

**UNIVERSIDAD “SAN PEDRO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Los estilos de Liderazgo y los cambios en el Trabajo en
Equipo en los estudiantes de la Escuela de Administración
SAD Huaraz, en el año 2015**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en
Administración.**

Autora:

León Valerio, Katia Kelly

Asesor:

Pereda Chávez, Eberth A.

Huaraz - Perú

2015

1. PALABRAS CLAVE:

TEMA: Liderazgo y trabajo en Equipo

ESPECIALIDAD: Administración

KEYWORDS

TOPIC: leadership and teamwork

SPECIALTY: Administration

Línea de Investigación

Línea de investigación	OCDE			Sub-líneas o campos de investigación
	Área	Sub área	Disciplina	
Gestión del Talento Humano	5. Ciencias Sociales	5.2 Economía y Negocios	Negocios y Management	Liderazgo Comunicación organizacional

2. Título

**Los estilos de Liderazgo y los cambios en el Trabajo en
Equipo en los estudiantes de la Escuela de Administración
SAD Huaraz, en el año 2015**

Title

**Leadership styles and changes in Teamwork in the students
of the SAD Huaraz School of Administration, in 2015**

3. Resumen

La investigación con enfoque cualitativo, se orientó a determinar la percepción de los estilos de liderazgo de los estudiantes de la escuela de Administración, para el cambio en el trabajo en equipo SAD-Huaraz en el año 2015.

El fundamento del trabajo según la hipótesis indicó que: La percepción de los alumnos de administración sobre los estilos de liderazgo fue medianamente adecuado para el cambio en el trabajo en equipo en la universidad “San Pedro” SAD Huaraz en el año 2015.

La metodología aplicada cuyo método fue no experimental porque no se manipularon las variables, y es correlacional porque expone la relación que existe entre el liderazgo y el trabajo en equipo. Los resultados de la investigación demostraron que desde la percepción de los alumnos, se alcanzó el siguiente resultado el 57.1 % se ubican que existe un enfoque del liderazgo dentro de un rango “regular”, esto referente a la variable dependiente asimismo, el 66.5% se ubican que el trabajo en equipo dentro del intervalo “medianamente adecuado”.

4. Abstract

The research with a qualitative approach, was oriented to determine the perception of leadership styles of the students of the School of Administration, for the change in teamwork SAD- Huaraz in 2015.

The foundation of the work according to the hypothesis indicated that: The perception of the students of administration on the styles of leadership was moderately adequate for the change in the work in equipment in the university "San Pedro" SAD Huaraz in the year 2015.

The applied methodology whose method was not experimental because the variables were not manipulated, and is correlational because it exposes the relationship that exists between leadership and teamwork. The results of the investigation showed that from the perception of the students, the following result was reached: 57.1% are located that there is a leadership approach within a "regular" range, this referring to the dependent variable as well, 66.5% is place teamwork within the "moderately adequate" range.

Índice:

Tema	Página N°
1. Palabras clave	i
2. Título	ii
3. Resumen	iii
4. Abstract	iv
5. Introducción	1
6. Metodología	48
7. Resultados	50
8. Análisis y discusión	73
9. Conclusiones	77
Recomendaciones	78
10. Agradecimientos	79
11. Referencias bibliográficas	80
12. Anexos y apéndices	82

5. Introducción

En la actualidad, el liderazgo se presenta cada vez en un contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, el rol de líder al dirigir a miembros de equipos aumenta en importancia.

El reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en un líder de equipos eficaz. Deben aprender destrezas como tener paciencia para compartir información, ser capaces de confiar en los demás, renunciar a la autoridad, y entender cuando es necesario intervenir.

Los líderes de equipos eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo, dejar a sus equipos solos y cuando participar. Los nuevos líderes de equipos pueden tratar de retener demasiado control cuando los miembros del equipo necesitan más autonomía o pueden abandonar a sus equipos cuando estos necesitan apoyo y ayuda.

Los líderes de equipos son capacitadores, definen las expectativas y roles, enseñan, ofrecen apoyo y hacen lo que sea necesario para ayudar a los integrantes del equipo a mantener un nivel alto de desempeño en su trabajo.

Los líderes más eficaces se basan en diversas formas de poder para afectar el comportamiento y el desempeño de sus seguidores.

Los líderes eficaces no usan un estilo único, sino adaptan su estilo a la situación.

5.1. Antecedentes y fundamentación científica.

Antecedentes.

De acuerdo a las indagaciones realizadas se ha podido encontrar las siguientes Investigaciones:

Sergio Iván Garay Oñate (2015), Chile -UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID FACULTAD DE EDUCACIÓN, Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación LIDERAZGO Y LOGROS EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES DE CHILE. El desafío principal de este trabajo ha sido estudiar los efectos del liderazgo de Rango. Total en los logros de las organizaciones escolares de la región Metropolitana de Chile. Se trata de un tema de plena actualidad puesto que con creciente interés, tanto en el ámbito privado como público, se busca relevar los temas centrales que ayuden a mejorar la calidad de la educación que el país entrega a los estudiantes, temática que no deja estar en el primer lugar de las demandas sociales. De este mismo hecho se extrae la relevancia que tiene y seguirá teniendo, puesto que como resulta de público conocimiento, el liderazgo constituye un factor de primer orden en importancia para asegurar los buenos resultados de las escuelas Leithwood, 2006; Hopkins, 2008; Day et. 2009).

Juan Manuel Francisco Velasco y Ramírez (2013), México - Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León Facultad de Psicología Subdirección de Posgrado e Investigación Doctorado en Filosofía con Orientación en Psicología “Representaciones Conceptuales de los Atributos del Liderazgo y de Inteligencia Emocional en la significación de un líder ideal para el siglo XXI en un contexto organizacional”. Analizó a un grupo de 250 líderes organizacionales, empresariales, sindicales y funcionarios públicos de alto rango de la ciudad de mayor carácter empresarial de México (Monterrey, Nuevo León) se les pidió participar en un estudio de ciencia cognitiva de representación del conocimiento de liderazgo organizacional ideal del siglo XXI. Los participantes tuvieron que evaluar y comparar la deseabilidad de 20 atributos de liderazgo y de inteligencia emocional con el propósito de obtener distancia semántica entre estos atributos usando una técnica psicofísica basada en la ley de juicio comparativo de Thurstone. Las distancias semánticas permitieron elaborar redes conceptuales de 5 organizaciones que sugieren que si bien las representaciones conceptuales bajo estudio

comparten en común la tipificación conceptual de al menos 7 formas de liderazgo reconocidos por la actual literatura académica, existe la identificación de dos nuevos estilos de liderazgo con características de auto organización conceptual, dinámicos y emergentistas que sugieren que un líder organizacional puede tomar posiciones de liderazgo antagónicas en situaciones de dirección (Estilo de liderazgo Chung-Yung) o bien de no acción como una acción estratégica (Estilo de liderazgo Wu-Wei).

Rosales (2005), México, en su trabajo —Calidad sin Liderazgo- analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan - Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, —que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes. Orlando Clúa de la Torre, autor de —Hacia un nuevo Liderazgo. México 2001, en entrevista para Intermanagers, resume que —El Liderazgo es el trabajo de una persona para ayudar a un equipo a dar forma a su futuro, generar y sostener los procesos de cambio que para ello se requieren.

Nace de la necesidad de mantener tensión creativa, da la energía generada cuando las personas especifican una visión y se empiezan a mover hacia ella. —Es crear una visión y comunicarla.

Gonzáles (2010) Lima. Tesis presentada a la Universidad Mayor de San Marcos de Lima, titulada “Administración y gestión desde las perspectivas de las prácticas de liderazgo en las MYPES.” El estudio fue descriptivo, se llegó a determinar que una eficiente aplicación de liderazgo favorece a las empresas a mejorar el clima organizacional y a medida que el tiempo pueda mejorar la comunicación interpersonal y así poder lograr los objetivos deseados de las MYPES.

En términos generales, las teorías administrativas se han considerado poco importantes para el desarrollo de las actividades de las mypes. Además, se ha sufrido el impacto de emplear modelos gerenciales de tipo privado, usados en otros contextos, sin realizar los respectivos análisis para su aplicación en un contexto con las características propias que nos identifican en Latinoamérica. Encontramos, entonces, un contexto normativo que pretende orientar la forma de dirección en las entidades públicas, sin

considerar, en su aplicación, el contexto teórico administrativo y la articulación y complementariedad entre los diferentes sistemas.

Plantean la necesidad de que las prácticas laborales deben estar dirigidas a crear un clima o atmósfera efectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área efectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza la competitividad y productividad que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo

El éxito de la organización depende de nuestra capacidad de aprendizaje y de la aplicación de estos conocimientos en la práctica. Debemos estar preparados para cooperar, asumir responsabilidades, liderar y tomar decisiones rápidamente. Y las directivas son los responsables de crear un clima que promueva este comportamiento. Los líderes no sólo aportan su propia experiencia a los programas de innovación y mejora, sino que también añaden los resultados de cada proyecto al manantial de sabiduría de la compañía, ya que el verdadero aprendizaje depende del total de las contribuciones individuales y de su uso compartido.

Flores (2001) Callao. Tesis presentada a la Universidad Nacional del Callao, titulado “La percepción de liderazgo en el enfoque Administrativo”. El estudio se realizó con el fin de crear un desarrollo prolongado en las gestiones administrativas, produciendo mayor productividad y eficiencia. El liderazgo del director en una institución educativa y las competencias comunicativas entre la comunidad educativa tiene una gran importancia en la relaciones interpersonales, clima institucional positiva y por consiguiente en el éxito institucional.

Esta investigación es de tipo cuantitativa, de nivel descriptivo correlacional, que consiste en el análisis de la relación de las variables del tipo de Liderazgo y estilos de comunicación. De acuerdo con los objetivos de la investigación, se considera que el tipo de liderazgo del Director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo.

La comunicación en la organización constituye un aspecto fundamental y necesario para el buen funcionamiento de la misma, puesto que permite la coordinación de actividades entre distintos departamentos/unidades/servicios, difundir información,

apoyo en la toma de decisiones, dar respuesta a problemas, dudas, etc. Por todo ello se deduce que sin comunicación una organización no funcionaría.

Los problemas que pueden derivar de los flujos de comunión erróneos y/o inexistentes pueden generar errores en el conocimiento de las actividades a desarrollar, malentendidos e interpretaciones equivocadas, suposiciones del personal para comprender situaciones de las que carecen de información, etc. Las consecuencias de una mala comunicación pueden traducirse en una insuficiente implicación de los profesionales, escasa definición y estructuración de las actividades, desinterés por la carrera profesional, trato a las personas distante y formal.

Por ello únicamente una información clara, satisfactoria y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos fenómenos y la comunicación interna es una herramienta para mejorar el grado de comprensión y de compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones organizacionales y/o grupales.

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño con sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre las estructuras directivas y con el fin de que los profesionales se comprometan con los objetivos a largo plazo de la organización, que trabajen mejor, rindan mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Padilla (2005) Trujillo, en su tesis “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego, Concluye, entre otros:

En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos. Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo.

León (2012) Lima. Tesis presentada a la Universidad del Pacífico de Lima, titulado “Aportes del Liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional”. El interés de esta investigación fue identificar los aportes de las dimensiones liderazgo, comunicación y trabajo en equipo al clima organizacional en el caso.

Las empresas nacen con una perspectiva principal, el de lograr cumplir todas las metas propuestas mediante estrategias gerenciales que les permitan alcanzar en el transcurso del tiempo al éxito empresarial, hecho que ha generado que cada día sean más innovadoras y competitivas, en donde para alcanzar este éxito es imprescindible posicionar como elemento fundamental el desarrollo y construcción de un favorable clima organizacional en cada una de las empresas. El principal recurso activo de las empresas actuales es el capital humano; quienes la integran. Las personas son las que definen las planificaciones, en todos sus campos, y las que establecen y cumplen con cada uno de los procesos y procedimientos que permiten alcanzar los objetivos planteados por ellas mismas. Son también las personas las que, en definitiva, se relacionan con todo el entorno.

El clima o ambiente laboral constituye en las organizaciones uno de los factores determinantes para los procesos organizativos y de gestión, además de innovación y cambio. Adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en cada uno de los procesos como en los resultados, influyendo directamente en la dinámica del tejido social. En esta misma línea de objetividad, se fundamenta el clima laboral en las organizaciones como un elemento facilitador y del resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, destacando en primera instancia y como el más importante el factor humano y, por consiguiente sus dimensiones; la comunicación, participación, liderazgo, confianza y respeto.

Para que una empresa sea competitiva, ha de ser eficiente en todas las áreas funcionales, para ello es primordial contar con personal activos, competentes y sobre todo motivados. Una empresa con un ambiente de trabajo agradable ya no es un lujo es una regla de juego. El clima laboral es considerado hoy por hoy un factor determinante en la productividad y en el éxito de las empresas.

Tapia (2004) Huacho. Tesis presentada a la Universidad José Sánchez Faustino Carrión de Huacho, titulado “Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales”. El propósito de esta investigación es identificar la forma en cómo estas tres variables influyen en el incumplimiento de los objetivos en las empresas comprobado por investigaciones recientes, para proponer un modelo teórico que permita a la subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones emprender acciones para lograr sus objetivos.

Los gestores son aquellas personas encargadas de administrar de manera adecuada al recurso humano, como individuo, y como miembro de un equipo de trabajo, con la finalidad de que en conjunto se alcancen los objetivos organizacionales. Por lo tanto, los gestores deben de estar obligados a conocer aquellas cosas que mueven a los subordinados, que los motivan a realizar algo, para liderarlos de la manera más natural posible con la finalidad de que los objetivos organizacionales sean equitativo con los objetivos personales de los subordinados, y facilitarles el camino para alcanzarlos.

Derivado de la importancia que tiene la motivación de las personas en la gestión del recurso humano y en el logro de los objetivos organizacionales, este trabajo presenta una investigación sobre las teorías más importantes que hablan sobre motivación, en donde destacan las aportaciones de Maslow con su teoría jerárquica de las necesidades, Herzberg con su teoría de los dos factores, McClelland con la motivación por el logro, la Teoría de la expectativa de Vroom, y Adams a través de su teoría de la Equidad.

El recurso humano es el encargado de realizar una serie de acciones a través de la ejecución de sus puestos de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa. Las personas son gestionadas en equipos de trabajo de manera que al desempeñar el rol que a cada integrante le es asignado, de una forma coordinada se hace posible el logro de los objetivos que, de forma individual no se podrían lograr, o se lograrían en un mayor tiempo. Toda empresa establece sus objetivos y pretende alcanzarlos, pero siempre enfrenta situaciones que dificultan su logro.

Los gestores deben de liderar de manera óptima a sus subordinados con el objetivo de lograr su mejor rendimiento focalizado al logro de los objetivos organizacionales. Como parte de un equipo de trabajo, en donde cada uno de los integrantes debe de tener claramente definidas sus funciones, el gestor tiene la responsabilidad de marcar la

dirección al equipo para alcanzar los objetivos, además, debe de facilitar los recursos necesarios para que los subordinados puedan realizar su trabajo; por lo tanto, el gestor debe desempeñar una función de líder y es importante la realice de una manera adecuada.

Debido a la importancia que tiene el liderazgo en el logro de los objetivos organizacionales, se realizó una investigación para conocer con detalle las teorías más destacadas que hablan sobre el liderazgo, en donde se hace mención de los cuatro enfoques que engloban a las teorías del liderazgo, desde aquella teoría en donde se atribuye el liderazgo a los rasgos de la personalidad del gestor, pasando por el enfoque conductual con aportaciones importantes de McGregor, continuando con el XVI enfoque de contingencia con aportaciones de Fiedler y de House y Mitchell con la Teoría del Camino Meta del Liderazgo; concluyendo con el cuarto enfoque denominado liderazgo transformacional.

Adicionalmente la investigación realizada sobre Teorías y Modelos permitió confirmar la tesis planteada, pues se pudo concluir que la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo son factores que influyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Rodríguez (2005) Lima, en su trabajo de investigación titulado: El Clima Escolar, en Lima, concluye: —La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente.

Caballero (2001) Lima, en su tesis presentada a la Universidad de San Martín de Porres —Escuela Profesional de Psicología, realizó la investigación denominada —Medición del Clima Organizacional en un Instituto de Educación Superior de Lima en el año 2000. En Conclusión, la investigación confirma que su hipótesis diferencial en cuanto a la variable establecida, grupos o carreras técnicas y el grupo de profesores, no se podrán identificar dos perfiles iguales en los cuadros de los perfiles que se han presentado; caracterizándose cada uno de ellos por sus propias motivaciones y percepciones de una misma realidad institucional.

