

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL



**“EL LIDERAZGO COMUNICACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DEL
PROGRAMA DE LOS MICROPROYECTOS RURALES PAMPA PUNO II”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. CANDY PATRICIA ARCE ZEA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

PUNO – PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

TESIS

“EL LIDERAZGO COMUNICACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DEL PROGRAMA DE LOS MICROPROYECTOS RURALES PAMPA PUNO II”

PRESENTADA POR:

Bach. CANDY PATRICIA ARCE ZEA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 17 DE ENERO DEL 2001

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:



PRESIDENTE

.....
M.Sc. CESAR ELEODORO DEL CARPIO FLORES

PRIMER MIEMBRO

.....
M.Sc. FELIX QUISPE MAMANI

SEGUNDO MIEMBRO

.....
Dr. FLAVIO DEMETRIO ABARCA MACEDO

DIRECTOR DE TESIS

.....
Lic. ROMEL MONTESINOS CONDO

ASESOR DE TESIS

.....
Mg. MARIO LUIS GARCIA TEJADA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

TESIS

**“EL LIDERAZGO COMUNICACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DEL
PROGRAMA DE LOS MICROPROYECTOS RURALES PAMPA PUNO II”**

PRESENTADA POR:

Bach. CANDY PATRICIA ARCE ZEA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 17 DE ENERO DEL 2001



Área: Relaciones públicas.

Tema: Programa comunicacional.

Línea de investigación: Relaciones públicas.

DEDICATORIA

A Dios y mis padres: Luis Arce y Uberlinda Zea Abarca, hermanos, por su apoyo constante durante la elaboración de este trabajo darles las gracias por inculcarme principios, valores y una vida llena de felicidad.

El trabajo fruto de una ardua labor lo dedico a mi querido padre. Quien me apoyo espiritualmente en toda mi formación profesional. Por su abnegada orientación incondicional en mi profesión.

AGRADECIMIENTOS

- Por sobre todas las cosas agradezco a Dios por regalarme una segunda oportunidad de vivir y darme una familia maravillosa también a aquellas personas que confiaron en mí, a la Universidad Nacional del Altiplano por cobijarme en sus Claustros y así conseguir la profesión tan anhelada y ser competitiva dentro de la sociedad.
- A la Facultad de ciencias sociales y a la escuela profesional de Ciencias de la comunicación Social.
- A todos mis docentes, en especial a mi asesor y a los miembros del jurado quienes me han ayudado y guiado para la elaboración de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCION	12

CAPÍTULO I**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	14
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19

CAPÍTULO II**MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1.1. Definición del liderazgo	21
2.1.2. Características del líder	24
2.1.2.1. Importancia del liderazgo	27
2.1.2.2. Diferencias entre un jefe y un líder.	27
2.1.2.3. Tendencias del liderazgo.	28
2.1.2.4. Tipos de liderazgo.	29
2.1.2.5. El líder y el desarrollo de las organizaciones.	34
2.1.2.6. Los nuevos ejecutivos que lideran las nuevas organizaciones	34

2.1.2.7.	Consideraciones del liderazgo.....	36
2.1.2.8.	Elementos del liderazgo.	36
2.1.2.9.	Liderazgo transformacional.....	38
2.1.2.10.	Funciones del liderazgo.....	39
2.1.2.11.	El perfil del líder.....	41
2.1.2.12.	Las teorías del liderazgo.....	42
2.1.2.13.	El liderazgo y la calidad del servicio.....	45
2.1.2.14.	Los pilares del liderazgo.....	46
2.1.2.15.	Los estilos gerenciales.....	49
2.1.2.16.	Las funciones de la gerencia.....	51
2.1.2.17.	Objetivos de la gerencia.	55
2.1.3.	La comunicación	57
2.1.3.1.	Concepto de la comunicación.....	57
2.1.3.2.	Funciones de la comunicación.....	57
2.1.3.3.	Elementos del proceso de la comunicación.....	58
2.1.3.4.	Los estilos de la comunicación.....	61
2.1.3.5.	Habilidades imprescindibles para desarrollar la comunicación asertiva.....	64
2.1.3.6.	Formas de comunicación.....	65
2.1.3.7.	La comunicación de los valores como elemento de integración.	66
2.1.3.8.	Factores que obstaculizan o facilitan la comunicación.	67
2.1.3.9.	Componentes fundamentales en la comunicación.....	68
2.1.3.10.	La comunicación en el liderazgo.....	71
2.1.3.11.	Características de la comunicación.	72
2.1.3.12.	Técnicas para mejorar las comunicaciones en las organizaciones. ...	73
2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	74
2.3.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
2.3.1.	Operacionalización de variables.....	77

