades del medio, en cursos relacionados al tema de liderazgo, como; Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos, Administración, Relaciones Interpersonales, Gestión Pública, etc. Con la finalidad de que sean elementos multiplicadores en la institución y se fortalezca las relaciones entre los jefes y los Técnicos y Sub oficiales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrangoiz, D (1995). *Liderazgo Empresarial*. Mexico D.F, Mexico Ed. Mc Graw Hill.
- Campos, L (2012). *Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa de la Región Callao*. Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Castañeda, J (2015). *Modelo de Evaluación de Liderazgo de los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor del Ejército del Perú*. Tesis de Doctorado, Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Chavarry, F (2001). *El Modelo unificado de Comportamiento de Liderazgo en la Organización Moderna*. Tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Madrid. Madrid, España.
- Chiavenato, I (1993) *Teoría General de la Administración*. Sao Paulo, Brasil. Ed: Campus
- Díaz, F (2008). *El liderazgo de la dirección y calidad educativa*. Tesis Doctoral (Inédita), Universidad de Granada. Madrid, España.
- Ejército del Perú (2000). *Manual de Don de Mando*. Ed: Imprenta EP. Lima, Perú
- Ejército del Perú (2000). *Manual de Liderazgo*. Ed: Imprenta EP. Lima, Perú
- Fernández, J (2012). *Objetivos de Desarrollo del Nuevo Milenio*. Tesis de Maestría, Universidad Europea de Madrid. Madrid, España.
- Fiedler, F (1967). *Teoría de las Contingencias: Llamado También Teoría de la Efectividad de Liderazgo*. Ohio, Estados Unidos
- Fischman, D (2000). *El Líder Interior*. Lima, Perú. Ed: Planeta
- Gardner, H (1983). *Inteligencias Múltiples y Altas Capacidades*. Massachussets, Estados Unidos. Ed: Mc Graw Hill.
- Gonzales, D (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*. Tesis de Maestría, Universidad del Rosario de Bogotá. Bogotá, Colombia
- Hersey P. & Blanchard K. (1977). *Modelo de liderazgo situacional*. Ohio, Estados Unidos. Ed: Prentice Hall, 10th Edición

- Hernández, J (2013). *El Liderazgo Organizacional: Una aproximación desde la Perspectiva Etológica*. Tesis de Maestría, Universidad del Rosario de Bogotá. Bogotá, Colombia
- Hersey P. & Blanchard K. (1977). *Manejo del Comportamiento Organizacional: La utilización de los Recursos Humanos*. Ohio, Estados Unidos. Ed: Robbins, 13th edición.
- House, R (1971). *Teoría del camino a la meta*. Columbia, Estados Unidos
- Knight, B (1987). *Teoría de la contingencia*. Indiana, Estados Unidos
- Kotter, J (1988). *El Factor del Liderazgo*. San Francisco, Estados Unidos. Ed. Inter-Americana
- Lewin, K (1939). *Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo*. Iowa, Estados Unidos
- Lewin, K (1939) *Teoría del Campo y Experimentación en Psicología Social*. Iowa, Estados Unidos.
- Lussier, R (2002) *Teoría, Aplicación del Liderazgo, Desarrollo de Habilidades*. México DF, México. Ed: Mc Graw Hill
- Mc Gregor D (1960). *El lado Humano de las organizaciones*. Massachusetts, Estados Unidos. Ed: Mc Graw-Hill/Inter Americana.
- Martín, G (2010). *Dirección Empresarial*. Buenos Aires, Argentina. Ed: Haynes
- Martinez, Y (2011). *El Liderazgo Transformacional de una Institución Pública en el Distrito de Santiago de Surco*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú
- Maxwell, J (2009). *El talento nunca es suficiente*. NY, Estados Unidos. Ed. Thomas Nelson Publishers.
- Montes, H (2010). *El liderazgo y el Desempeño del Directivo en el Proyecto Educativo de la Escuela Primaria Francisco Sarabia*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Loja. Loja, Ecuador
- Morris, D (1967). *El hombre al Desnudo*. Barcelona, España. Ed: Nauta
- Pérez, S (2008). *El liderazgo Como Parte del Aprendizaje Organizativo en una Institución Educativa*. Tesis de Maestría, Pontificia universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