Aplicando la encuesta a alumnos / profesores nuevos o con menor tiempo al establecido, las percepciones y sentimientos en relación al ambiente laboral tal vez fueran circunstanciales y no características básicas que sellan la imagen organizacional del instituto. Los estudios realizados brindan muy poca información sobre la manera como el liderazgo y los líderes cambian con el tiempo a medida que los individuos maduran e incrementan sus experiencias.

Además, las investigaciones sobre liderazgo han estado dominadas por la figura masculina, de este modo se deja de lado la variable género, la cual puede influir en el liderazgo de la escuela, particularmente si está creciendo el número de mujeres en la posición de directores; líderes y sobre todo, si en mayoría de las escuelas el personal docente es femenino (Norman, 1998).

Otra variable que también es tenida en cuenta en la relación de liderazgo es la cultura. Resultados de estudios realizados indican que la cultura puede contribuir a la elaboración de un modelo de liderazgo que dé sentido y significado a las acciones de un líder en un determinado contexto, pero también el líder puede modelar y transformar la cultura de una organización (Shein, 1998).

La investigación sobre el liderazgo es aplicable a cualquier entidad económica u organismo, que implique la necesidad de recursos humanos, sin importar si sus fines son lucrativos o de servicio.

Hoy en día las organizaciones requieren cada vez más de contar con líderes exitosos, los cuales al menos cubran las siguientes siete cualidades básicas: 1) capacidad técnica; 2) Inteligencia social o habilidad para motivar; 3) entender y conducir a la gente; 4) experiencias en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos y caminos ya recorridos; 5) saber en qué momento actuar, cuándo no hacer nada, y cuándo hacerlo todo, o cuándo sólo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quien apoyarse; 6) capacidad de juicio, y finalmente 7) carácter.

En los últimos años, el número de organizaciones ha aumentado considerablemente, por lo que cada vez más los directivos que están al frente de las distintas áreas que las conforman, tienen un mayor compromiso, procurar no sólo la elección ideal de las personas a ocupar los puestos, sino también la de organizar, educar, capacitar, evaluar, satisfacer y mejorar el rendimiento de los trabajadores a favor de los

mismos y de la propia organización, siendo en primera instancia las responsables de fomentar y ejercer acciones de forma continua que permita desarrollar un escenario y clima organizacional, que estimule las acciones de los empleados en pos de obtener un liderazgo auténtico y eficaz.

Tomando como base estas investigaciones sobre el liderazgo surgió la inquietud por conocer el grado de influencia o persuasión que un líder, directivo o jefe administrativo, ejerce en sus subordinados, que tipo de liderazgo está aplicando, aunque como ya se mencionó solamente se analizará el basado en la autoridad.

Sobre que estilo percibe nuestro público se viene desarrollando dentro de la USP, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción.

Con respecto a la realidad local, el estilo de liderazgo es un hecho latente en la escuela de Administración de la Universidad San Pedro SAD – Huaraz, esto debido a una comunicación descentralizada por parte de la coordinación; esto se evidencia al momento de designar roles y funciones a los docentes, se hace poca investigación docente, no se prepara adecuadamente los temas de estudio que serán tratados en clase, la metodología de enseñanza de algunos docentes es regularmente y en algunos casos es muy pésimo lo cual genera que el estudiante se sienta insatisfecho con el servicio que brinda la universidad.

Se evidencia la falta de identificación de algunos docentes con las actividades que realiza la escuela tales como: eventos deportivos (olimpiadas que realiza la universidad), eventos académicos, participación en el Huaraz danza, y exposición de planes de negocio lo cual genera que no se lleguen a cumplir los objetivos trazados que tiene la escuela; incluso hay muy poco trabajo con respecto a la proyección social, entre otros.

Cultura institucional que no favorece la planificación, la cultura institucional, en la universidad, está configurada por una multiplicidad de elementos que hacen lenta y dificultosa su modificación. De esta manera, la cultura es entendida como un proceso en el cual los cambios presentes, ya sea en el orden de las decisiones como en el plano de la interacción entre los miembros y los símbolos y códigos organizacionales, pueden tener

un efecto en el mediano y largo plazo. Debido principalmente por la constante rotación de los directivos lo cual no cumplen con los objetivos propuestos por el periodo corto de su puesto.

El bajo nivel de importancia que los directores asignan a este problema puede deberse a tres posibles factores: que efectivamente existe una cultura institucional que favorezca la planificación institucional; un segundo factor posible es la poca importancia asignada a alguna de las variables presentadas (liderazgo/trabajo en equipo) y, finalmente, un tercer factor es que los directores consideren que si bien el problema está presente en la mayoría de las escuelas, éste no causa grandes efectos en la escuela de Administración y, por consecuencia, su nivel de importancia es considerada menor.

Lo señalado son compromisos asumidos pero no cumplidos por parte de la coordinación y docentes; responsables directos de la conducción de la formación del estudiante universitario en la rama de Administración. Bajo este esquema de trabajo los resultados al final del ejercicio son poco alentadores, la perspectiva incierta se acrecienta por no existir definiciones sustanciales en el liderazgo, así se observará que el trabajo en equipo sólo es asumida por un grupo reducido de personas y no es globalizada a todos los entes involucrados generándose problemas en el clima institucional. Todo ello, nos llevó a plantear el siguiente problema de investigación.

Fundamentación científica

LIDERAZGO

Agüero (1998), en su libro titulado “Liderazgo empresarial” sostiene que el liderazgo es un instrumento de dirección que incide en el desarrollo de la actividad empresarial, es un objeto de los recursos humanos, que son el principal factor estratégico para obtener mayores resultados disponibles. El liderazgo y la dirección constituyen un proceso cada uno tiene sus propias funciones, pero ambos son complementarios, holísticos, sistémicos e integradores, necesarios para el desempeño empresarial.

El liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad empresarial dada sus implicaciones en las esferas tanto económicas como políticas, en las relaciones sociales y consecuentemente en otras esferas de la vida. Mantiene unida a cualquier organización empresarial y es vital para su supervivencia.

Cuando el liderazgo es congruente con la organización el desempeño, la efectividad, eficiencia y satisfacción, es mayor. Ayuda a las organizaciones formales en

el cumplimiento de las funciones y tareas. El liderazgo aporta competencias, motivación, dinamismo, originalidad, seguridad, confianza, sinceridad.

Mantiene el clima organizacional agradable y una adecuada motivación, participación, entrega, involucrando, implicando e integrando a los seguidores en la consecución de las metas. La comunicación fluye con sinceridad, la información es más fidedigna. Contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a que la gente se sienta mejor y con más ganas de hacer.

En el análisis del desempeño de los directivos se habla de la necesidad de que los mismos cumplan toda una serie de requisitos entre los que podemos señalar el dominio de la actividad y la presencia de determinadas características personales y habilidades dentro de las cuales podemos citar las habilidades de dirección es decir las competencias de ser directivo-líder.

Vroom (1988), en su teoría “modelo clásico según vroom” critican la teoría de “ruta-meta” porque no toma en cuenta la situación en la cual los gerentes deciden involucrar a los empleados. Como solución, extienden el modelo clásico de liderazgo según las situaciones, de Vroom para incluir un interés tanto por la calidad, como la aceptación de decisiones. El modelo original de Vroom fue elaborado en 1973 para ayudar a los gerentes a decidir cuándo y en qué medida deberían involucrar a los empleados para resolver un problema específico. El modelo aísla cinco estilos de liderazgo que representan un continuo, de posiciones autoritarias (AI, AIII), a consultivas (CI, CII), a una posición plenamente participativa (GII).

(AI), los gerentes resuelven el problema o toman la decisión ellos mismos usando la información que tienen a su disposición en ese momento. (AII), Los gerentes obtienen de su subordinado la información que necesitan y después deciden ellos mismos cuál es la solución del problema. (CI), los gerentes comparten el problema con los subordinados pertinentes, en lo particular, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en forma de grupo, los gerentes toman la decisión, que puede reflejar la influencia de los subordinados o no. (CII), los gerentes comparten el problema con los subordinados, en grupo, y obtienen sus ideas y sugerencias, en forma colectiva. (GII), Los gerentes comparten el problema con los subordinados, en grupo. Los gerentes y los subordinados, juntos, generan y evalúan las alternativas y tratan de llegar a un acuerdo(consenso) para la solución.

Maslow A (1943), “Jerarquía de las necesidades” la teoría de Maslow explica que si usted necesita motivar a alguien necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer.

Una conclusión obvia de la teoría de Maslow es que los empleados primero necesitan un salario para alimentar, cobijar y proteger a sus familias y sus personas, satisfactoriamente, así como un ambiente laboral seguro. Se deben satisfacer sus necesidades de seguridad, seguridad de empleo, los gerentes podrán ofrecer incentivos diseñados para dar a los empleados autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de crecimiento. Cuando todas las demás necesidades han quedado satisfechas, los empleados estarán más motivados por la necesidad de autorrealización. Buscarán en su trabajo el significado y el crecimiento personal y tratará de tener, en forma activa, otras responsabilidades.

Las teorías de las necesidades es un reto para los gerentes, que la practican por dos motivos. En primer lugar, todo gerente trabaja con una compleja red de relaciones con personas cuyas necesidades, varían inmensamente. Estas diferencias están mucho más pronunciadas en una era de negocios globales realizadas a través de “fronteras” culturales, por tanto las personas de culturas que tienen otros sistemas de valores quizá se preocupen por las necesidades sociales o de autoestima, antes de que las necesidades de seguridad sean el punto focal de sus actividades.

En segundo lugar Las necesidades de una persona cualquiera puede cambiar con el tiempo, las necesidades de autoestima, pertenencia e, incluso, seguridad, pueden quedar insatisfechas en seguida, uno puede tener un trabajo con mucho sentido, pero cuando advierten que despiden a sus compañeros, se preguntará preocupado, “¿seré el próximo?” Esta necesidad se refiere a las necesidades básicas de seguridad.

Katzenbach y Smith (1993), en su Libro " La creación de la organización de alto rendimiento", en un estudio muy importante sobre los equipos en las organizaciones contemporáneas, presentaron una explicación lógica de los “elementos que hacen que los equipos funcionen. Sugieren que en primer lugar, los retos del desempeño son el mejor camino para formar equipos y que, con frecuencia, se pasan por alto los elementos básicos de equipo, entre ellos tamaño, objeto, metas, habilidades enfoques y responsabilidad”.

Las asignaciones de los trabajos tienen que referirse a temas concretos y específicos, en lugar de hacerlo a generalizaciones amplias. En segundo el trabajo se debe

descomponer y asignar a subgrupos o individuos. Cada miembro del equipo debe efectuar, más o menos, la misma cantidad de trabajo o, inevitablemente, habrá diferente compromiso por los resultados. Los equipos solo funcionarán si se elimina el patrón de la jerarquía tradicional para la comunicación y la interacción. Lo importante no es el puesto que uno ocupa, si no aquello con lo que pueda contribuir al equipo. En tercero, la pertenencia al equipo se debe basar en aquello que el miembro puede hacer y en las habilidades que tiene, en lugar de hacerlo en la autoridad formal o el puesto de la persona en la organización. Cuarto, cada miembro del equipo deberá efectuar más o menos, la misma cantidad de trabajo o, inevitablemente habrá diferente compromiso por los resultados. Quinto los equipos solo funcionan si se elimina el patrón de la jerarquía tradicional para la comunicación y la interacción.

Tannenbaum y Warren (1973), en su libro “Cómo elegir un modelo de Liderazgo” se cuentan entre los primeros teóricos que describen los factores básicos que presuntamente influyen en el estilo de liderazgo que elige el gerente. El gerente toma en cuenta tres series de “fuerzas” antes de elegir el estilo de liderazgo: las fuerzas del gerente, las fuerzas de los empleados (que llaman subordinados) y las fuerzas de la situación.

Un gerente puede permitir mayor participación y libertad de actuación, quieren tener la responsabilidad de tomar decisiones, se identifican con las metas de la organización, tienen conocimientos y experiencias suficientes para atacar el problema debidamente y cuentan con experiencias que los llevan a esperar una administración participativa. Cuando no existen estas condiciones, los gerentes en un principio, tendrían que adoptar un estilo más autoritario. No obstante, podrán modificar su conducta de líderes conforme los empleados vayan adquiriendo más confianza en sí mismos, habilidades y compromisos con la organización. Es importante que el estilo de liderazgo que elija el líder considere las fuerzas de la situación.

(Jiménez, Kontz y Terry, 1982, p. 186). “También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un equipo de trabajo y cuando hablamos en administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional”.

Arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza. Habilidad para inducir a los trabajadores a trabajar juntos, en tareas fijadas. Para tal

resultado los subordinados (seguidores) piensan críticamente y el líder fomenta respuestas creativas frente a las contingencias laborales que tienen en la institución a diario. Además, el líder plantea nuevos retos y fomentan romper con los esquemas anteriores de enfocar el problema.

A) Naturaleza del liderazgo

(Kotter 1997, p, 124) El liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación demanda que un individuo inflencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común. Los principales aspectos que se derivan de la anterior definición son:

- Sólo hay líder si hay seguidores.
- El liderazgo aparece cuando los seguidores aceptan la intención del líder de influir sobre ellos.
- Existe un objetivo común, sin éste no hay equipo y sin equipo no hay líder.
- El líder se coloca frente al grupo para facilitar su progreso e inspirarlo a cumplir sus metas.
- Un buen ejemplo de líder es el director de una orquesta, cuya función.

“Hablar de naturaleza de liderazgo ya sea en una empresa o institución gubernamental o grupos organizados, la naturaleza de liderazgo es equivalente a tener el mando o el poder o la responsabilidad de un grupo de trabajadores así poder conseguir los objetivos”.

También el liderazgo ha sido definido como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone. De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

B) Los líderes y los que no son

(Judge, 2004, p. 756) La mayor parte de los estudios sobre los atributos de los líderes caben en esta categoría. Sin embargo en gran medida no han podido descubrir ningún atributo que distinga, de manera clara y consistente, a los líderes de los seguidores. Los líderes como grupos, son más listos, más extrovertidos y más seguros de sí mismos que los que no son líderes. Así mismo suelen ser más altos. Sin embargo, aunque millones de personas tengan estos atributos, la mayor parte de ellas jamás llegaran a puestos de liderazgo. Además muchos líderes indudables no han tenido esos atributos. Es posible que las personas adquieran más confianza y seguridad en sí misma cuando ocupan el puesto de liderazgo. Los líderes que no son, están ausentes cuando se les requiere. Es importante recalcar que prolonga sus decisiones sólo cuando es estrictamente necesario. También suelen estar ausente en las reuniones trascendentales para la organización. Personales del colaborador con su organización, y sus esfuerzos son latentes, no dirigen los esfuerzos directivos a construir una visión y condiciones de trabajo digno para sus seguidores.

“Esto significa que el líder no se hace sino se hace llamar líder aquella persona que puede dirigir, motivar y aceptar opiniones de sus colaboradores, así trabajar en equipo de esa manera conseguir los objetivos previstos en cada organización” la cual renuncia a tomar posición en la disputa y realizar el trabajo deseado consignando con cada parte involucrada, para tomar una posición decidida y coherente”.

C. Líderes efectivos e inefectivos

(Chiavenato; 1999, p, 139) La segunda categoría de estudio sobre los atributos del líder son menos y más recientes, aunque, en general, tampoco han podido aislar los rasgos ligados claramente a los líderes de éxito. Un estudio arrojó que la inteligencia, la iniciativa estaban ligadas a niveles y desempeño administrativos altos. Sin embargo, el mismo estudio arrojó que el factor independiente más importante en cuanto al nivel y el desempeño administrativo era la capacidad del gerente para supervisar, es decir su habilidad para usar método de supervisión adecuados para una situación específica.

“Esto significa, que un líder inefectivo es déspota, renegón con las personas que están con ellos, son autocráticos ellos quieren tener siempre la razón no le gusta aceptar sus errores. Un líder efectivo es aquel que trabaja en equipo, escucha a sus colaboradores, acepta sus errores es un líder transformacional, carismático y participativo”.

La mayor parte de los estudios han arrojado que la eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, sino más bien de la medida en que los rasgos del líder se adecuan a los requisitos de la situación. El liderazgo se inserta en condiciones representativas donde lo desarrolla (empresas, instituciones, etc.); como los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas y organización; y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro de los contextos en los cuales se desarrolla.