CAPÍTULO III**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	78
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	78
3.2.1.	Tipo.....	78
3.2.2.	Nivel	79
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	79
3.3.1.	Población	79
3.3.2.	Muestra.....	83
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	84
3.4.1.	Técnica.	84
3.4.2.	Instrumento.....	84
3.4.3.	Confiabilidad.....	84
3.4.3.1.	Fiabilidad de alfa de Crombach.....	85
3.5.	PROCEDIMIENTOS.....	86
3.6.	DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	86

CAPÍTULO IV**CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	91
--	----

CAPÍTULO V**EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

5.1.	RESULTADOS.....	94
CONCLUSIONES	109	
RECOMENDACIONES.....	110	
BIBLIOGRAFÍA	111	
ANEXOS	114	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1.	El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada.....	95
Gráfico 2.	El director muestra pasividad en la gestión institucional.....	96
Gráfico 3.	El director no otorga confianza a los integrantes de la asociación.	97
Gráfico 4.	El director no otorga libertad en la toma de decisiones.	98
Gráfico 5.	El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria.	99
Gráfico 6.	El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales.....	100
Gráfico 7.	El director es desconfiado al delegar funciones.....	101
Gráfico 8.	El director impone acciones sin consideración de las opiniones.	102
Gráfico 9.	No actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales.	103
Gráfico 10.	El director no es solidario ni ayuda a la comunidad.	104
Gráfico 11.	En su expresión manifiesta actitud de violencia.	105
Gráfico 12.	No expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza.	106
Gráfico 13.	En su manifestación verbal y escrito no demuestra postura adecuada y respeto.	107
Gráfico 14.	No respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad.	108

ÍNDICE DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1.	El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada.....	94
Cuadro 2.	El director muestra pasividad en la gestión institucional.....	95
Cuadro 3.	El director no otorga confianza a los integrantes de la asociación.	96
Cuadro 4.	El director no otorga libertad en la toma de decisiones.	97
Cuadro 5.	El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria.	98
Cuadro 6.	El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales.....	99
Cuadro 7.	El director es desconfiado al delegar funciones.....	100
Cuadro 8.	El director impone acciones sin consideración de las opiniones.	101
Cuadro 9.	No actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales.	102
Cuadro 10.	El director no es solidario ni ayuda a la comunidad.	103
Cuadro 11.	En su expresión manifiesta actitud de violencia.	104
Cuadro 12.	No expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza.	105
Cuadro 13.	En su manifestación verbal y escrito no demuestra postura adecuada y respeto.	106
Cuadro 14.	No respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad.	107

RESUMEN

La presente investigación titulada: “EL LIDERAZGO COMUNICACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DEL PROGRAMA DE MICROPROYECTOS RURALES PAMPA II”, se realizó a 83 asociaciones; el liderazgo comunicacional es muy importante dentro de una organización para que exista un buen clima laboral. Para realizar la investigación se formuló la siguiente interrogante: ¿En qué medida el tipo de liderazgo comunicacional de los directivos del Programa de Micro proyectos Rurales Pampa Puno II?, siendo el objetivo general: Determinar el tipo de liderazgo Comunicacional de los Directivos del Proyecto Pampa Puno II-2001.