- Pichastor, R (2002). *El liderazgo Organizacional: Un Acercamiento desde las Teorías Implícitas*. Tesis Doctoral, Universidad Pública Jaime I. Barcelona, España.
- Real Academia Española (2016) *Diccionario actualizado de la Asociación de Academias de la Lengua Española*. Barcelona, España. Ed. Melibea
- Ramos, M (2008). *El Liderazgo Participativo y su Influencia en una Organización Pública*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú
- Remigio, C (2002). *Liderazgo Creativo – Emocional, Modelo Para Personas de Nivel Educativo*. Tesis Doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Carabobo, Venezuela.
- Santos, J (1995). *Gerencia de 360°*. Rio Branco, Brasil. Ed. Lifes Axes
- Santos, J (2011). *Introducción al cambio organizacional*. Rio Branco, Brasil. Ed. Lifes Axes
- Taylor, F (1903). *Principios de la Administración Científica*. Filadelfia, Estados Unidos. Ed: Harper y Brothers

ANEXOS

TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

KURT LEWIN

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres (opcional)							
Cargo		Profesión		Edad		Sexo	
Antigüedad		Estado Civil		Fecha de hoy			

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor indique si está de ACUERDO o DESACUERDO con el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted percibe de SU JEFE en el trato con el personal. Marque con una X en el recuadro que mejor describa su respuesta según la siguiente clave:

Si su respuesta es **Definitivamente en desacuerdo** marque en el recuadro **(DD)**

Si su respuesta es **Muy en desacuerdo** marque en el recuadro **(MD)**

Si su respuesta es **En desacuerdo** marque en el recuadro **(D)**

Si su respuesta es **De acuerdo** marque en el recuadro **(A)**

Si su respuesta es **Muy de acuerdo** marque en el recuadro **(MA)**

Si su respuesta es **Definitivamente de acuerdo** marque en el recuadro **(DA)**

Es conveniente enfatizar que no hay respuesta buena ni mala, solo importa la forma como usted percibe ahora a su Jefe inmediato, asegúrese de contestar a todas las preguntas.

Nº	SITUACIONES	DD	MD	D	A	MA	DA
01	El Jefe de la sección impone disciplina						
02	Con su trato amistoso, el Jefe, logra que el personal sienta mayor compromiso con la institución						
03	EL jefe casi nunca se comunica con el personal.						
04	Con su comportamiento, el Jefe, hace sentir al personal que él es el que tiene el control						
05	Cuando surgen problemas importantes, El Jefe convoca a reuniones para encontrar la mejor solución.						
06	El Jefe evita involucrarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.						
07	Sancionando el desacato a los reglamentos es una de las formas más eficientes que utiliza para mantener la disciplina.						
08	El jefe, explica el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.						
09	Cuando un subordinado está descontento con la solución que su Jefe da a un problema, le pide su propuesta y se atiene a ella						
10	Los objetivos de la sección o los de la organización, los determina solo el Jefe						
11	El Jefe mantiene informado a su personal, sobre cualquier decisión que les afecte.						
12	El Jefe establece los objetivos y permite que el personal se reparta los trabajos y la forma de llevarlos a cabo						
13	El Jefe considera la fecha para hacer mantenimiento. El personal opina que en otra fecha será mejor, es el Jefe quien decide.						
14	El Jefe fija una fecha para hacer mantenimiento. El personal advierte, la conveniencia de otra fecha. El Jefe somete el asunto a votación.						
15	En las comunicaciones de rutina, el Jefe alienta a su personal a que se pongan en contacto con él.						
16	El Jefe actúa con la convicción que en grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.						
17	Cuando el personal discute la forma de ejecutar una tarea, el Jefe los reúne, y entre todos buscan la solución.						
18	El Jefe cree que es innecesario supervisar a los subordinados que demuestran ser competentes.						
Nº	SITUACIONES	DD	MD	D	A	MA	DA
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el Jefe impide al personal que expresen sus diferencias de opiniones, excepto en privado.						