D) Relación entre líder y miembro

(Stoner, Freeman y Gilbert 1996, p. 495) La interacción del líder se asocia con el establecimiento de grupos y el manejo e interacción con ellos, sin embargo, un buen líder sabe que cada miembro del grupo debe sentirse como un colaborador importante y respetado. La equidad juega un papel muy importante, ya que el líder debe ofrecer a todos los miembros del grupo las oportunidades de desarrollo con mayor responsabilidad y cada miembro reaccionara de forma distinta dependiendo de su apetito de crecimiento.

“Se refiere al grado en que los miembros de un grupo confían en su líder, le tiene afecto y están dispuestos a seguir sus indicaciones. Si es alto, no es necesario poder o nivel jerárquico especial del líder para lograr sus objetivos .La relación entre dirigentes y seguidores pueden medirse por técnica de nominación sociometría”.

Aunque haya miembros que no deseen mayor responsabilidad, el planteamiento claro y transparente de las oportunidades en igualdad de condiciones sientan las bases de una relación sana y productiva entre el líder y cada uno de los integrantes del grupo.

E) Gerentes o líderes

(Kotller, 1990, p.104) Los gerentes y los líderes son dos tipos de personas muy distintos. Los objetivos de los gerentes surgen de las necesidades más que de los deseos; destacan por su capacidad para apaciguar los conflictos entre individuos o

departamentos, calmando a las partes para garantizar que el trabajo del día a día se haga. En contraste, los líderes adoptan activamente una actitud personal frente a las metas. Buscan las oportunidades y recompensas que los aguardan a la vuelta de la esquina, inspirando a sus subordinados y encendiendo el proceso creativo con su propia energía. Su relación con empleados y colegas es intensa, y su ambiente de trabajo es muchas veces caótico.

“Esto significa que en la actualidad las empresas necesitan tanto de gerentes como de líderes para sobrevivir y tener éxito”.

La existencia de mentores es crucial para el desarrollo de personalidades de liderazgo, pero en organizaciones más grandes y burocráticas, ésta no se fomenta. Las empresas deben encontrar maneras de preparar buenos gerentes y, al mismo tiempo, de desarrollar líderes. Sin un marco organizacional sólido, incluso los líderes con las ideas más brillantes se esforzarán en vano, frustrando a sus colegas y logrando muy poco. Y sin la cultura de emprendimiento que surge cuando un líder está al mando de una organización, la empresa se estancará y rápidamente perderá poder competitivo.

1.1 LIDERAZGO PARTICIPATIVO

(Drucker, 1992, p ,129) Es un estilo de gestión que invita a la opinión de los empleados en todas las decisiones de la empresa. Al personal se le da la información pertinente sobre las cuestiones de la compañía y la mayoría de votos determina el curso de acción que tomar, a la organización .El liderazgo participativo a veces puede ser una forma lenta de toma de decisiones, pero tiene varias ventajas que pueden hacerlo el método de gestión adecuado.

Tu personal aceptara más fácilmente las políticas y las decisiones a las que llegaron por consenso general. Esto reduce la resistencia a nuevas políticas que la empresa va a aplicar y acelerar el proceso de implementación de nuevas ideas. Los empleados tienen un interés personal en el éxito de las nuevas políticas de la empresa mediante su participación en el proceso de creación y aprobación de las mismas, que ayuda a la empresa a adaptarse rápidamente a los cambios de política. “Esto significa que los trabajadores tienen la capacidad de participar en las decisiones gerenciales, aunque el gerente toma la decisión final”.

- i.Moral.-** Los empleados a los que se les da una voz en el funcionamiento de la empresa se sienten personalmente responsables por el éxito de la compañía. La moral del personal se mantiene en un nivel alto, porque hay un reconocimiento por la oportunidad de ser parte del proceso de toma de decisiones de trabajo cuando sepan que pueden influir indirectamente en las políticas que rigen en el lugar de trabajo.
- ii.Creatividad.-** Cuando animas a los empleados a dar su opinión sobre temas de la empresa, recibirás una variedad de soluciones para elegir .Para participar en el proceso de toma de decisiones de la empresa, el personal debe estar íntimamente involucrado con el funcionamiento de la empresa. El liderazgo participativo permite a los empleados usar su creatividad para desarrollar procesos de trabajo más productivo y hacer que la empresa sea más eficiente.
- iii. Retención.-**Un estilo participativo de liderazgo ofrece a los empleados más que solo la oportunidad de mejorar sus ingresos a través de un buen rendimiento, le da a los miembros de tu personal la oportunidad de participar activamente en el crecimiento de la organización los alienta a quedarse con la empresa para ver como sus planes termina teniendo éxito. Esto mejora la retención de los empleados y reducirá los costos de rotación de personal.

A) Teoría de Vroom

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

(Kotler, 1990, p 146) “Esto significa que muchas veces las personas son interesadas y saben que al dar un esfuerzo extra en su trabajo podrán lograr un “X” incentivo, dependiendo de lo importante que este incentivo tenga para ellos”.

Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones: relación, esfuerzo y desempeño, relación desempeño y recompensa y relación recompensas/metras personales:

1.2 LIDERAZGO CARISMÁTICO

(Álvarez, 1998, p. 132). Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. El carisma es una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas conductas del líder, estableciendo una relación emocional entre líder y seguidores, además la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal. Para que un líder sea considerado carismático debe producir grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias adversas. La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

“Esto significa utilizar la aptitud de liderar y el carisma para llevar a cabo un liderazgo efectivo, cuando se tiene un liderazgo carismático se tiene mayor control, debido a que el carisma cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas te apoyen un carisma no es estático. Es importante recalcar la palabra "seguro" y "confiado", si una persona nos transmite eso es porque tiene un muy buen carisma”.

Las principales, acciones del líder que producen la atribución de carisma por parte de sus subordinados son:

- ❖ Discrepancia con lo establecido y deseos de cambiarlo
- ❖ Propuesta de una alternativa que ilusione y convenza a los seguidores
- ❖ El uso de medios no convencionales e innovadores para alcanzar este cambio
- ❖ Ser capaces de asumir altos riesgos personales y dañar sus propios intereses con tal de conseguir sus objetivos.

1. Etapas

- a) El líder carismático es capaz de percibir las deficiencias en la situación existente, sentir la necesidad de cambio y formular una nueva visión. Se entiende por visión una nueva imagen del futuro de la organización formulado por el líder.
- b) El líder carismático debe ser capaz de transmitir a los miembros de la organización, la importancia de su visión y de inculcar en sus seguidores la necesidad del cambio en el sentido por el indicado para ello es necesario que el líder carismático sea un buen comunicador.

c) El líder carismático debe ser capaz de inspirar en los miembros de su organización una gran fe y confianza con él, como en la visión que sostiene. Esto puede lograrlo de varias maneras: asumiendo riesgos personales, mostrando que no hace las cosas buscando un beneficio personal demostrando una total de dedicación a la causa y demostrando que es el más sabe en los asuntos relacionados con la visión.

2. Factores

- a. *Carisma*.- Es el factor más importante, y se define con la capacidad del líder de evocar una visión y de lograr la confianza de sus seguidores.
- b. *Inspiración*.- Es la capacidad del líder para comunicar su visión.
- c. *Estimulación Intelectual*.- Es la capacidad de líder para impulsar a los miembros de su equipo a abordar los problemas de una manera diferente a la usada hasta entonces de pensar de una manera innovadora y creativa.
- d. *Consideración Individualizada*.- Es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

A. Teoría de liderazgo de House

Sugiere que los líderes carismáticos tienen muchísimo poder de referencia y que parte de dicho poder se deriva de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático tiene “una cantidad muy importante de confianza en sí mismo y dominio, así como una sólida convicción en la rectitud moral de las creencias “o cuando menos la capacidad de convencer a sus seguidores de que el posee dicha confianza y convicción”.

House (1977) sugiere que los líderes carismáticos comunican una visión o meta de orden superior (trascendente) que consigue el compromiso y la energía de seguidores. Pone mucho cuidado en crear una imagen de éxito y competencia y de ser ejemplo con su conducta de los valores que han adoptado.

Así mismo comunica a sus seguidores muchas expectativas, además de la confianza de que los seguidores cumplirán con dichas expectativas.

(Reynolds y Hopkins 1998, p. 105) “Se refiere que el carisma significa aprender a atraer a los demás tanto por tu lenguaje corporal, vestimenta como por tus palabras, tono de voz, es el conjunto de ti mismo y mejorar tu carisma al máximo significa mejorarte al máximo a ti mismo. Una vez eres carisma andante si se combina con el liderazgo entonces

se obtiene un liderazgo carismático imparabile que en definitiva es dirigir y hacer que te sigan, el liderazgo es todo un arte y el elegir un líder o no, no solo lo elegimos por su liderazgo sino en gran medida por su carisma”.

B. Cualidades de un líder carismático

- ♥ Aman la vida.-Son personas alegres, optimistas, no viven quejándose. Demuestran pasión en lo que hacen y dan ganas de estar con ellos.
- ♥ Valoran el potencial de la gente.-Esperar lo mejor de su gente, ven a la gente no como son, sino como podían ser.
- ♥ Generan esperanza.-Se conectan llenando de oportunidades asombrosas y de sueños por realizar.
- ♥ Transmiten esperanza a la gente.-Aún en los momentos de mayor dificultad, tienen una actitud superior que está basada en su visión y su convicción. Esto provoca que la gente se sacrifique porque se contagia con la fe de esta clase de líder.

1.3 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

(Burns, 1978, p. 186) El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

El estilo de liderazgo transformacional se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio para mejor.

Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

A) Teoría de liderazgo de Bass

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

Esto significa que los líderes transformacionales logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

1. Componentes básicos

a) Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático)

Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

b) Consideración Individualizada

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad.

La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e incoativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más incoativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

c) Liderazgo Inspiracional

(Bass, 1985; Burns, 1978) Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables. De acuerdo a Bass, "los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas.

(Bass, 1987, p.163) Significa que, en un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal.

TRABAJO EN EQUIPO

1.4 MISION Y ENFOQUE DE TRABAJO:

(Ramos, 2005, p. 60) La misión determina las acciones, ésta es una verdad ampliamente difundida y a partir de la cual iniciaremos nuestra travesía, porque si sabemos hacia donde nos dirigimos, nuestros pasos serán más seguros y nuestro avance será más sistemático.

Shar Mc'Bee (1994) en su libro liderar es servir señala que en cualquier equipo de trabajo se debe tener una visión compartida de cada uno de los miembros de equipo, porque esto es lo que realmente da significado a “trabajando con la gente” y que resulta ser una de las principales tareas del líder.

(Covey, 1992, p. 124) Actualmente, las posiciones totalitarias en las jerarquías de autoridad han perdido fuerza, e importancia; las tendencias en boga se enfocan a la teoría de sistemas donde cada uno de los miembros de la organización es parte del todo y en el todo converge la fuerza del equipo de trabajo. Es por eso que se reconoce la sinergia del grupo como la fortaleza que éste adquiere por la potenciación de la suma de los elementos del equipo, para lo cual se requiere haber tomado el hábito de buscar ganar-ganar. Nuestra propuesta de liderar parte de ambas premisas, aprender a administrar equipos de trabajo efectivo a través de la vivencia conjunta de la formación, integración y el manejo de un equipo de trabajo.

A. Diferencias entre grupo y equipo:

(Ramos, 2005, p.64) Un grupo es un conjunto de personas que se reúnen por una situación dada, como el abordar un transporte público, visitar una exposición, asistir a un centro comercial o disfrutar un concierto. En todos estos casos las personas pueden relacionarse, pero no es imperativo que lo hagan, puesto que no afecta el propósito de su reunión. Existen grupos de compradores, de aficionados, de colonos, etc. Y también existen grupos de trabajo, personas que han coincidido en tiempo y espacio en un puesto determinado o alguna función. Se ven diariamente o en forma ocasional, se saludan, comen juntos e incluso pueden asistir a las mismas juntas.

(Madux, 1991, p.104) Los equipos de trabajo dentro de las organizaciones deben buscar el logro de un objetivo en común, por lo que es preciso que las personas participen como un conjunto organizado, motivado y capaz de un desempeño efectivo, de tal forma

que ejerciendo las habilidades de cada miembro y promoviendo el esfuerzo de conjunto, produzca los resultados esperados.

Existen cinco diferencias fundamentales entre grupos y equipos. Dentro de los grupos, los individuos trabajan en forma independiente, es decir las personas no están suficientemente involucradas en los objetivos de su unidad. Para sus miembros la expresión de sus opiniones o el desacuerdo se consideran actitudes divisionistas, por ellos las personas se encuentran en situaciones conflictivas que no saben cómo resolver ya que no existe mayor participación. Dentro del equipo; los miembros reconocen la interdependencia de modo que tienen un sentimiento de propiedad respecto a su trabajo.

(Ramos y Ballesteros, 1996). Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Aquí las personas reconocen que los conflictos son normas en las interacciones humanas y ven en estas situaciones la oportunidad de obtener nuevas ideas. Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que su líder debe dar el fallo final.

1.5 EFICACIA DE LOS EQUIPOS:

Los equipos se definen como los grupos de personas que influyen entre sí para alcanzar objetivos organizacionales. Es fácil ver porque los equipos eficaces son críticos para el éxito organizacional. Los equipos eficaces son aquellos que logran ideas innovadoras, alcanzan sus metas y se adaptan al cambio cuando es necesario. Sus miembros individuales están altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas organizacionales. Estos equipos son altamente estimados por la alta gerencia y reconocen y recompensan sus resultados. Los gerentes necesitan dar para construir grupos de trabajos eficaces en las empresas.

Los pasos relacionados con la gente incluyen los siguientes: tratar de hacer satisfactorio el trabajo, Desarrollar confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia, construir buena comunicación; del gerente hacia el equipo, así como dentro del equipo. Minimizar los conflictos no resueltos y las luchas de poder dentro del equipo. Manejar efectivamente los temores dentro y por el equipo. Probablemente, el ingrediente fundamental de los equipos eficaces es la confianza. La confianza es la creencia en la habilidad, la integridad y la confiabilidad del otro. Aunque

los miembros de un equipo confíen en el otro, el líder del equipo y la gerencia, los gerentes pueden encontrar que la construcción de un de un trabajo de equipo eficaz es todavía posible.

Existe una significativa preocupación de que la gerencia no inspira la confianza esencial para la eficacia del equipo. De hecho, la confianza de los subordinados en sus gerentes es baja, y unas encuestas de opinión de los empleados indican que esta confianza puede aún ser menor en el futuro.

La gerencia necesita urgentemente centrarse en cambiar esa tendencia. Hay muchas estrategias que pueden utilizar los gerentes para ganar confianza dentro de sus grupos.

1.6 EQUIPOS DE TRABAJO:

(Certo, 2001, p. 380) Son grupos por tareas que se utilizan en las organizaciones o empresas para lograr mayor flexibilidad organizacional o para dar abasto al crecimiento rápido.

1.6.1 DELEGACIÓN Y LIDERAZGO EN UN EQUIPO EFECTIVO:

(Hirschorn, 1993) Para administrar eficazmente un equipo, se necesita aprender cómo hacer participar al grupo de colaboradores en las decisiones importantes que se deban tomar. Si se tiene éxito, los colaboradores verán al administrador como un miembro del equipo y también como el líder de éste. Evaluar el desempeño de los integrantes del equipo es una labor que merece atenderse. La función del líder es compleja; ser y reconocerse como autoridad en la organización cuando se delegan responsabilidades y cumplir con los objetivos. Para lograrlo es necesario identificar las relaciones en el equipo y saber conducirlo a la obtención de los objetivos. La tarea del líder requiere entonces de mucha madurez y del dominio de aquellas habilidades que demanda de los integrantes del equipo. Reconocer las relaciones permite identificar con precisión los problemas en el interior del equipo.

Existen tres clases de relaciones que operan en el ambiente de trabajo, 1. Relación con cada uno de los miembros de equipo como individuos, 2. Relación con el grupo como un equipo total, 3. Relación de cada persona con el equipo total.

McBee (1994) recomienda que cuando se identifica a una persona que provoca problemas en el equipo y no está dispuesta a colaborar o a compartir el objetivo, es preferible prescindir de sus servicios ya que esta situación convertirá al equipo en seudoequipo. Esta es la otra tarea del líder que puede empañar la percepción del resto del equipo; por ello, es importante que dichos problemas sean observados claramente y la decisión se vea fortalecida por la opinión del resto del equipo.