Asumiendo la metodología cuantitativa y el método descriptivo, que busca la predicción, verificación, contrastación y medición de los siguientes indicadores de la variable que se investiga, persiguiendo el fin de lograr la generalización de modo que el Liderazgo Comunicacional de los Directivos del Pampa II, tenga un clima laboral favorable mejorando en la prestación de servicios de calidad, proponiendo la elaboración de estrategias y medio del Liderazgo Comunicacional en esta Organización.

Para esta investigación se ha planteado la siguiente hipótesis general: El tipo de liderazgo de los directivos se relaciona significativamente con los estilos de comunicación para el programa de Microproyectos rurales pampa puno II. La investigación se realizó con una muestra de 68 personas líderes de asociaciones, cuál es el Liderazgo Comunicacional que más predomina dentro de la Organización. Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó el cuestionario.

La investigación corresponde al método cuantitativo a nivel descriptivo. El instrumento básico fue el cuestionario con preguntas orientadas sobre el liderazgo comunicacional de los directivos del Micro proyecto Rural Pampa II, Llegando a la conclusión que la mayor parte de los directivos del Pampa II utilizan el liderazgo autoritario y liberal.

Palabras clave: Autoritario, Comunicación, Democrático, Directivos, Líder, Liberal, Pasivo.

ABSTRACT

This research entitled: "THE COMMUNICATIONAL LEADERSHIP PROGRAM MANAGERS MICRO RURAL PAMPA II" was held to 83 associations; the communication leadership is very important within an organization so that there is a good working environment. To research the following question was asked: To what extent the type of communication leadership of the directors of Rural Micro Projects Programme Pampa Puno II?, being the overall objective: Determine the type of Communicative leadership of Pampa Project Managers Puno II-2001.

Assuming quantitative methodology and descriptive method, which seeks prediction, verification, contrasting and measurement of these indicators of the variable under investigation, pursuing to achieve generalization so that the Communicative Leadership Executives of Pampa II, have a favorable working environment to improve in the provision of quality services, proposing development of strategies and means of Communicative Leadership in Organization.

For this research has raised the following general hypothesis: The type of leadership of managers is significantly related to communication styles for the program of rural micro Puno Pampa II. The research was conducted with a sample of 68 people association leaders, what is the most prevalent Communicational Leadership within the organization. For the analysis and interpretation of results questionnaire was used.

The research is for the quantitative method at the descriptive level. The basic instrument was a questionnaire that focused on communication leadership of the micro-project managers Rural Pampa II, reaching the conclusion that most of the directors of Pampa II used the authoritarian and liberal leadership.

Keywords: Authoritarian, Communication, Democratic, Managers, Leader, Liberal, Passive.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo comunicacional a finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectado por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento y lograr la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos humanos.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto del nuevo liderazgo de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que: se debe aprender cómo trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un líder debe manejar.

El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

En el capítulo I, ofrecemos una visión general del problema, resaltando la importancia de este tema de investigación, la formulación de los objetivos, justificación, fundamentación y formulación de hipótesis y la identificación y clasificación de las variables.

En el capítulo II, presentamos el marco teórico del mismo, que contiene los antecedentes de investigación, las bases teóricas y la definición de términos o conceptos relacionados exclusivamente con las variables de estudio.

En el capítulo III, se expone todo lo relacionado con la metodología de la investigación que especifica la operacionalización de variables; tipificación de la investigación, estrategia de prueba de hipótesis, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos empleados en el desarrollo de este trabajo.

En el Capítulo IV. Se hace referencia a lo que la institución se dedica y los objetivos los cuales son metas trazadas por la institución.