20	El Jefe supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.						
21	Cuando el personal discute sobre la forma de ejecutar una tarea, el Jefe les pide que resuelvan sus diferencias y le avisen del resultado.						
22	Como Jefe usa su autoridad para sancionar fácilmente, aun cuando el subordinado lo crea justificado.						
23	Cuando el Jefe asigna un trabajo, solicita al personal que le ayuden a preparar los objetivos.						
24	El Comando evita preocuparse por las diferencias de opinión de su personal. Se atiene al buen juicio de éstos.						
25	En diferentes comunicaciones, el Jefe, sutilmente expresa que el personal le debe lealtad.						
26	Cuando el personal opina diferente a su Jefe, lo que hace éste, es discutir dichas diferencias en forma razonable.						
27	Al Jefe le basta obtener datos de cada sección bajo su supervisión, compara los resultados para detectar fácilmente las deficiencias.						
28	Cuando se fijan objetivos, el Jefe filtra con bastante prudencia las recomendaciones de su personal.						
29	Cuando se determinan objetivos, el Jefe logra fijarlos a través de una discusión amplia con el personal pertinente.						
30	Son los propios subordinados quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.						
31	Prefiere realizar reuniones generales para comunicar las decisiones importantes, que en reuniones de pequeños grupos con el personal.						
32	Para ventilar problemas de trabajo, el Jefe prefiere los grupos pequeños, coordinados por él, que en una reunión general.						
33	El Jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal						

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El estilo 1 es el "autoritario";
 El 2, el "democrático";
 El 3, el "laissez faire".

Tabla de conversión de puntajes directos a puntajes equivalentes, utilizando los ítemes para cada estilo de liderazgo, sume los puntajes directos por escala y el total divide entre 11 para convertirlos a la escala de seis grados o utilice la siguiente tabla:

Puntaje. Directo	<i>Puntaje Equivalente</i>	Puntaje directo	<i>Puntaje Equivalente</i>	Puntaje directo	<i>Puntaje Equivalente</i>	Puntaje directo	<i>Puntaje Equivalente</i>
11	1	25	2	39	4	53	5
12	1	26	2	40	4	54	5
13	1	27	2	41	4	55	5
14	1	28	3	42	4	56	5
15	1	29	3	43	4	57	5
16	1	30	3	44	4	58	5
17	2	31	3	45	4	59	5
18	2	32	3	46	4	60	5
19	2	33	3	47	4	61	6
20	2	34	3	48	4	62	6
21	2	35	3	49	4	63	6
22	2	36	3	50	5	64	6

23	2	37	3	51	5	65	6
24	2	38	3	52	5	66	6

BAREMO DISPERSIGRÁFICO POR ESTILO DE LIDERAZGO

Categoría	Grado	Estilo Democrático	Estilo Autocrático	Estilo Laissez Faire	Grado	Categoría
Muy Alto	6	61 a 66	61 a 66	61 a 66	6	Muy Alto
Alto	5	50 a 60	50 a 60	50 a 60	5	Alto
Mesurado positivo	4	39 a 49	39 a 49	39 a 49	4	Mesurado Positivo
Mesurado negativo	3	28 a 38	28 a 38	28 a 38	3	Mesurado Negativo
Bajo	2	17 a 27	17 a 27	17 a 27	2	Bajo
Muy Bajo	1	11 a 16	11 a 16	11 a 16	1	Muy Bajo

Interpretación:

Estilo Democrático.- Cuanto mayor es el grado el estilo de liderazgo es determinante, estable en el mayor número de situaciones donde alterne la persona caracterizándose por:

a.-Propicia la comunicación horizontal, su presencia de firmeza y seguridad personal hace que la relación horizontal, resulte con reconocimiento de autoridad por parte de su personal, el respeto es a la persona y no a la autoridad que representa, prefiere la comunicación en pequeños grupos que en reuniones generales, donde el diálogo se diluye. La participación y el apego responsable con la tarea son los valores que suelen transmitirse no solo de palabra sino principalmente con el ejemplo..

b.-En el trabajo las decisiones son discutidas y una vez aceptadas queda definida y el personal espera que el Comando las haga cumplir, la modificación del acuerdo es solo a solicitud de parte y cuando se descubre que la meta o la tarea no ha sido realista o no se consideraron imponderables que determinan su revisión y corrección dentro de lo factible.

c.-El trabajo es en equipo cada miembro siente que es parte del éxito o del fracaso desarrollan fuerte compromiso con el equipo y lealtad con su Comando.