1.7. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

(Goleman, 1998, p.145) Desarrollo de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. En esta sección se mostrará como las dinámicas aplicadas al trabajo en equipo favorecen una mejor comunicación y confianza entre los integrantes del equipo de trabajo. Esto hará que se incremente la sinergia en el equipo. Las dinámicas del grupo en este sentido se definen como todas aquellas actividades y/o retos que se asignan a un equipo para ser realizadas o realizadas con el fin de analizar cómo se llegó a la conclusión /solución, asimismo, se reflejará como participación y se sintieron los integrantes y qué se puede aprender de ello.

El arte social de la conducción de grupos requiere que el líder sea capaz de construir lazos, que demuestran cuando se es capaz de: Cultivar y mantener redes extensas de relaciones informales, buscar y sostener relaciones que son mutuamente benéficas, construir confianza y mantener a los otros en el círculo y hacer y mantener amistades personales entre los compañeros de trabajo.

Colaborar y cooperar, que se demuestra al; balancear entre centrarse en la tarea y las relaciones entre los individuos. Colaborar, compartiendo planes, información y recursos, promoviendo un clima amistoso y de cooperación, delimitando las áreas y oportunidades de crecimiento para la elaboración.

Tener un equipo con capacidad, que se demuestra al: Modelar las cualidades del equipo con respeto, ayuda y cooperación logra conducir a los integrantes hacia una participación activa y entusiasta. Construir la identidad del equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso. Proteger al grupo y su reputación.

(Goleman, 1998, p.146) Existen muchas formas de clasificar las dinámicas. En este sentido, elegimos clasificarlas de acuerdo con la evolución del equipo, para señalar su objetivo y romper algunos mitos.

A. Funciones de la comunicación:

(Coulter, 2005, p.257) La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y directrices formales que los empleados deben seguir. Por ejemplo cuando a los empleados se les pide que comuniquen primero cualquier queja relacionado con el trabajo a su gerente inmediato o que sigan su descripción de trabajo o cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación se usa para controlar. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a un miembro que está trabajando con empeño o produciendo demasiado (haciendo que el resto del grupo se vea mal), están controlando de manera informal el comportamiento de ese miembro.

(Coulter, 2005, p.266) La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo, y que pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado.

La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas.

Por lo tanto los individuos y su grupo necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones la comunicación proporciona esa información.

B. Comunicación organizacional:

(Coulter, 2005, p.266) La comprensión de la comunicación gerencial no es posible sin revisar los fundamentos de la comunicación organizacional. En esta sección veremos varios aspectos importantes de ésta, incluyendo la comunicación formal e informal, los patrones de flujo de la comunicación y las redes de la comunicación de formal e informal. La comunicación es una organización se describe con frecuencia como formal e informal.

C. Comunicación formal e informal

La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Por ejemplo cuando un gerente pide al empleado que termine una tarea, se está comunicando formalmente. Lo mismo hace el empleado que atrae la atención de su gerente hacia un problema. Cualquier comunicación que ocurre dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal.

La comunicación informal es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, establecen una comunicación informal. Los empleados hacen amistades y se comunican entre sí. El sistema de comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones: 1) Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social, 2) Puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativa y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes.

D. Dirección de flujo de la comunicación:

La comunicación organizacional puede fluir hacia abajo, hacia arriba, en dirección lateral o en diagonal. Hacia abajo cualquier comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados, es una comunicación hacia abajo. La comunicación hacia abajo se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados. Cuando los gerentes asignan objetivos a sus empleados usan la comunicación hacia abajo. Los gerentes usan una comunicación hacia abajo cuando proporcionan a los empleados descripciones de trabajos, les informan sobre la política y procedimientos organizacionales, le señalan problemas que requieren atención o evalúan su desempeño. La comunicación hacia abajo puede correr a través de cualquiera de los métodos de comunicación que describimos anteriormente. Comunicación hacia arriba los gerentes dependen de sus empleados para obtener información.

Los gerentes reciben informes para estar al tanto del avance hacia el logro de los objetivos y de cualquier problema presente. La comunicación hacia arriba es la comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes. Da a conocer a los gerentes cómo se sienten los empleados con sus empleos. Sus colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación hacia arriba incluyen los informes de rendimiento elaborado por los empleados, cuadros de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, procedimientos de quejas, debates entre gerentes y empleados, y sesiones de grupo informales en las que los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su gerente o incluso, los representantes de gerencial de alto nivel.

1.8 MOTIVACIÓN

(Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p 482) La motivación es el esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Esta definición muestra tres elementos claves: esfuerzo, objetivos organizacionales y es congruente con estos es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por ultimo abordaremos la motivación como un proceso de satisfacción de necesidades. Necesidad; es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo.

Se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

Estamos interesados en el comportamiento laboral, este esfuerzo de reducción de la tensión se debe dirigir hacia los objetivos organizacionales, motivar a los empleados para que logren niveles altos de desempeño es un problema organizacional importante y los gerentes siguen buscando soluciones.

1.8.1 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

A. Teoría de Maslow

(Stoner, Freeman y Gilbert 1996, p, 490) La teoría de la motivación mejor conocida como teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow fue un psicólogo que propuso que en cada `persona existe una jerarquía de cinco necesidades.

1. *Necesidades Fisiológicas*.- Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
2. *Necesidades de seguridad*.- Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. *Necesidades Sociales*.-Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

4. *Necesidades de estima.*- Factores de estima internos, como respeto a uno mismo autonomía y logros y factores de estima de externos, como estatus, reconocimiento y atención.
5. *Necesidades de autorrealización.* Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

“Esto significa que cada nivel debe de ser completamente satisfecha por el empleado y la diferencia radicaba en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de nivel inferior son satisfechas sobre todo en forma externa”.

La teoría de Maslow explica que si usted necesita motivar alguien necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer. Los gerentes que aceptaron la jerarquía de Maslow intentaron cambiar sus organizaciones y practicas gerenciales de tal manera que pudieran satisfacer las necesidades del empleado.

B. Teoría X y Teoría Y de McGregor

(Chiavenato, 1994, p 182) Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza humana. La teoría “X” y la teoría “Y” dicho en forma simple, la teoría “X” presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. La teoría “Y” ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse así mismo, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad y consideran el trabajo como una actividad natural.

Esto significa que la teoría “X” está basado en el precepto del garrote y la presunción de mediocridad, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y lo ven al trabajo como una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. En síntesis, los trabajadores son como los caballos, si no se les espuelea no trabajan. La teoría “Y” es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan los círculos

de calidad; la mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio.

McGregor creyó que los supuestos de la teoría “Y” captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial. McGregor apoyo la teoría “Y” eran más valiosos que los de la teoría “X”. Por lo tanto propuso que la participación en la toma de decisiones, los trabajos responsables y desafiantes y las buenas relaciones grupales podría maximizar la motivación de los empleados.

C. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

(Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p, 495) La teoría de la motivación e higiene de Frederick y Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con los factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo que investigo la pregunta ¿Qué desean las personas de su trabajo?, pidió a las personas que proporcionaran descripciones detalladas de situaciones en las que se sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos.

Herzberg concluyó en su análisis que las respuestas que dieron las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos defirieron en forma significativa de las respuestas que proporcionaron cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionaron de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo.

Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en sus trabajos, mostraron la tendencia a atribuir estas características a ellas mismas. Por otro lado, cuando se sintieron insatisfechas, mostraron la tendencia a citar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. Además Herzberg creía que los datos sugerían que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como se ha creído según la tradición, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no haría necesariamente que ese trabajo fuera más satisfactorio. Herzberg propuso que sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual lo opuesto de la satisfacción es la no satisfacción. Según Herzberg, los

factores que generaban satisfacción en el trabajo, por lo tanto los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el centro de trabajo.

“Es decir, los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, deben ser tratados para limpiar el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los factores de motivación sí que aumentan tu motivación y ganas por cumplir un objetivo”.

Los factores intrínsecos que generaban insatisfacción en el trabajo se denominaban *factores de higiene*. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en sus trabajos Herzberg sugirió destacar los, factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo.

1.8.2 TEORIAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

(Chiavenato, 1994, p 185) Las teorías y enfoques que revisaremos en esta sección representan explicaciones actuales de la motivación de los empleados. Aunque no están conocidas como algunas de las teorías que hemos analizado, tiene grados razonables de apoyo de investigación válido.

A) Teoría de las necesidades:

David McClelland, sobre la teoría de las necesidades afirma que existen tres necesidades adquiridas que son motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la necesidad de logro, que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con una relación a una serie de normas y luchar para tener éxito la necesidad del poder, es la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo y la necesidad de pertenencia, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De estas tres necesidades, la necesidad de logro es la que más se ha investigado. Las personas que tienen gran necesidad de logros luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensan el éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor

o de manera más eficiente que como se ha hecho antes prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en los que pueden recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño con el propósito de saber si están mejorando en los que pueden establecer objetivos moderadamente desafiantes.

Por lo general todos tenemos 3 necesidades todas ellas son desarrolladas de acuerdo al entorno, cultura y hábitos de cada persona. A diferencia de Maslow, McClelland no especifico ningún orden entre las necesidades, la importancia de cada una de estas necesidades depende también de las tareas que se desempeñen y de la posición de cada una q ocupa.

Las personas que tienen una gran necesidad de logros no son jugadores: no les gusta gobernar el éxito por casualidad, se sienten motivados y prefieren el reto de trabajar con un problema y aceptar la responsabilidad persona del éxito o el fracaso.

B) Teoría de la fijación de las metas:

(Igoa, 2002, p.135) Existe un apoyo importante para la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. Esta proposición se conoce como la *teoría de la fijación de metas*. La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral.

Los estudios sobre fijación de meta han demostrado que, metas específicas y de desafiantes son fuerza motivadoras superiores, las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de ¿haz tu mejor esfuerzo? la especificidad del objetivo mismo actúa con un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un representante de ventas se compromete hacer ocho llamadas de venta diariamente, su intención le proporciona un objetivo específico a tratar de lograr. Podemos decir que, siempre de los demás permanezcan sin cambios, el representante de ventas con un objetivo específico superara a alguien más que opera sin metas o con la meta general de ¿hacer su mejor esfuerzo?

“Esto significa que las metas están representadas por los comportamientos que esperamos alcanzar a fin de ganar la recompensa esperada, los gerentes interesados en aumentar la productividad deben fijar metas concretas y difíciles. Estas metas concretas

y difíciles fomentan un mejor desempeño y generan menos aburrimiento que las metas fáciles. Claro que las metas no deben ser demasiado ambiciosas”.

Es una contradicción que la teoría de la fijación de metas afirma que la motivación se maximiza por medio de metas difíciles en tanto que la motivación hacia el logro es estimulada por metas moderadamente desafiantes y nuestra explicación es doble. En primer lugar la teoría de la fijación de metas se aplica a las personas en general, en tanto que las conclusiones sobre la motivación hacia el logro se basan en personas que tienen un nivel alto de necesidad de logros.

a. Teoría de reforzamiento:

(Ovideo y Igoa, 2007 p.145) La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades en vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. Esta idea ayuda a explicar por qué las editoriales como Pearson Educación incluyen cláusulas de incentivo en los contratos de los autores. Si cada vez que un autor entrega un capítulo completo la empresa envía un cheque por adelantado por futuras regalías. La persona se siente motivada a seguir enviando capítulos.

Según B. F. Skinner, la teoría de reforzamiento se puede explicar de la manera siguiente: es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si reciben una recompensa por hacerlo: estas recompensas son más eficaces si se proporcionan inmediatamente después de un comportamiento deseado. El comportamiento que no es recompensado o castigado tiene menos probabilidades de que se repita. Por medio de la teoría del reforzamiento los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideran deseables. Sin embargo, como el énfasis es en el reforzamiento positivo, no en el castigo, los gerentes deben ignorar, no castigar el comportamiento desfavorable.

“Se refiere que la conducta de la persona se da a causa de factores ambientales o externos. No asigna ninguna importancia a los factores cognoscitivos internos, no le importa de lo que las personas sienten, deseen o imaginen. Asigna toda la importancia a las consecuencias de la conducta, es decir a los resultados que obtiene una persona con su comportamiento”.

Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápido que la ausencia de reforzamiento, su efecto es solo temporal y puede producir después más efectos secundarios desagradables, incluyendo un comportamiento disfuncional, como conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación.

b. Teoría de la equidad:

Desarrollada por J. Stacey, Adams propone que los empleados perciben de lo que obtienen de una situación laboral (salidas) con relación a los que aportan a esta (entrada) y después compran su relación de entrada y salida con las relaciones de entrada y salidas de otros empleados importantes.

(Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p, 497) Si una empleada percibe que su relación es igual al a de otros empleados importantes, existe un estado de equidad .en otras palabras, ella percibe que su situación es justa, que la justicia prevalece. Sin embargo, si la relación es desigual existe inequidad y se ve a sí mismo como compensada en forma insuficiente o excesiva, cuando ocurren inequidades, los empleados intentan remediar la situación ¿qué hacen los empleados cuando perciben una inequidad?

“Nos dice, para que un empleado permanezca motivado en el trabajo debe creer que su trabajo tiene una justa compensación. La integración de la teoría de la equidad en la evaluación de desempeño comienza mucho antes de iniciar el examen”.

La teoría de la equidad propone que los empleados podrían: distorsionar las entradas o salidas de otros, comportarse de alguna manera que indujera a otros a cambiar sus entradas o salidas, comportarse de alguna manera que cambiara sus propias entradas o salidas elegir una persona diferente como punto de comparación, o renunciar a su empleo, por lo general estos tipos de reacciones del os empleados han probado ser correctas.

c. Teorías de las expectativas:

(Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p, 499) La explicación más completa y ampliamente aceptada de la motivación de los empleados hasta la fecha es la teoría de la expectativa, de Victor Vroom aunque la teoría tiene sus críticos, es apoyada por gran parte de las evidencias de investigación. La teoría de la expectativa afirma que un individuo tiende actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se

presentara un resultado dado y el atractivo de ese resultado para el individuo. Esta teoría incluye 3 variables:

1. *Expectativa o vínculo entre esfuerzo y el desempeño.*- Es la probabilidad percibida por el individuo de que ejerce una cantidad dada de esfuerzo produciría cierto nivel de desempeño.
2. *Medio vínculo entre el desempeño y la recompensa.*- Es el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
3. *Valencia o atractivo de la recompensa.*- Es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo la valencia considera tanto los objetivos como las necesidades del individuo.

Esto significa que la fuerza que una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto este seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. Un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevara una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como las bonificaciones, incremento de salario o un ascenso y las recompensas satisfacen las metas personales del empleado.

1.9. CLIMA ORGANIZACIONAL

(Chiavenato, 2006, p.468) Es la calidad o motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta.

Ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivación para determinadas conductas. 1. Estructura organizacional, puede imponer límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización. Cuando más libertad, tanto mejor el clima. 2) Responsabilidad, puede cohibir o incentivar la conducta de personas por medio de dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales. Cuando más se incentiva, tanto mejor el clima organizacional. 3)

Riesgos, la situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes. Cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima. 4) Recompensas, la organización puede enfatizar críticas y sanciones como puede estimular recompensas e incentivos por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula las recompensas e incentivos, tanto mejor el clima. 5) Calor y apoyo, La organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima. 6) Conflicto, La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuanto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el clima.

Lo importante que el clima organizacional tiene una influencia poderosa en la motivación de las personas y sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

1.10 LA CULTURA CORPORATIVA

(Certo, 2001, p. 393) Es un conjunto de valores y creencias compartidas que tienen los miembros de una organización respecto al funcionamiento y a la existencia de su organización.

Qué tipo de cultura corporativa está presente en una organización puede descubrirse al estudiar la combinación especial de los símbolos del estatus, las tradiciones, la historia y el ambiente físico de la empresa. Una gerencia que comprende el significado de todos estos factores puede utilizarlos para desarrollar una cultura corporativa beneficiosa para la firma.

Para dirigir el tipo de cultura que existe en una organización, un gerente debe primero determinar qué cultura sería apropiada para la organización, y luego dar pasos calculados y explícitos a fin de motivar el establecimiento, crecimiento y mantenimiento de esa cultura. Dejar que una cultura corporativa se desarrolle espontáneamente sin que haya una dirección planeada puede originar una cultura inapropiada que limite el éxito de una organización.

5.2. Justificación de la Investigación

La presente investigación describió la gran importancia de la relación existente entre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo, con la interacción de la comunicación de los miembros de la universidad. Se tiene como marco principal la aplicación del liderazgo y el trabajo en equipo para generar un eficiente clima organizacional en la escuela de administración.