En el Capítulo V, basado en los anteriores capítulos se presenta el trabajo de campo y proceso de contratación de la hipótesis para la verificación del logro de los objetivos; que contiene la presentación, análisis e interpretación de los resultados; proceso de prueba de hipótesis, discusión de los resultados y adopción de las decisiones.

Posteriormente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, producto del proceso de la investigación misma.

Espero con este granito de arena, haber contribuido, en alguna medida, en la solución del problema y sea como punto de partida para las posteriores investigaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la segunda mitad del siglo XX y comienzos del siglo XXI hay cambios en todas las dimensiones de la actividad humana; por consiguiente, el campo educativo no es exento de estas transformaciones ofensivas y necesarias que se hacen presentes en la sociedad contemporánea.

Frente a los desequilibrios crecientes que afectan a la población, como consecuencias de la aplicación de las políticas globales de desarrollo económico - social, aparecen como respuestas, un conjunto de nuevos planteamientos o teorías en la educación y en la gestión educativa, que modifican el grado de las comunicaciones interpersonales.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la gestión institucional, explican que la capacidad del liderazgo y comunicativa orienta a la eficiencia y efectividad de las organizaciones sociales. Sin embargo, a pesar de la aparición de todos estos aportes teóricos y los avances en el campo de la gestión educativa a nivel mundial.

De lo expresado se puede decir que la administración de liderazgo en el país, es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades de las comunidades, todo ello, a causa de que la conducción de las comunidades están en manos de personas no calificadas, ni preparadas profesionalmente, con patrones culturales tradicionales como que:

Se evidencia de lo expuesto, la ausencia en el país de una política coherente en materia de liderazgo comunicacional, que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre la comunidad educativa a fin de lograr las metas educativas.

Como que, todo esto es un problema casi ya generalizado en la realidad educativa del país; por ejemplo cuando menciona Mansilla (2007), se refiere al impacto que genera el tipo de liderazgo autoritario, con estilo de comunicación agresiva, en las relaciones interpersonales y logro de los fines supremos, como es la calidad educativa institucional.

Para superar estas falencias y desarrollar una competencia cabal en los directivos es necesario la formación continua y una selección exhaustiva con criterios y estándares de calidad.

En lo que respecta al Perú, los Concursos o ascensos de los directivos, sesgados de una evaluación por competencias, con poca preparación en el área de la administración de recursos humanos, condición primordial para el manejo y desarrollo de las organizaciones.

Los hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación de directivos y capacidad comunicativa, no pueden dar un rendimiento adecuado; es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo conducen a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, dejando a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades y creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente. En consecuencia se puede destacar que a nivel nacional existen, en su mayoría, instituciones educativas que carecen de un buen sistema directivo o liderazgo eficaz y eficiente de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa y alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos.

Se puede inferir que toda esta problemática se da como consecuencia a falta de una predisposición de superación permanente de los involucrados en la conducción de una institución, así como por efectos de la globalización, efectos socioculturales negativos, también tiene aspectos positivos. En relación al primer efecto, se puede decir que afectan en las condiciones de vida y en las relaciones humanas dentro de la sociedad, como tal, Por ejemplo: podemos resaltar, es que en lugar de conducir hacia el desarrollo de las instituciones, va generando desamparo y desmedro de relaciones interpersonales.

Así como la falta de respeto a los derechos sociales, económicos, políticos y culturales del individuo, se derivan en neurosis o patologías laborales. Por lo que, se está generalizando el individualismo, el personalismo, donde los trabajadores ni se conocen, ni se relacionan entre sí. La solidaridad, compañerismo, cooperativismo, la convivencia democrática, prácticamente, ya son valores casi perdidos en todas las instituciones gubernamentales y no gubernamentales. En relación al segundo efecto, genera condiciones para desarrollar las informaciones y las comunicaciones en todos los niveles e instancias de las organizaciones sociales que tranquilamente podemos capitalizar a fin de mejorar nuestras relaciones interpersonales y el logro de los objetivos institucionales.