Estilo Autocrático.-Cuanto mayor es el grado el estilo de liderazgo es determinante, estable en el mayor número de situaciones donde alterne la persona caracterizándose por:

a.-Propicia la comunicación vertical, su presencia de firmeza y seguridad personal hace de la relación vertical, un medio para hacer sentir el principio de autoridad a su personal, el respeto es a la autoridad que representa, asociada al temor por el castigo, prefiere comunicar en grandes reuniones que en grupos pequeños, difícilmente permite opiniones contrarias, la obediencia es un valor preferido. .

b.-En el trabajo las decisiones no son discutidas, el personal debe acatarlas e involucrarse con ellas, el cumplimiento es responsabilidad del personal para cumplir según la pauta dada, si se descubre que no es factible, obstinadamente, se busca el cumplimiento hasta cuando siente que se convierte en una amenaza, entonces muy a su pesar admite la necesidad de modificar pero desde su punto de vista, no se consulta, esta conducta hace que el personal en vez de lealtad desarrolle temor a la autoridad y resentimiento, por no ser tomados en cuenta, no hay compromiso y la discontinuidad que lleva ala rotación es alta..

c.-El trabajo es en equipo es solo un decir en este etilo de liderazgo, lo que se proipicia es la competencia endogrupo y exogrupo, como medios para la cohesión, sin embargo se convierte en un estresor que puede llevar a la perdida de solidaridad con el grupo y el desarrollo del individualismo.

Estilo Laissez Faire.-Cuanto mayor es el grado el estilo de liderazgo es determinante, estable en el mayor número de situaciones donde alterne la persona caracterizándose por:

a.-Propicia la comunicación ocasional, y vacía carente de mensaje claro, suena a complaciente siempre que no perturbe la tranquilidad, cuanto menos necesidad de organización y responsabilidad se demande es mejor suele transmitirse “eviten los problemas”, “eviten ser conflictivos” “ si cada uno sabe lo que debe hacer para que hacerse problemas”, su presencia no es una guía sino un dejar hacer y dejar pasar.

b.-En el trabajo las decisiones son exclusividad del personal quienes se supone que saben lo que tienen que hacer y por tanto involucrase en el trabajo es de su entera responsabilidad, la supervisión es solo una advertencia que nunca llega, el desaliento del grupo llega fácilmente y disminuye la productividad y producción, puede generar sentimiento de afecto basado en la tolerancia.

c.-El trabajo es sobreentendido, se asume que el personal son personas noble y capaces de cumplir con su funciones bajo responsabilidad personal, no requieren de supervisión constante, si algo hay que modificar que decida como y luego solicita el informe. El individualismo, el desaliento y el proteccionismo a la inacción se consolidan rápidamente.-.

Recomendaciones:

Escala de Estilo de Liderazgo Autocrático:

Puntajes a partir de cuatro grados (equivalente a 40 puntos directos) en la escala del Estilo Liderazgo Autocrático, indica que por lo menos en un 67%, de probabilidades, el comando es percibido, como distanciador, haciendo sentir al personal que tiene el control, que puede utilizar el premio o el castigo, incluyendo el despido si lo cree justificado.

La toma de decisiones es personal, ya que no confía en la consulta con el grupo, de allí que no permite opiniones y menos si son discrepantes, pese a este comportamiento reclama lealtad.

Este estilo de liderazgo puede convertirse en proactivo, para el fortalecimiento de la disciplina, responsabilidad con la función y compromiso con la institución si apertura la comunicación en grupo, si escucha las opiniones especialmente las discrepantes, para transar en acuerdos viables y aceptados por la mayoría, evitando de esta forma las decisiones unilaterales, que solo conducen que el personal lo perciba como absolutista en perjuicio de la fusión participativa con alto compromiso institucional.

El liderazgo autocrático está asociado con un clima organizacional que se caracteriza por:

- a) Una estructura formalmente rígida y recargada de reglas burocráticas.
- b) En la relación con el trabajo la recompensa o reconocimiento por el trabajo bien realizado está ausente, pero no el castigo al error.

- c) No se promueve que el personal asuma riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- d) Se promueve las relaciones sociales formales, carente de la sencillez de interacciones amicales con los miembros de la unidad.
- e) Se transmite la necesidad del apoyo mutuo, sin embargo el personal no siente el espíritu de ayuda de parte del comando.
- f) Se presiona para alcanzar altos rendimientos, utilizando medidas de control y doble control.
- g) No se permite los conflictos en la unidad, mediante el control basado en la sanción
- h) Los sentimientos de pertenencia y apego a la Institución se ve cargados de sentimientos contrarios por las características del comando.

En suma este estilo de liderazgo mantiene un control y un determinado nivel de producción siempre que se ejerza el control acompañado de la inminente sanción, de allí que no es conveniente, porque se quita responsabilidad, iniciativa, cooperación e identidad. Con la tarea, grupo e institución.