En el plano científico administrativo, la investigación contribuyó a brindar nuevas estrategias de trabajo en equipo y el liderazgo que permitió a la escuela de Administración a contar con un clima organizacional efectivo y eficaz, en su proceso de desarrollo y auge.

En el plano administrativo dentro del clima organizacional se concluyó que los cambios constantes de los directivos (coordinador), repercuten en que los compromisos no cumplan los objetivos y la desequilibre la dirección.

En el plano Teórico, La investigación en la gestión educativa dentro de las universidades públicas y privadas, a finales del siglo XX y principios del XXI, se vio afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigieron cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal.

En el plano Práctico, La implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos. Se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumiendo un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente un clima organizacional, que logro unir a la comunidad educativa en la persecución de un propósito significativo.

En el plano Social, La educación y la formación en las universidades en América Latina se basó en un estudio comúnmente de una teoría empresarial y las ideas de cómo administrar un negocio, mientras dejan de lado la formación basada en desarrollar el poder de decisión, liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad y de entusiasmo; acciones que de por sí empoderan el talento humano.

La crisis de liderazgo que atraviesan las universidades privadas y públicas, repercute en las áreas de organización existentes en las universidades ya que no cuenta con la orientación de alguien generando conflictos laborales.

Una encuesta realizada en el año 2010 por los alumnos de la universidad la católica del Perú ha revelado que el 31% de las universidades estatales como: la universidad nacional de ingeniería, san marcos, universidad del callao, se determinó la falta de integración y relación laboral entre sus directivos y personal administrativo.

En la actualidad, en la mayoría de las universidades de la capital del Perú se determinó que las actividades y programas de desarrollo que han sido planificadas no llegan a cumplir sus objetivos “por la falta de tiempo de los directivos”, lo cual impide que se visualicen otros problemas que tienen que ver con los “procesos de cambio” ya que es notable que los directivos siguen mirando la escuela desde afuera.

En el plano Metodológico, Algunos de los problemas que tienen las universidades locales tanto públicas como privadas, en la parte administrativa es la falta de habilidad del personal directivo y la realización de trabajos en equipo, generándose un caos lo cual conlleva a no lograr los objetivos institucionales.

En consecuencia, se observó que existe una relación entre el liderazgo ejercido por el director y el clima organizacional. Por ejemplo un liderazgo motivador favorece las relaciones interpersonales disminuyendo conflictos y facilitando un trabajo de equipo. Por ello es necesario que los Directivos apliquen cualidades de un líder para favorecer un adecuado clima organizacional.

5.3.Problema

PROBLEMA GENERAL:

¿Cuál es la percepción de los alumnos de la escuela de administración sobre los estilos de liderazgo para el cambio en el trabajo en equipo en la Universidad San Pedro de la SAD-HUARAZ en el año 2015?

5.4.Marco referencial

5.4.1. Marco conceptual

LIDERAZGO

Jiménez, Kontz y Terry (1982) Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de la persona o un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. “También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un equipo de trabajo y cuando hablamos en administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto de forma eficaz y eficiente ,sea este personal ,gerencial o institucional.

TRABAJO EN EQUIPO

Vallejo (2008) El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El trabajo en equipo comprende los elementos del liderazgo, motivación, el aprendizaje, las habilidades, comunicación, creatividad, etc. Se refiere al trabajo hecho por varias individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.

Katzenbach. Smith (2004) Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

5.4.2. Operacionalización de las Variables

Liderazgo participativo

Hollander y Julián (1969) Se define como líder participativo, a aquella persona que basa su influencia al escuchar las opiniones e inquietudes de los demás.

Dar estructura al grupo, dirigiendo las tareas. También ayudan a definir la realidad social al contribuir al desarrollo de las normas del grupo, es decir ayuda a contribuir para obtener una satisfacción de los demás.

Participación del Recurso Humano

Schuler & Jackson, (1996) El manejo de Recursos Humanos busca integrar estratégicamente los intereses de la organización y de los empleados; esta área es mucho más que un grupo de actividades relacionadas con la coordinación del

capital humano de una empresa. El manejo efectivo de Recursos Humanos puede influir en las necesidades de los empleados de diferentes maneras.

Satisfacción de desarrollo

Moliner, Berenguer y Gil (2001) El concepto de satisfacción, se ha ido matizando a lo largo del tiempo, según han ido avanzando sus investigaciones, enfatizado distintos aspectos y variando su concepción. Pero en las últimas décadas el objeto de la investigación del constructo de satisfacción ha variado. Así, mientras en la década de los setenta el interés se centraba fundamentalmente en determinar las variables que intervienen en el proceso de su formación, en la década de los ochenta se analizan además las consecuencias de su procesamiento.

Liderazgo Carismático

Collins, James y Porras Jerry (2004) El liderazgo carismático se ve en lo esencial, que es aquello que no se modifica nunca, son valores eternos, aún hay quienes afirman que el liderazgo nace con los seres humanos. La aseveración surge fundamentalmente de quienes tienen la firme convicción que el “carisma” es la principal característica del líder. No compartimos identificar carismático con transformador por cuanto son características diferentes y compartimos la teoría que dice que los carismas nacen con la persona y que no es simplemente uno”.

Confianza en el Recurso Humano

Big River (2016) La confianza es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones. Los dos elementos más importantes de nuestra definición son que implica familiaridad y riesgo.

Liderazgo Transformacional

Bass (1985) El estilo de liderazgo transformador por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

Es aquella persona capaz de despertar confianza en los demás, gestor del cambio, para que los demás te quieran seguir las claves; 1) No evites el conflicto 2) Ser Asertivo y 3) Ser Empático.

Desarrolla cambios innovadores.

Van de Ven et al., (1999) Son estrategias donde el líder identifica perfiles, capacidades y actitudes, “sin objetivos no hay estrategias”,

La innovación es una importante fuente de crecimiento y un factor determinante para la ventaja competitiva de numerosas organizaciones. Generar innovación exige los esfuerzos coordinados de muchos participantes distintos y la integración de actividades vinculadas a múltiples funciones especializadas, dominios de conocimiento y ámbitos de aplicación. Por ello, la creación organizacional es fundamental en el proceso de innovación. La capacidad de una organización para innovar es una condición sin la que no puede darse una utilización eficaz de los recursos inventivos y las nuevas tecnologías.

Integra las relaciones culturales

Góngora González, A (2012) Proceso de gestión transformacional; misión, visión y valores de la organización y las personas como necesaria gestión, estableciendo relaciones a través de la confianza y el compromiso como una visión compartida que genere implicación y satisfacción. El líder transformador aporta una visión estratégica donde el eje es el propio cambio, el mercado es el entorno y las personas los aliados. La cultura como conjunto de relaciones humanas que han trascendido en el tiempo y que le permite al hombre conservar, reproducir, crear nuevos conocimientos y valores para la transformación de su medio social y cultural, cada día cobra mayor importancia como sostén fundamental para la satisfacción de las necesidades espirituales y como elemento de influencia directa en la producción de medios materiales de vida para la sociedad. Se considera un factor fundamental de la calidad de vida, una dimensión esencial no sólo para la preservación de la identidad, sino también para la gobernabilidad, la ciudadanía, la cohesión social y la creatividad de los diferentes grupos humanos.

Comunicación Grupal

Coulter (2005) La comunicación grupal es un grupo de personas donde se autorrelacionan, desde distintas formas, existen es la comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes. Da a conocer a los gerentes cómo se sienten los empleados con sus empleos. Sus colegas y la organización en general.

Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación hacia arriba incluyen los informes de rendimiento elaborado por los empleados, cuadros de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, procedimientos de quejas, debates entre gerentes y empleados, y sesiones de grupo informales en las que los empleados

tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su gerente o incluso, los representantes de gerencial de alto nivel.

Estimula las relaciones interpersonales

Goleman (1998) Desarrollo de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. En esta sección se mostrará como las dinámicas aplicadas al trabajo en equipo favorecen una mejor comunicación y confianza entre los integrantes del equipo de trabajo. Esto hará que se incremente la sinergia en el equipo.

El arte social de la conducción de grupos requiere que el líder sea capaz de construir lazos, que demuestran cuando se es capaz de: Cultivar y mantener redes extensas de relaciones informales, buscar y sostener relaciones que son mutuamente benéficas, construir confianza y mantener a los otros en el círculo y hacer y mantener amistades personales entre los compañeros de trabajo.

Desarrolla habilidades para la comunicación

Goleman (1998) Construir la identidad del equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso. Proteger al grupo y su reputación. Tener un equipo con capacidad, que se demuestra al: Modelar las cualidades del equipo con respeto, ayuda y cooperación logra conducir a los integrantes hacia una participación activa y entusiasta.

Existen muchas formas de clasificar las dinámicas. En este sentido, elegimos clasificarlas de acuerdo con la evolución del equipo, para señalar su objetivo y romper algunos mitos.

Coulter (2005) Algunos ejemplos de comunicación hacia arriba incluyen los informes de rendimiento elaborado por los empleados, cuadros de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, procedimientos de quejas, debates entre gerentes y empleados, y sesiones de grupo informales en las que los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su gerente o incluso, los representantes de gerencial de alto nivel.

Motivación Interpersonal

David McClelland (2012) Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

Es probable que existan variaciones culturales que requieran que los administradores diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores (necesidad del logro) antes de preparar e implementar un plan de motivación.

Impulsa el esfuerzo colectivo

Goleman, (1998) El desarrollo de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. En esta sección se mostrará como las dinámicas aplicadas al trabajo en equipo favorecen una mejor comunicación y confianza entre los integrantes del equipo de trabajo. Esto hará que se incremente la sinergia en el equipo.

Las dinámicas del grupo en este sentido se definen como todas aquellas actividades y/o retos que se asignan a un equipo para ser resultados o realizadas con el fin de analizar cómo se llegó a la conclusión /solución, asimismo, se reflejará como participación y se sintieron los integrantes y qué se puede aprender de ello.

Interés en los logros colectivos.

David Fischman (2005) Trabajar en equipo no es fácil; requiere dejar hábitos individualistas aprendidos en el colegio, la universidad y el trabajo. Estamos acostumbrados a comprometernos con el resultado de nuestro propio trabajo. Para trabajar en equipo tenemos que tomar el riesgo de comprometernos con el resultado del equipo, ¿Qué pasa si los compañeros no son capaces? ¿Si no logran el objetivo? ¿Cómo quedo yo si el equipo no funciona? Para trabajar en equipo debemos tener una actitud de servicio con nuestros compañeros y no buscar culpables si algo no sale bien.

Los equipos no se forman de la noche a la mañana, si no que requieren de dos años de paciente trabajo y tolerancia entre los miembros.

Clima Organizacional

Álvarez y Sudarsky (1992-1976) El Clima Organizacional, se puede resumir como la percepción de satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización), percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros, percepción sobre que los jefes saben dirigir, estructura de la organización (reglas, reglamentos, papeleo, y restricciones), autonomía, y recompensas adecuadas y equitativas.

Ambiente de trabajo adecuado.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad, Algunas características se relacionaron de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo.

“Es decir, los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, deben ser tratados para limpiar el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los factores de motivación sí que aumentan tu motivación y ganas por cumplir un objetivo”.

Transferencia en el ejercicio de labores.

Kenneth J. Mussnug y Aaron w (1997) El éxito del trabajo en equipo se basa en lograr un equilibrio adecuado entre dos componentes; las relaciones humanas y la tarea asignada. Los equipos centrados en la tarea suelen tener un importante grado de productividad pero no logran una verdadera integración a nivel humano ni el aprendizaje individual. En contraste con ello, los conflictos no resueltos van afectando progresivamente al desempeño y la productividad del grupo pudiendo llegar al extremo de la desintegración.

5.5.Hipótesis

Hipótesis General:

La percepción de los estilos de liderazgo mejora significativamente en el trabajo en equipo en los estudiantes en la escuela de Administración de la SAD de Huaraz en el año 2015.

5.6.Objetivos

Objetivo General:

Determinar la percepción de los estilos de liderazgo de los estudiantes de la escuela de Administración, para el cambio en el trabajo en equipo SAD-Huaraz en el año 2015.

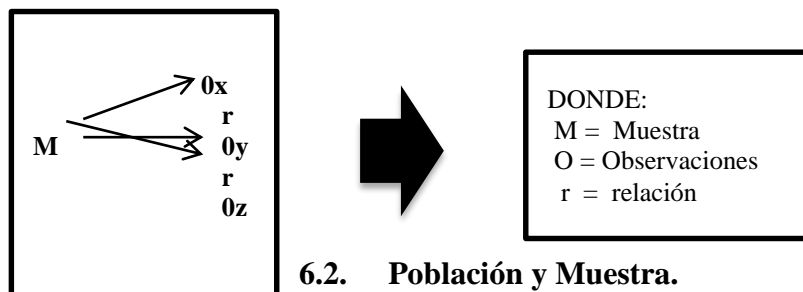
Objetivos Específicos

1. Identificar la percepción del estilo de liderazgo en los estudiantes de la escuela de Administración, de la SAD de Huaraz en el año 2015.
2. Analizar el trabajo en equipo en los estudiantes de la escuela de Administración, SAD-Huaraz en el año 2015.

6. Metodología de Trabajo

6.1. Diseño de la Investigación.

El diseño de la investigación fue descriptivo correlacional, cuyo esquema es:



Población

La población de nuestra investigación conformado por la escuela de Administración de la Universidad San Pedro de la SAD de Huaraz, cuyo cantidad de estudiantes matriculados en el semestre 2015-02 fue de 378 alumnos.

Muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

DONDE:

n= tamaño de la muestra

N = 378

Z = 1,96(95% del nivel de confianza).

p= 50% =0,5variabilidad positiva

q= 50% =0,5variabilidad negativa

E = 5% =0,05margen de error.

Reemplazando datos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(378)}{(378)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 191$$

Se determinó la muestra total de 191 alumnos del I al X Ciclo, de la escuela de Administración de la SAD – Huaraz, en el año 2015.

6.3.Instrumentos y Fuentes de Información.

Instrumentos de Investigación.

El instrumento que se utilizó fue la ficha de encuesta, donde el cuestionario contiene 13 preguntas.

Fuentes de Información.

Se utilizó la estadística simple en la que consistió realizar la tabulación de las preguntas encuestadas seguidamente a especificar cada pregunta y representar en el gráfico de barra la cantidad de respuestas distintas que marcaron los estudiantes.

6.4.Procedimiento y Análisis de la Información.

En la investigación de nuestra tesis sobre la percepción de los alumnos de la escuela de Administración sobre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo, se utilizó el método inductivo para dar consistencia a nuestro marco teórico y el deductivo para la descripción y formulación del problema de investigación partiendo desde lo general hasta lo particular, y el analítico para la comprensión y análisis de datos estadísticos que se utilizó.

Para el análisis de los datos, se aplicó el uso del Programa estadístico SPSS versión 21 y EXCEL 2013.

7. Resultados

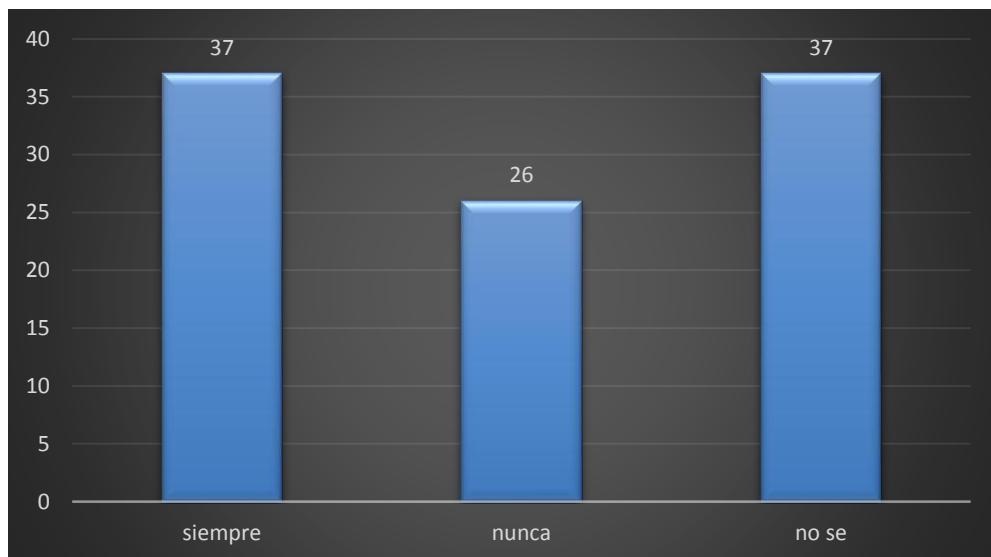
TABLA N° 01:

¿Está de acuerdo con el servicio que brinda el Recurso Humano que conforma la escuela de Administración; directivos, docentes y plano administrativo?