Para el Perú, y la región Puno, la organización y la calidad de la misma, el liderazgo y los estilos de comunicación en la resolución de conflictos y relaciones humanas, son temas fundamentales en el desarrollo de la sociedad. En efecto, esta época de grandes transformaciones y necesidades, trae consigo importantes cambios y adaptaciones que requieren formas nuevas de liderazgo y comunicación que contribuyan favorablemente las relaciones interpersonales y clima institucional; pero, cómo puede darse plenamente todo ello, en las instituciones educativas públicas y por consiguiente en el Área de estudio.

Por todo lo señalado, el presente trabajo de investigación titulado — **EL LIDERAZGO COMUNICACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DEL PROGRAMA DE MICROPROYECTOR RURALES PAMPA PUNO II**, tiene como propósito indagar, en este escenario de cambios, el tipo de liderazgo y como este se relaciona con los estilos de comunicación en la comunidad del área de estudio.

En tal sentido se ha considerado formular los siguientes problemas que han dado inicio al proceso de investigación:

Problema general

¿En qué medida el tipo de liderazgo comunicacional de los directivos del Programa de Micro proyectos Rurales Pampa Puno II con las asociaciones comunales?

Problemas específicos

- ¿En qué medida el tipo de liderazgo liberal utiliza los directivos del Programa de Microproyectos rurales Pampa Puno II - 2001?
- ¿En qué medida el tipo de liderazgo autoritario utilizan los Directivos del Programa de Microproyectos rurales Pampa Puno II - 2001?
- ¿En qué medida el tipo de liderazgo democrático utilizan los Directivos del Programa de Microproyectos rurales Pampa Puno II - 2001?

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se han evaluado investigaciones semejantes a los que venimos estudiando, que nos han permitido comprender las variables de análisis como las que a continuación detallamos:

Año

1998

Tesis

“Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”

Autor

QUISPE ROQUE, Diana M.

Ubicación

Universidad Nacional Federico Villarreal.

Objetivos

Demostrar el grado de relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente de las instituciones educativas.

Conclusión

Evidentemente en toda institución educativa existe una relación directa entre el tipo de liderazgo y las relaciones interpersonales de los docentes, alumnos y el personal administrativo, de los cuales va depender un alto grado de relaciones humanas.

Año

1997

Tesis

“Influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos del nivel primaria”

Autor

CAYO VELAZQUEZ, Noemí Emperatriz.

Ubicación

Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Objetivos

Determinar si la formación académica y el liderazgo del director influyen en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos en mención.

Conclusión

Precisamente las actitudes de las personas y en especial de los directores van a depender en gran medida del acervo cultural que cada uno de ellos ha venido adquiriendo en su formación profesional.

Año

1994

Tesis

“El Liderazgo Situacional: una alternativa en Gerencia Educacional para mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta”.

Autor

MAMANI MIRANDA, Rosario María, ROJAS VAZQUES, Agustina y ANTESANA BUSTINZA, María.

Ubicación

Universidad Nacional Altiplano – Puno.

Objetivos

Analiza la importancia del Liderazgo Situacional como alternativa gerencial en los Departamentos y Coordinaciones de los Institutos de Educación Media, Diversificada y Profesional de la Entidad Federal en referencia.

Conclusión

Existe la necesidad de establecer estrategias y poner en práctica teorías administrativas que contribuyan a mejorar la situación de crisis que desde el punto de vista gerencial viven las Instituciones Educativas del país

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**Objetivo general**

Determinar el tipo de liderazgo Comunicacional de los Directivos del Proyecto Pampa Puno II-2001.

Objetivos específicos

- Analizar y explicar el tipo de liderazgo liberal que utilizan los directivos del Proyecto Pampa Puno II-2001.