Escala de Estilo de Liderazgo Autocrático:

Puntajes a partir de cuatro grados (equivalente a 40 puntos directos) en la escala del Estilo Liderazgo Democrático, indica que por lo menos en un 67%, de probabilidades, el comando es percibido, como amistoso, cercano, familiar, haciendo sentir al personal que la autoridad que ostenta, es consultiva y participativa por tanto utiliza el reconocimiento al justo desempeño.

La toma de decisiones preferentemente surge de la discusión grupal, considera que los acuerdos para el equipo deben surgir del mismo grupo con la supervisión y asesoría del comando, de allí que permite opiniones aun las discrepantes, bajo la convicción que la transacción será un producto de los participantes con el consecuente compromiso-

Este estilo de liderazgo es proactivo, para el fortalecimiento de la disciplina, responsabilidad con la tarea y el compromiso con la institución, siendo transaccional fácilmente puede ser transformacional, para lograr cambios a partir de sus miembros y que se hagan sostenibles en el tiempo, logrando el desarrollo del talento de sus integrantes.

El liderazgo autocrático está asociado con un clima organizacional que se caracteriza por:

- a) Una estructura organización flexible ajustada a la época y circunstancias respetando el modelo burocrático pero sin dejarse absolver por sus reglas limitantes.
- b) En la relación con el trabajo la recompensa o reconocimiento por el trabajo bien realizado es una práctica que motiva al trabajo.
- c) Promueve en el personal para que asuman riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- d) Se promueve las relaciones sociales formales y amicales, enfatizando en el espíritu de camaradería y respeto mutuo basado en el valor de la amistad.
- e) Se transmite la necesidad del apoyo mutuo, donde el personal siente el espíritu de ayuda de parte del comando.
- f) Se presiona para alcanzar altos rendimientos, basado en la normatividad de rendimiento que surgió como meta del grupo
- g) Los conflictos en la unidad, son asumidos como opiniones discrepantes sin temor para enfrentar y solucionarlos como prueba de madurez y crecimiento del grupo como tal y como personas.
- h) Los sentimientos de pertenencia y apego a la Institución se perciben como valiosos puesto que se siente la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En suma este estilo de liderazgo mantiene un control basado en la autoridad proactiva que permite que cada miembro se realice como persona y como miembro de la institución se centra en la transacción y conduce al grupo hacia las grandes metas institucional sin descuidar las metas personal con la institución siendo en este punto transformacional, fortalece la disciplina productiva, la responsabilidad con la tarea y el compromiso con al institución.

Estilo de Liderazgo Laissez Faire

Puntajes a partir de cuatro grados (equivalente a 40 puntos directos) en la escala del Estilo Liderazgo Laissez Faire, indica que por lo menos en un 67%, de probabilidades, el comando es percibido, como una persona apelativa en el

sentido que permita o busca que otros haga por el lo que corresponde por función.

Este estilo de liderazgo difícilmente puede dar un giro ya que es un rasgo de personalidad que lo define como tal, el entrenamiento puede motivarlo por un tiempo, pero tan pronto como se desvanezca el impulso recibido, el posible cambio también desaparece.

Este estilo de liderazgo puede asociarse con síndromes bipolares, y también con personalidad con rasgos sociopáticos, por ello se recomienda evaluaciones complementarias de descarte.

El liderazgo autocrático está asociado con un clima organizacional que se caracteriza por el desaliento o por el oportunismo de sus miembros para alcanzar el logro de sus metas personales utilizando al grupo y la Institución, en el sentido donde no hay gobierno es altamente probable que surja la anarquía desde sus formas más sutiles y disimuladas hasta sus formas más evidentes y caóticas

- a) Una estructura organizacional amenazada por la improvisación.
- b) En la relación con el trabajo cada quien hace lo que mejor le parece.
- c) La institución puede ponerse al borde del colapso por el abuso sin control para asumir riesgos.
- d) Se promueve las relaciones sociales basadas en la complicidad.
- e) Se transmite la necesidad de la falsa solidaridad con el silencio para el encubrimiento,
- f) No hay visión de logro hacia grandes metas u objetivos institucionales
- g) Se alimentan los conflictos como una justificación de la improductividad
- h) Los sentimientos de pertenencia y apego a la Institución se inspiran en cuanto útil resulta ahora esta situación para alcanzar lo que se desea.

En suma este estilo de liderazgo lleva a una institución al caos, a la inoperancia y a la complicidad para justificar, buscando “fantasmas” como responsables. Estilo de liderazgo que al detectarlo sobre todo si es de cinco grado o más se recomienda estudios de personalidad diferencial en prevención a daños severos de la Institución.