Recurso Humano	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	37
Nunca	8	26
No sabe	11	37
Total	30	100.0

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 01:



INTERPETACION: El Área del Recursos Humanos de la Universidad San Pedro, en la Escuela de Administración, predomina el 37 % ya que está conforme con la atención que se está brindando, el 26 % se ubican regularmente mientras el 37% desconocen acerca de la atención.

Esto indica que la mayoría de estudiantes perciben que del área de Recursos Humanos dentro de la escuela de Administración está algo insuficiente ya que alcanza el mismo porcentaje alto y bajo.

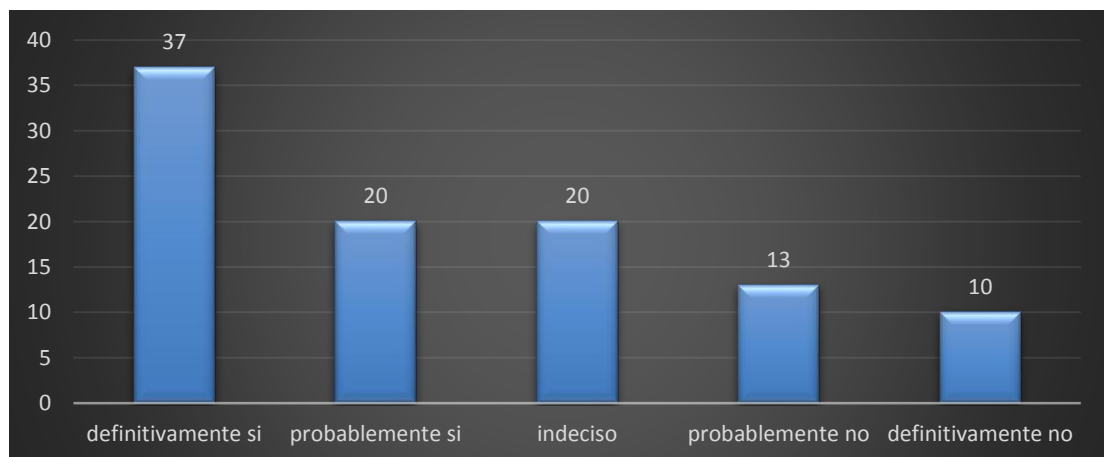
TABLA N° 02:

¿La coordinación de Administración, promueve el trabajo en equipo y así obtener los resultados planificados?

Recurso Humano	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí	11	37
Probablemente sí	6	20
Indeciso	6	20
Probablemente no	3	13
Definitivamente no	2	10
total	27	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 02:



INTERPETACION: La Universidad San Pedro, Escuela de Administración, se caracteriza por promover el trabajo en equipo, desde el enfoque de los alumnos respondieron: el 37 % afirman que sí, el 20 % considera una posibilidad y a la vez desconocen, el 13% afirma que no se ejerce un trabajo en equipo y el 10% no cree que exista.

Esto indica que existe una coordinación de trabajo latente en la Escuela de Administración, lo cual indica en el porcentaje que existe “medianamente y poca” en la actividad académica, apoyo y trabajo en equipo por parte de los directivos.

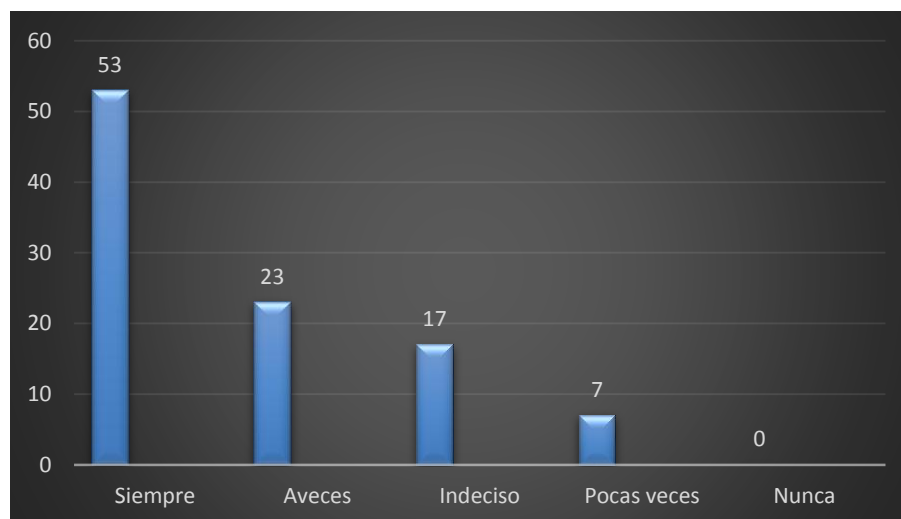
TABLA N° 03:

¿El método de enseñanza que emplea la plana de docentes de la escuela, logra la satisfacción en su desarrollo profesional?

Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	53
A veces	7	23
Indeciso	5	17
Pocas veces	2	7
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 03:



INTERPETACION: La Universidad San Pedro, Escuela de Administración, dentro del desarrollo y satisfacción personal acerca del método de enseñanza, los alumnos respondieron: el 53 % afirman que sí cumplen, el 23 % considera que raras veces el método es bueno, el 17% desconoce, siendo el 7% pocas veces.

Esto indica que si existe una mayor satisfacción sobre los procesos de enseñanza y temas de inducción, entonces siempre mejorara el desarrollo profesional de los estudiantes de la escuela.

TABLA N° 04:

¿Los docentes son sociables y promueven la confianza con los alumnos?

Promueve confianza	Frecuencia	Porcentaje
Son sociables y escuchan las opiniones de los demás	20	67
Realizan una labor de consejería	4	10
Participan en las actividades deportivas y académicas	6	20
Son indiferentes y no son participativos	1	3
Total	31	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 04:



INTERPETACION: ¿Cómo el docente se organiza para promover la confianza con los alumnos? el 67 % afirman que son sociables y escuchan las opiniones, el 10 % realizan una labor de consejería, el 20% participan en las actividades deportivas y académicas, el 3% son indiferentes a todas las alternativas.

Si los docentes promueven la confianza con los alumnos, entonces mejorará la comunicación.

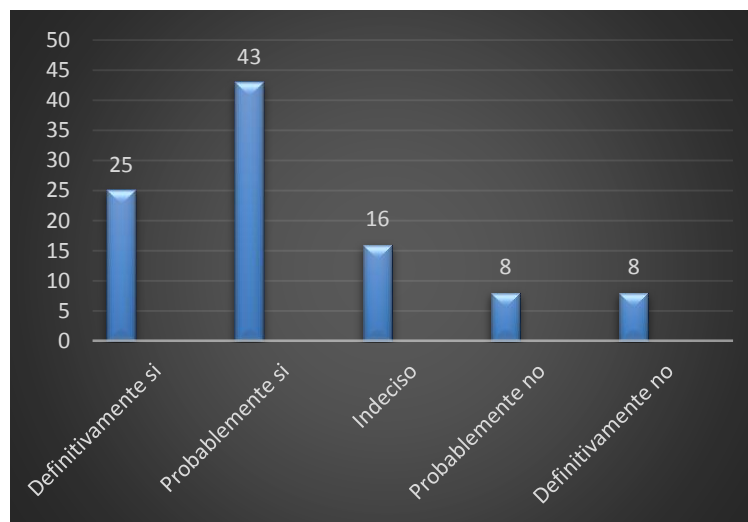
TABLA N° 05:

¿Los docentes de la escuela de Administración son carismáticos?

Promueve confianza	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	8	25
Probablemente si	13	43
Indeciso	5	16
Probablemente no	2	8
Definitivamente no	2	8
Total	20	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 05:



INTERPETACION: La Universidad San Pedro, Escuela de Administración, dentro del tema ¿Los docentes de la escuela de Administración son carismáticos? los alumnos respondieron: el 25 % definitivamente sí, el 43% probablemente sí, el 16% indeciso, siendo el 8% probablemente y definitivamente no.

Si los docentes de la escuela de Administración son carismáticos crean un clima favorable y generan mayor confianza con los estudiantes.

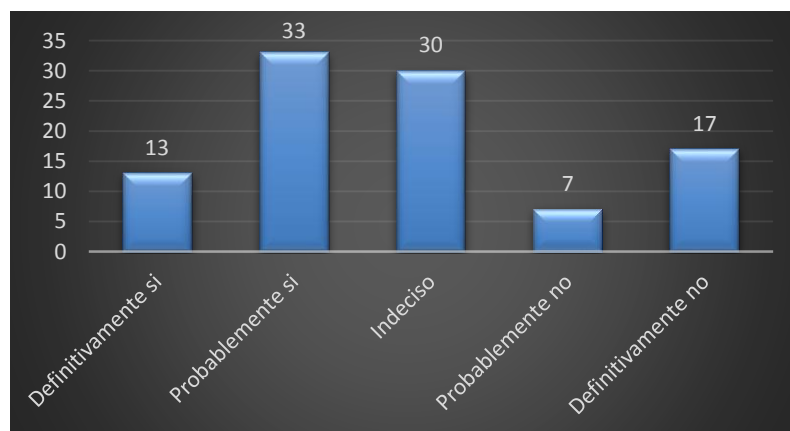
TABLA N° 06:

¿El coordinador desarrolla continuamente **cambios innovadores** en la escuela de Administración?

Promueve confianza	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	4	13
Probablemente si	10	33
Indeciso	9	30
Probablemente no	2	7
Definitivamente no	5	17
Total	30	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 06:



INTERPETACION: La Universidad San Pedro, Escuela de Administración, dentro del tema ¿Los docentes de la escuela de Administración son carismáticos? los alumnos respondieron: el 13 % definitivamente sí, el 33% probablemente sí, el 30% indeciso, el 17% definitivamente no y 7% probablemente no.

Si los docentes de la escuela de Administración son carismáticos crean un clima favorable y generan mayor confianza con los estudiantes.

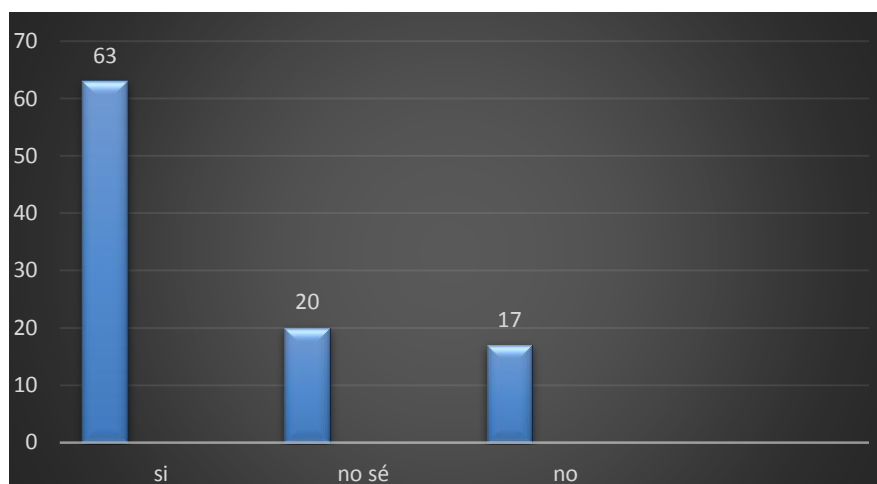
TABLA N° 07:

¿La escuela de Administración, inicia las acciones de participación colectiva en las labores sociales en beneficio a la población?

Acción de Participación	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	63
No sé	5	20
No	6	17
total	30	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 07:



INTERPETACION: La escuela de Administración, inicia las acciones de participación colectiva en las labores sociales en beneficio a la población? el 63 % respondieron sí, el 20% no sabe, y el 17% no conoce.

Si la escuela de Administración promueve la inclusión social, mejorara las relaciones interpersonales de; docentes, alumnos y plana administrativa con el propósito del bien común para la sociedad.

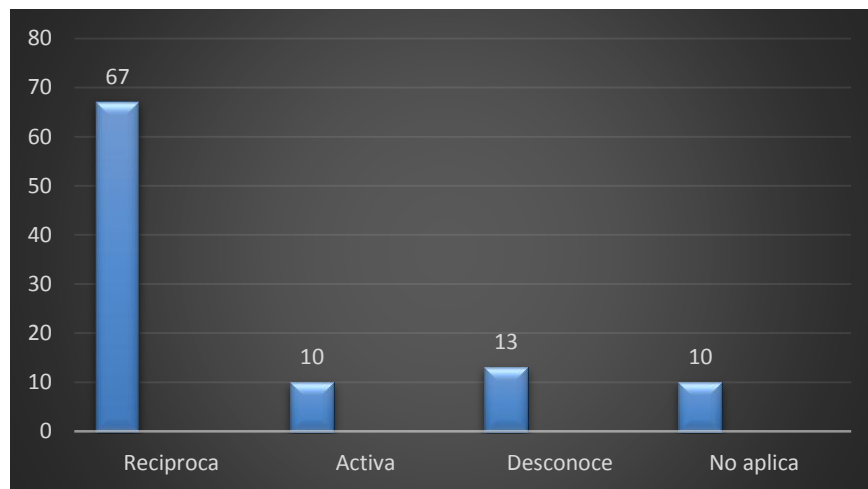
TABLA N° 08:

¿De qué manera se desarrolla la **relación, identificación y participación** académica entre docentes y alumnado?

	Frecuencia	Porcentaje
Reciproca	20	67
Activa	3	10
Desconoce	4	13
No aplica	3	10
total	30	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 08:



INTERPETACION: ¿De qué manera se desarrolla la **relación, identificación y participación** académica entre docentes y alumnado?, los alumnos respondieron: el 67 % reciproco, el 10% activa, el 13% desconoce y 13% No aplica.

La participación académica cuando es reciproca se desarrollan cambios positivos que mejoran la comunicación activa.

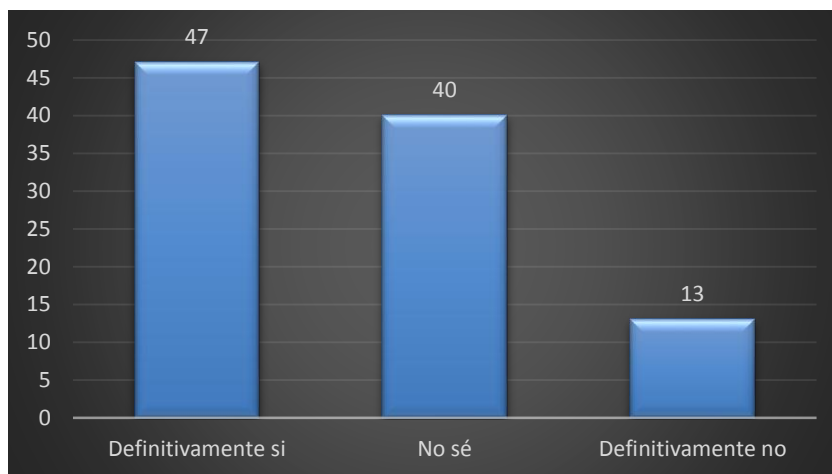
TABLA N° 09:

¿Está de acuerdo con el desarrollo de habilidades de la comunicación que viene realizando el coordinador, para obtener mejora en la comunicación grupal?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	14	47
No sé	12	40
Definitivamente no	4	13
Total	30	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 09:



INTERPETACION: ¿Está de acuerdo con el desarrollo de habilidades de la comunicación que viene realizando el coordinador, para obtener mejora en la comunicación grupal? El 47 % definitivamente sí, el 40% no sabe, el 13% está en desacuerdo.

Existe una comunicación efectiva y participativa del coordinador hacia los alumnos, comunicando sobre el avance y desarrollo académico.

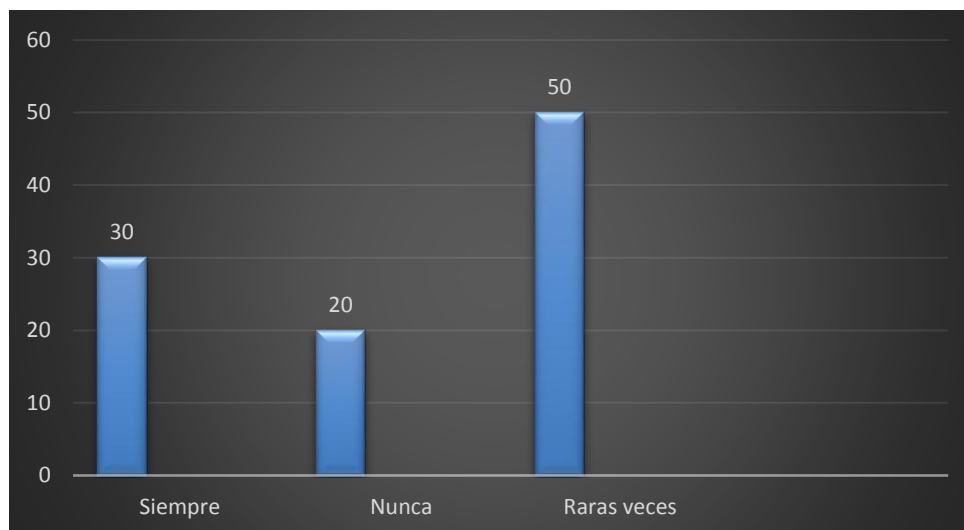
TABLA N° 10:

¿Las actividades que realiza la escuela de Administración, integra las relaciones interpersonales en los alumnos, docentes y el área administrativa?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	30
Nunca	6	20
Raras veces	15	50
total	30	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 10:



INTERPETACION: Las actividades que realiza la escuela de Administración, integra las relaciones interpersonales en los alumnos, docentes y el área administrativa? El 30 % respondieron siempre, el 20% nunca, el 50% aplica raras veces.

Esto implica que las actividades organizadas por la Universidad San Pedro integran las relaciones interpersonales entre los alumnos, docentes y área administrativo de manera regular.

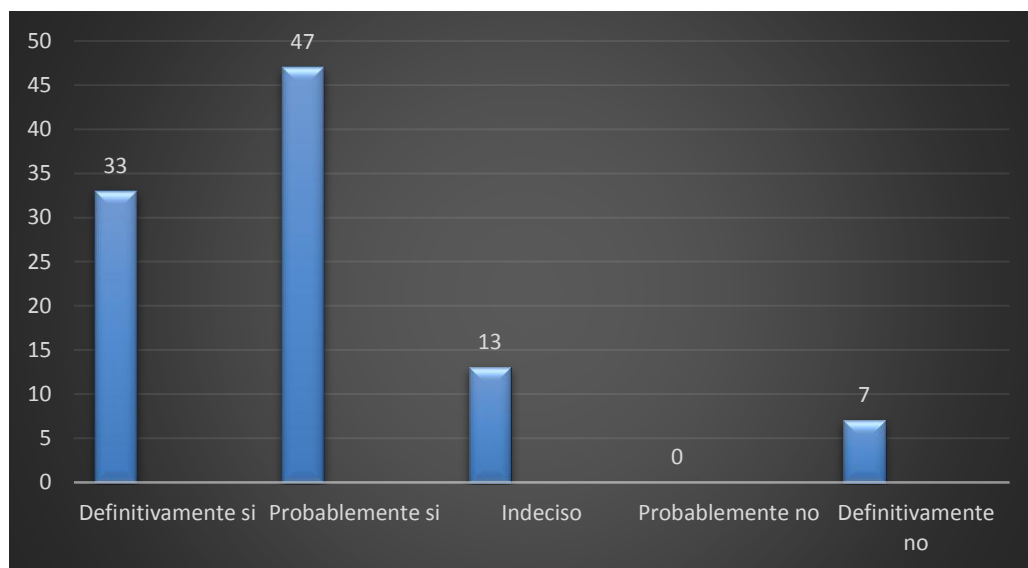
TABLA N° 11:

¿Según tu apreciación los docentes desarrollan la motivación interpersonal hacia los alumnos, tienen interés en los logros?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	10	33
Probablemente si	14	47
Indeciso	4	13
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	2	7
total	30	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 11:



INTERPETACION: ¿Según tu apreciación los docentes desarrollan la motivación interpersonal hacia los alumnos, tienen interés en los logros?, los alumnos respondieron: el 33 % definitivamente sí, el 47% probablemente sí, el 13% indeciso, siendo el 0% probablemente y el 7% definitivamente no.

La motivación empleada por los docentes genera un mayor interés en los logros de los alumnos.

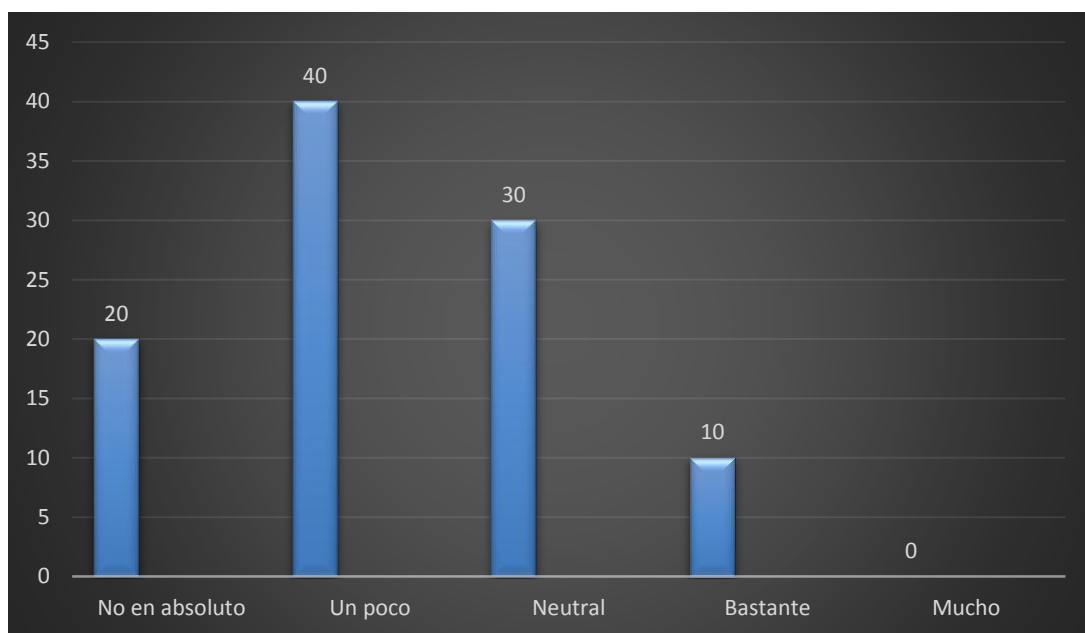
TABLA N° 12:

¿Los docentes y el coordinador impulsan el esfuerzo colectivo logrando así obtener cambios positivos?

	Frecuencia	Porcentaje
No en absoluto	6	20
Un poco	12	40
Neutral	9	30
Bastante	3	10
Mucho	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 12:



INTERPETACION: ¿Los docentes y el coordinador impulsan el esfuerzo colectivo logrando así obtener cambios positivos?, los alumnos respondieron: el 20 % no en absoluto, el 40% un poco, el 30% Neutral, siendo el 10% bastante, y 0%.

Los resultados positivos se obtienen por medio del esfuerzo y apoyo colectivo de acuerdo a las metas y objetivos.

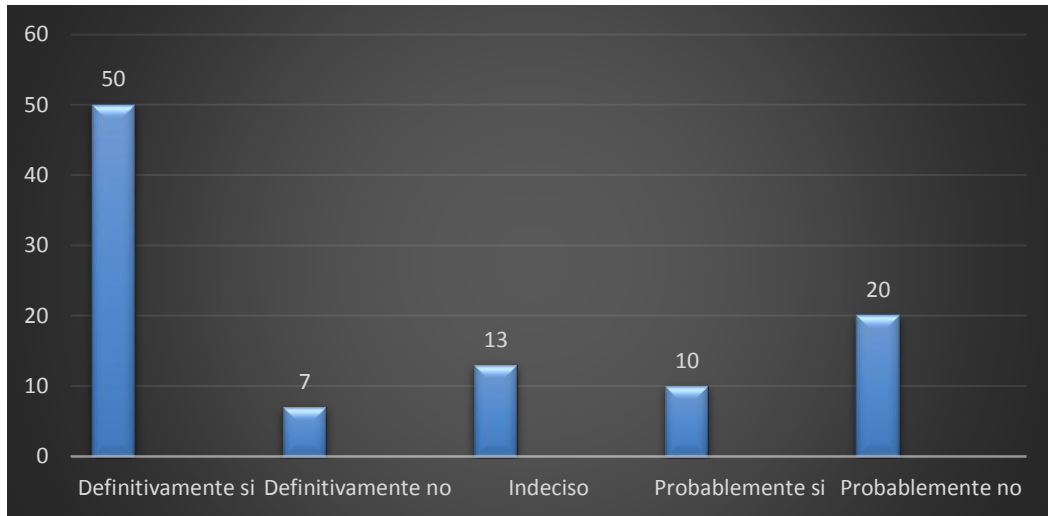
TABLA N° 13:

¿Los directivos de la escuela de Administración para alcanzar mayores logros, presentan un plan de estudios, realizando congresos, talleres y cursos de capacitación permanentemente?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	15	50
Probablemente si	2	7
Indeciso	4	13
Probablemente no	3	10
Definitivamente no	6	20
Total	30	100

Fuente: Cuestionario.

GRAFICO N° 13:



INTERPETACION: ¿Los directivos de la escuela de Administración para alcanzar mayores logros, presentan un plan de estudios, realizando congresos, talleres y cursos de capacitación permanentemente?, los alumnos respondieron: el 50 % definitivamente sí, el 7% Definitivamente no, el 13% indeciso, siendo el 10% probablemente sí, y el 20% probablemente no.

Para alcanzar mayores logros y metas programados los directivos de la Universidad San Pedro, presentan y cumplen el plan de estudios.

RESULTADO: Chi-cuadrado.

Tabla de contingencia

Recuento

		CG			Total
		INADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	
LP	BAJO	7	4	0	11
	REGULAR	17	65	8	90
	ALTO	8	54	28	90
Total		32	123	36	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,457 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	31.354	4	.000
N de casos válidos	191		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,84.

Tabla de contingencia

Recuento

		MI			Total
		INADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	
LP	BAJO	6	5	0	11
	REGULAR	18	59	13	90
	ALTO	10	45	35	90
Total		34	109	48	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,667 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	26.554	4	.000
N de casos válidos	191		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,96.

Tabla de contingencia					
Recuento		CO			Total
		INADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	
LP	BAJO	7	3	1	11
	REGULAR	17	66	7	90
	ALTO	17	44	29	90
Total		41	113	37	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,738 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	28.655	4	.000
N de casos válidos	191		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,13.

Tabla de contingencia

Recuento

		CG			Total
		INADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	
LC	BAJO	9	16	1	26
	REGULAR	20	70	10	100
	ALTO	3	37	25	65
Total		32	123	36	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32,905 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	33.312	4	.000
N de casos válidos	191		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,36.

Tabla de contingencia

Recuento

		MI			Total
		INADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	
LC	BAJO	8	17	1	26
	REGULAR	21	58	21	100
	ALTO	5	34	26	65
Total		34	109	48	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,435 ^a	4	.001
Razón de verosimilitudes	20.761	4	.000
N de casos válidos	191		

a. 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,63.

Tabla de contingencia

Recuento

		CO			Total
		INADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	
LC	BAJO	12	13	1	26
	REGULAR	20	72	8	100
	ALTO	9	28	28	65
Total		41	113	37	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,004 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	41.156	4	.000
N de casos válidos	191		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,04.

Tabla de contingencia

Recuento

		CG			Total
		INADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	
LIT	BAJO	13	10	3	26
	REGULAR	17	94	11	122
	ALTO	2	19	22	43
Total		32	123	36	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	60,784 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	50.907	4	.000
N de casos válidos	191		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,36.

Tabla de contingencia

Recuento

		MI			Total
		INADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	
LIT	BAJO	12	11	3	26
	REGULAR	18	79	25	122
	ALTO	4	19	20	43
Total		34	109	48	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,406 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	24.323	4	.000
N de casos válidos	191		

a. 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,63.

Tabla de contingencia

Recuento

		CO			Total
		INADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	
LIT	BAJO	13	13	0	26
	REGULAR	25	84	13	122
	ALTO	3	16	24	43
Total		41	113	37	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	59,229 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	54,441	4	.000
N de casos válidos	191		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,04.

Tabla de contingencia EL * TE

Recuento

		TE			Total
		INADECUADO	MEDIANAMENTE ADECUADO	ADECUADO	
EL	BAJO	6	4	0	10
	REGULAR	13	90	6	109
	ALTO	1	33	38	72
Total		20	127	44	191

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	83,726 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	76.475	4	.000
N de casos válidos	191		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es 1,05.

8. Análisis y Discusión

El presente estudio tuvo como propósito describir el estilo de liderazgo y su influencia en el trabajo en equipo de los alumnos de la escuela de Administración de la Universidad San Pedro Filial Huaraz. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo correlacional, la recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario a una muestra de 191 alumnos.

Los resultados obtenidos respecto a los estilos de Liderazgo, están en consonancia con el modo en que se consideran estos estilos, dependiendo de la situación presentada. Esto, sin embargo, no está en contradicción con nuestros resultados, que demuestran que los sujetos perciben que el estilo orientado a las relaciones es diferente del estilo orientado a la tarea o de funciones, lo cual no implica que un líder no pueda desempeñar un estilo u otro de liderazgo, o ambos, dependiendo de la situación.

Esta investigación va de acuerdo con Flores (2001). Tesis presentada a la Universidad Nacional del Callao, titulado “La percepción de liderazgo en el enfoque Administrativo”. El estudio se realizó con el fin de crear un desarrollo prolongado en las gestiones administrativas, produciendo mayor productividad y eficiencia. El liderazgo del director en una institución educativa y las competencias comunicativas entre la comunidad educativa tiene una gran importancia en la relaciones interpersonales, clima institucional positiva y por consiguiente en el éxito institucional. Asimismo se relaciona y apoya la investigación presentada por Rosales (2005), en su trabajo —Calidad sin Liderazgo- analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan - Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, donde se concluyó, que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes.

Esto indica que la mayoría de estudiantes perciben que el Líder, aplica diversos estilos de Liderazgo bajo las características y condiciones que el líder posee.

El análisis de la relación de las variables de los estilos de Liderazgo y el trabajo en equipo, de acuerdo con los objetivos de la investigación, se considera que el tipo de liderazgo del Director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo.

Discusión.

1. Se obtuvo que en la tabla N° 01 de los resultados el 37% predomina la buena participación del Recurso Humano, adoptando características del liderazgo participativo donde se produce una coordinación, comunicación y participación dinámica. Según Schuler & Jackson (1996), el manejo de Recursos Humanos busca integrar estratégicamente los intereses de la organización y de los empleados, algunos miembros del personal directivo de la Universidad, carecen de participación, compromiso e identificación con la Institución, puesto que ocupan el 37% lo cual los alumnos desconocen la integración activa de los directivos.
2. En la tabla N° 02 de los resultados, la escuela de Administración se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el 37 % respondieron que sí, según Vallejo (2008), el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada comprendiendo los elementos del liderazgo, motivación, el aprendizaje, las habilidades y la comunicación. Según los resultados existe una coordinación de trabajo buena y poca latente a su vez, debido a los resultados, se percibe el escaso trabajo en equipo no logrando alcanzar al 50%.
3. En la tabla N° 03 de los resultados, el método de enseñanza empleada por los docentes de la escuela de Administración, logra obtener una mayor satisfacción del desarrollo profesional de los estudiantes alcanzando el 53%, según Moliner Góngora González 2012, las personas como necesaria gestión, establecen relaciones a través de la confianza y el compromiso como una visión compartida que genere implicación y satisfacción. El líder transformador aporta una visión estratégica donde el eje es el propio cambio, el mercado es el entorno y las personas los aliados. Esto indica que si existe una mayor satisfacción sobre los procesos de enseñanza y temas de inducción, entonces mejorara el desarrollo profesional de los estudiantes de la escuela.
4. En la tabla N° 04 de los resultados, predomina el 67%, si los docentes son sociables y escuchan las opiniones de los alumnos, según Álvarez 1998, el líder carismático tiene la capacidad de generar entusiasmo a sus seguidores. El carisma es una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas conductas del líder,

estableciendo una relación emocional, entonces si los docentes promueven la confianza con los alumnos, entonces mejorará la comunicación.

5. En la tabla N° 05 de los resultados, el 43% afirmaron que los docentes son carismáticos, según Álvarez 1998, para que un líder sea considerado carismático debe producir grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias adversas. Si los docentes de la escuela de Administración son carismáticos generan mayor confianza con los estudiantes, mejorando la comunicación y llevando a cabo un liderazgo efectivo.
6. En la tabla N° 06 de los resultados, el 33% respondieron probablemente sí; el coordinador de la Escuela de Administración desarrolla continuamente cambios innovadores, Según Burns 1978, Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores atendiendo a ellas individualmente, en promedio el 30% de los alumnos desconocen algunos de las acciones de mejoras y gestiones realizadas por el coordinador, debido a la rotación del mismo personal, lo cual no llegan a cumplir con el plan de trabajo programado.
7. En la tabla N° 07 de los resultados, el 63% conforma buenas acciones de participación colectiva en las labores sociales en beneficio a la población donde se identifican los problemas comunes alcanzando el 67% de participación, Según Burns 1978, el liderazgo transformacional es un estilo que crea un cambio valioso y positivo donde se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo.
8. En la tabla N° 08 de los resultados, el 67% de los alumnos desarrollan actividades de participación académicas con los docentes, según Flores 2001, el Liderazgo del director en una institución educativa y las competencias comunicativas entre la comunidad educativa tiene una gran importancia en la relaciones interpersonales, clima institucional positiva y por consiguiente en el éxito institucional.
9. En la tabla N° 09 de los resultados, el 47% de los alumnos están de acuerdo con las habilidades de comunicación que aplican el coordinador, junta directiva y docentes para la transmisión y/o información relacionadas a las actividades académicas, según Agüero 1998, en su libro titulado "Liderazgo empresarial" sostiene que el

liderazgo es un instrumento de dirección, es un factor estratégico para obtener mayores resultados disponibles. En el análisis del desempeño de los directivos se habla de la necesidad de que los mismos cumplan toda una serie de requisitos entre los que podemos señalar el dominio de la actividad y la presencia de determinadas características personales y habilidades dentro de las cuales podemos citar las habilidades de dirección es decir las competencias de ser directivo-líder.

10. En la tabla N° 10 de los resultados, el 50% de los alumnos, respondieron que raras veces la escuela de Administración integra las relaciones interpersonales, según Goleman 1998, el desarrollo de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral dinamiza el trabajo en equipo favoreciendo una mejor comunicación y confianza entre los integrantes del equipo de trabajo. Lo que indica que si se integra las relaciones interpersonales.
11. En la tabla N° 11 de los resultados, el 47% de los alumnos, respondieron probablemente sí, los docentes desarrollan la motivación interpersonal en las clases, para ver los intereses de aprendizaje y autodesarrollo de cada alumno. Kotter 1997, define la motivación como poder de influencia para medir el empeño voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Lo cual se percibe que si existe una motivación mejora la comunicación.
12. En la tabla N° 12 de los resultados, el 40% de los alumnos, respondieron que existe una comunicación efectiva entre; docentes y junta directiva de la escuela de Administración, para sumar esfuerzos colectivos y obtener respuestas esperados, según Kotler, 1990, los gerentes y los líderes son dos tipos de personas muy distintos. Los objetivos de los gerentes surgen de las necesidades más que de los deseos; destacan por su capacidad para apaciguar los conflictos entre individuos o departamentos, mientras la del líder busca atender y apoyar a cumplir las metas y necesidades de sus seguidores.
13. En la tabla N° 13 de los resultados, el 50% que los directivos y área Administrativa de la escuela de Administración, informan y apoyan el desarrollo académico como; talleres de capacitación, charlas, congresos, para que los alumnos desarrollen mejor la práctica y alcancen mayor aprendizaje, según Kenneth J. Mussnug y Aaron w 1997, El éxito del trabajo en equipo se basa en lograr un equilibrio adecuado entre dos componentes; las relaciones humanas y la tarea asignada.

9. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El objetivo es identificar que estilo de liderazgo posee cada alumno, a donde se inclinan las características particulares y cómo afrontar las situaciones para la conducción de mejoras decisiones.

La participación mejora la relación de cooperación entre las estructuras directivas y con el fin de que los profesionales se comprometan con los objetivos a largo plazo de la organización, que trabajen mejor, rindan mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados

Debido a las investigaciones realizadas a los alumnos de la escuela de Administración, Los estilos de liderazgo que adopta la universidad es medianamente congruente, con la realidad, ya que genera un clima organizacional donde la flexibilidad es lo primero en salir afectada dentro de la entidad, la toma de decisión desde arriba sin consultar hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Los estudiantes sienten que no se les respeta. A la vez, el sentido de responsabilidad desaparece, esto hace que el trabajo en equipo sea poco latente.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación se acepta la hipótesis La percepción de los estilos de liderazgo mejora significativamente en el trabajo en equipo en los estudiantes en la escuela de Administración de la SAD de Huaraz en el año 2015, ya que el estilo del líder se relaciona con el trabajo en equipo para mejorar el clima organizacional.

Recomendaciones

1. Que la universidad promueva capacitaciones y talleres de liderazgo para que los alumnos adopten ciertas características y puedan desempeñarlo dentro del campo educativo apoyando a su crecimiento profesional.
2. Según los resultados generados en la presente investigación, se recomienda al Directivo y/o Plana Administrativa que apoyen más la participación de los estudiantes frente a las decisiones que se tomen en la escuela de Administración de la Universidad San Pedro, de la SAD de Huaraz.
3. Se Propone, que trabajar en equipo y en comunidad, es incluir a otros a la hora de tomar las decisiones, también mejorar las relaciones entre las opiniones vertidas por los docentes y los directivos de la escuela de administración lo cual produzca la sinergia.
4. Que los alumnos, se involucren en las actividades académicas y deportivas, organizadas por la universidad de tal manera, que se sienta el compromiso y la responsabilidad que tiene con la escuela, detectando las dificultades y haciendo presentes algunas insuficiencias, para la mejora.

10. Agradecimientos

A Dios, por su amor incondicional por guiarme siempre mi camino hacia el bien, su infinita sabiduría y por darme valor en los momentos más difíciles de nuestras vidas y así poder seguir adelante siempre, a pesar de los obstáculos.

A mis padres, por su infinito apoyo y amor incondicional, por forjarme los valores, para poder actuar siempre de la mejor manera y afrontar los problemas con valentía y responsabilidad.

Al Mg. Eberth A. Pereda Chávez, por guiarnos en nuestro trabajo de investigación y quien nos ha brindado su apoyo constantemente para el logro de nuestras metas y finalizar el proyecto, que se ha realizado con mucha dedicación.

11. Referencias Bibliográficas

Agüero M. (1998) “Liderazgo empresarial”

http://www.eumed.net/librosgratis/2011e/1099/teor%C3%ADa_behavista.html

Álvarez, M. (1998). El Liderazgo de la Calidad Total. España: Editorial: ESCUELA. ESPAÑOLA.

Burns, J. (1978). Liderazgo. New York: Editorial: HARPER & ROW.

Caballero J. (2001). Medición del Clima Organizacional en un Instituto de Educación Superior de Lima en el año 2000. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf;jsessionid=B71D5571023329A684A2C3C3CB36FEF6.tdx1?sequence=1>.

Certo, S. (2001). Organización y liderazgo. Colombia, Bogotá: Editorial PEARSON EDUCACION DE COLOMBIA.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. México: Editorial: McGraw Hill.

Coulter, R. (2005). Administración (octava edición). México: Editorial: PERARSON EDUCACION.

Covey, S. (1992). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Editorial. PAIDOS EMPRESA.

Deal y Bolman (1991). Organización y Liderazgo. Estados Unidos. Editorial: ADDISON WESLEY IBEROAMERICANA S.A.

Drucker, P. (1992). Gestión para el Futuro. Colombia: Editorial: NORMA S.A.

- Golemán, D. (1998). Inteligencia emocional en la empresa. Argentina.
Editor: JAVIER VERGARA.
- Katzenbach J. y Smith D. (1993). ¿Cómo elegir un modelo de Liderazgo?
Estados Unidos Editorial: REVIEWS
- Mc'Bee, S. (1994). Liderar es servir. Recuperado de
<http://www.degerencia.com/articulo/liderar-es-servir>.
- McGregor, D. (1960). Teoría X y Teoría Y. Recuperado de
http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/liderazgo/liderazgo_1.htm
- Payeras, J. (2004). Coaching y Liderazgo. España, Madrid: Editorial: DIAZ DE SANTOS, S.A.
- Pérez, G. (2010). Expresión y comunicación. Bogotá. Editorial: ALTAMAR.
- Ramos, A. (2005). Liderazgo y conducción de equipos. México: Editorial: TRILLAS.
- Stoner, Freeman, y Gilbert. (1996). Administración (sexta edición). México: Editorial: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Tannenbaum y Warren. (1996). La creación de la organización de alto Rendimiento. España, Madrid. Ediciones: DÍAZ DE SANTOS, S.A.
- Vroom V. (1988). Modelo clásico. Madrid. Editorial: MÉDICA PANAMERICANA.
- Weschler, C. (1970). El liderazgo en los grupos. Recuperado de
http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo_en_los_grupos.PDF

12. Anexos y apéndices

ANEXO I:

ENCUESTA SOBRE “LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LOS CAMBIOS EN EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SAD HUARAZ, EN EL AÑO 2015”.

I. Datos informativos:

Edad

Turno

Ciclo

Sexo:

F

M

II. Indicaciones:

Amigo(a) estudiante, lea detenidamente la presente encuesta y marque con una “X” la alternativa que usted considera conveniente según su apreciación le solicitamos la mayor sinceridad posible y la colaboración, en el llenado de la presente encuesta.

III. Ítems:

1. ¿Está de acuerdo con el servicio que brinda el Recurso Humano que conforma la escuela de Administración; directivos, docentes y plano administrativo?
a) Siempre b) Nunca c) No sabe
2. ¿La coordinación de Administración, promueve el trabajo en equipo y así obtener los resultados planificados?
a) Definitivamente si c) Indeciso e) Probablemente no
b) Probablemente si d) Definitivamente no
3. ¿El método de enseñanza que emplea la plana de docentes de la escuela, logra la satisfacción en su desarrollo profesional?
a) Siempre c) Nunca e) Nunca
b) A veces d) Pocas veces

4. ¿Los docentes son sociables y promueven la confianza con los alumnos?
- a) Promueve confianza
 - b) Son sociables y escuchan las opiniones de los demás
 - c) Realizan una labor de consejería
 - d) Participan en las actividades deportivas y académicas
 - e) Son indiferentes y no son participativos
5. ¿Los docentes de la escuela de Administración son carismáticos?
- a) Definitivamente si
 - b) Probablemente si
 - c) Indeciso
 - d) Definitivamente no
 - e) Probablemente no
6. ¿El coordinador desarrolla continuamente cambios innovadores en la escuela de Administración?
- a) Definitivamente si
 - b) Probablemente si
 - c) Indeciso
 - d) Definitivamente no
 - e) Probablemente no
7. ¿La escuela de Administración, inicia las acciones de participación colectiva en las labores sociales en beneficio a la población?
- a) Si
 - b) No
 - c) No sabe
8. ¿De qué manera se desarrolla la relación, identificación y participación académica entre docentes y alumnado?
- a) Recíproca
 - b) Activa
 - c) Desconoce
 - d) No aplica
9. ¿Está de acuerdo con el desarrollo de habilidades de la comunicación que viene realizando el coordinador, para obtener mejora en la comunicación grupal?
- a) Definitivamente si
 - b) No sé
 - c) Definitivamente no
10. ¿Las actividades que realiza la escuela de Administración, integra las relaciones interpersonales en los alumnos, docentes y el área administrativa?
- a) Siempre
 - b) Nunca
 - c) Raras veces

11.¿Según tu apreciación los docentes desarrollan la motivación interpersonal hacia los alumnos, tienen interés en los logros?

- a) Definitivamente si c) Indeciso e) Probablemente no
b) Probablemente si d) Definitivamente no

12.¿Los docentes y el coordinador impulsan el esfuerzo colectivo logrando así obtener cambios positivos?

- a) No en absoluto c) Neutral e) Mucho
b) Un poco d) Bastante

13.¿Los directivos de la escuela de Administración para alcanzar mayores logros, presentan un plan de estudios, realizando congresos, talleres y cursos de capacitación permanentemente?

- a) Definitivamente si c) Indeciso e) Probablemente no
b) Probablemente si d) Definitivamente no

MATRIZ DE COHERENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
<p>“Los estilos de Liderazgo y los cambios en el Trabajo en Equipo en los estudiantes de la Escuela de Administración SAD Huaraz, en el año 2015”.</p>	<p>¿Cuál es la percepción de los alumnos de la escuela de administración sobre los estilos de liderazgo para el cambio en el trabajo en equipo en la Universidad San Pedro de la SAD-HUARAZ en el año 2015?</p>	<p>Determinar la percepción de los estilos de liderazgo de los estudiantes de la escuela de Administración, para el cambio en el trabajo en equipo SAD-Huaraz en el año 2015.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la percepción del estilo de liderazgo en los estudiantes de la escuela de Administración, de la SAD de Huaraz en el año 2015. 2. Analizar el trabajo en equipo en los estudiantes de la escuela de Administración, SAD-Huaraz en el año 2015. 	<p>HIPOTESIS GENERAL:</p> <p>La percepción de los estilos de liderazgo mejora significativamente en el trabajo en equipo en los estudiantes en la escuela de Administración de la SAD de Huaraz en el año 2015.</p>	<p>Universidad privada “SAN PEDRO” SAD-HUARAZ.</p>	<p>Diseño de la Investigación.</p> <p>El diseño de la investigación es descriptivo correlacional.</p>

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
<p align="center">VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p align="center">Estilos del Liderazgo</p>	<p>Tannenbaum y Schmidt (1958), exponen un enfoque situacional del liderazgo y surgieron una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones.</p>	<p>El liderazgo como proceso continuo de elección, permitirá a la empresa (universidad), alcanzar la sinergia de las relaciones humanas de alumnos, docentes y plana administrativa donde se apliquen los enfoques de liderazgo según el cargo y/o situación del comportamiento de las mismas personas, de esta manera alcanzar los objetivos particulares y generales.</p>	<p>Liderazgo Participativo</p>	<p>Estimula la participación del RR.HH.</p>	<p>¿Está de acuerdo con el servicio que brinda el Recurso Humano que conforma la escuela de Administración; directivos, docentes y plano administrativo?</p>
				<p>Promueve el trabajo en equipo.</p>	<p>¿La coordinación de Administración, promueve el trabajo en equipo y así obtener los resultados planificados?</p>
				<p>Satisfacción de desarrollo</p>	<p>¿El método de enseñanza que emplea la plana de docentes de La escuela, logra la satisfacción en su desarrollo profesional?</p>
			<p>Liderazgo Carismático</p>	<p>Promueve confianza en el RR.HH.</p>	<p>¿Los docentes son sociables y promueven la confianza con los alumnos?</p>
				<p>Ampliación de la imagen de los directivos</p>	<p>¿Los docentes de la escuela son carismáticos?</p>
			<p>Liderazgo Transformacional</p>	<p>Desarrolla cambios innovadores.</p>	<p>¿El coordinador desarrolla continuamente cambios innovadores en la escuela de Administración?</p>

				Integra las relaciones culturales	¿La escuela de Administración, inicia las acciones de participación colectiva en las labores sociales en beneficio a la población.
VARIABLE INDEPENDIENTE Trabajo en equipo	Katzenbach. Smith (2004) Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.	Los equipos se definen como los grupos de personas que influyen entre sí para alcanzar objetivos organizacionales. Los equipos eficaces son aquellos que logran ideas innovadoras, alcanzan sus metas y se adaptan al cambio cuando es necesario.	Comunicación Grupal	Estimula las relaciones interpersonales	¿De qué manera se desarrolla la relación, identificación y participación académica entre docentes y alumnado?
				Desarrolla habilidades para la comunicación	¿Está de acuerdo con el desarrollo de habilidades de la comunicación que viene realizando el coordinador, para obtener mejora en la comunicación grupal?
			Motivación Interpersonal	Impulsa el esfuerzo colectivo	¿Las actividades que realiza la escuela de Administración, integra las relaciones interpersonales en los alumnos, docentes y el área administrativa?
				Interés en los logros colectivos.	¿Según tu apreciación los docentes desarrollan la motivación interpersonal hacia los alumnos, tienen interés en los logros?
			Clima Organizacional	Ambiente de trabajo adecuado.	¿Los docentes y el coordinador impulsan el esfuerzo colectivo logrando así obtener cambios positivos?
				Transferencia en el ejercicio de labores.	¿Los directivos de la escuela de Administración para alcanzar mayores logros, presentan un plan de estudios, realizando congresos, talleres y cursos de capacitación permanentemente?