- Determinar y explicar el tipo de liderazgo autoritario de los directivos del Proyecto Pampa Puno II-2001.
- Determinar y explicar el tipo de liderazgo democrático de los directivos del Proyecto Pampa Puno II-2001.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Definición del liderazgo

Según Drucker (1996), pone en cuestión las teorías clásicas de liderazgo ante los cambios tan vertiginosos que se están produciendo en casi todas las organizaciones; como tal la definición de liderazgo se centra en cinco aspectos:

- Es alguien que tiene seguidores.
- El líder no es alguien a quien se quiera o se admire, se le sigue porque interesa.
- La popularidad no es un rasgo de liderazgo, los resultados sí.
- Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos.
- El liderazgo no es un rango, privilegio o título, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

Según Covey (1998), el liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles :

- a) Personal. Relación conmigo mismo.
- b) Interpersonal. Relaciones o interacciones.

- c) Gerencial. Responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
- d) Organizacional. Necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y un sistema acordes a ello.

Según Solórzano (2006), define al liderazgo capacidad de influir en un grupo con el objeto de que el grupo alcance sus metas. Esto puede surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir al grupo, como podemos observar la multitud por sí sola nunca llega a nada si no tiene un líder que la guíe.

Según Drucker (1996), La principal preocupación del líder no es resolver él mismo los problemas, sino el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de los mismos.

- a) El líder se ha convertido en un facilitador, lo que significa:
- b) Poseer conocimientos y experiencia en dinámica de grupos y modificaciones organizativas.
- c) Poseer algunas cualidades de conducción de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización.
- d) Sentirse comfortable en situaciones de cambio y soportar y manejar bien el conflicto.

Según Tannenbaum (1991), enfoca “La influencia interpersonal, ejercitada en una situación y dirigida por medio del proceso de comunicación, con el fin de alcanzar una meta específica. Ser líder, es tener ascendencia en el grupo y promover la convivencia democrática. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Por ende, el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente, hacia la consecución de metas grupales.

El liderazgo Organizacional es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio, "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Según Chiavenato (2005), "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos". En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas.

El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos.

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas.

- **Como cualidad personal del líder:** "Al comienzo de la historia .El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades

son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

- **Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.** Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

2.1.2. Características del líder

Antes de todo el líder debe tener los siguientes atributos:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- El líder debe poseer una inteligencia emocional, como que:

Las que articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.

Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.

Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.

Guían mediante el ejemplo: Las cualidades universales de un líder son:

- Facilidad para la comunicación.
- Responsabilidad. Respondiendo por los actos que ejecuta él u otro que implican al grupo.
- Honestidad. Guardando el debido comportamiento en las acciones o palabras que ejecuta.
- Creatividad. Desarrollando su capacidad de crear para lograr las metas propuestas.
- Personalidad. Poseedor de un carácter personal y original por lo cual se destaca ante los demás.
- Motivador. Ejercer o provocar e impulsar a actuar según se requiera.
- Sociable. De fácil trato y apertura con los demás.
- Justo. Otorgando a cada cual lo que le corresponde con equidad e imparcialidad.
- Práctico. Sabiendo aprovechar los procedimientos necesarios.
- Objetivo. Considerando el fin y la intención de lo propuesto.
- Poseedor de Carisma.- Don espiritual o prestigio del que goza de manera excepcional.
- Credibilidad. Poseedor de lo creíble.
- Iniciativa. Proponer espontáneamente ideas y pensamientos con el afán de lograr éxito.
- Tenacidad. Resistente ante las adversidades que se presenten para llegar al objetivo.

- Tolerancia. Guardando el respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y sentir de los demás, aunque sean diferentes a las propias.
- Confianza. Ganándose con seguridad y firmeza se le otorgue derechos que serán bien utilizados.
- Carácter. Autoconfianza, personalidad, dedicación, entereza.
- Capacidad. Actitud, destreza, pericia.
- Coraje. Decisión, Valentía.
- Compasión. Justicia, amor, misericordia, empatía.
- Paciencia. Mostrar dominio de uno mismo.
- Humildad. Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancias.
- Generosidad. Satisfacer las necesidades de los demás (no los deseos).
- Indulgencia. No guardan rencor cuando les perjudican.

Otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobre todo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.

Por último un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que, es el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

Teniendo en cuenta mi propia experiencia, me atreví a resumir los atributos que permiten ser un buen Director en los albores del siglo XXI y a los que llamo dirigentes proactivos de la era de gestión de conocimiento.

Según Robbins (2001), sobre el liderazgo del crecimiento profesional y del futuro, define las características que tienen estos líderes:

- Ejercen un liderazgo facilitador fundado en su propia experiencia que ayuda a sus colaboradores.

- Ejercen un liderazgo evaluador que facilita feedback y diagnóstico sobre la actuación de los colaboradores en el trabajo dentro de la organización.
- Ejercen un liderazgo asesor que implica roles de formador de aquellas competencias de las que por el momento carecen sus colaboradores.
- Ejercen un liderazgo incentivador que provoca la motivación por el logro en sus colaboradores.

2.1.2.1. Importancia del liderazgo

- Las organizaciones dependen para crecer y perdurar de un liderazgo eficiente; por tanto es vital para la supervivencia de cualquier organización.
- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a una organización con una visión y una misión bien definidas y sustentadas en valores verdaderos.
- Permite planificar, organizar, direccionar controlar y evaluar a una organización social, a través de dos herramientas fundamentales: La comunicación y la integración.
- Encamina con prudencia, templanza, justicia y fortaleza el desarrollo integral a cualquier organización social.

2.1.2.2. Diferencias entre un jefe y un líder

JEFE	LÍDER
<input type="checkbox"/> Existe por la autoridad.	<input type="checkbox"/> Existe por la buena voluntad
<input type="checkbox"/> Considera la autoridad un privilegio de mando.	<input type="checkbox"/> Considera la autoridad un privilegio de servicio.
<input type="checkbox"/> Inspira miedo.	<input type="checkbox"/> Inspira confianza
<input type="checkbox"/> Sabe cómo se hacen las cosas.	<input type="checkbox"/> Enseña cómo hacer las cosas
<input type="checkbox"/> Le dice a uno: ¡Vaya!	<input type="checkbox"/> Le dice a uno: ¡Vayamos!
<input type="checkbox"/> Maneja a las personas como fichas.	<input type="checkbox"/> No trata a las personas como cosas
<input type="checkbox"/> Llega a tiempo.	<input type="checkbox"/> Llega antes
<input type="checkbox"/> Asigna las tareas.	<input type="checkbox"/> Da el ejemplo

Fuente: Aguilar K. Eduardo.

2.1.2.3. Tendencias del liderazgo

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

a) **Edad del liderazgo de conquista.**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

b) **Edad del liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

c) **Edad del liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

d) **Edad del liderazgo e innovación.**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la insolencia.

e) **Edad del liderazgo de la información.**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información.

El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

f) Liderazgo en la "Nueva Edad".

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

2.1.2.4. Tipos de liderazgo

Los tipos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad de los que dirigen a una institución educativa u otra organización social.

Otros, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias.

Se han usado muchos términos para definir los tipos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres tipos básicos, como: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

A. El líder autócrata. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida

posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Este tipo de líder ordena y espera obediencia, no toma en cuenta al personal, lo cual hace que la antipatía se haga latente, dando lugar a la resistencia.

Lleva un control exhaustivo de las acciones de cada trabajador.

Los empleados se pueden sentir desvalorados ya que sus conocimientos, habilidades, destrezas no son tomados en cuenta.

B. El líder democrático. O participativo como muchos estudios los tipifican. Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

C. El líder liberal o *laissez faire*. Este término francés puede traducirse como "dejar hacer" o "dejar que las cosas sigan su cauce".

Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Más que "máxima libertad personal", se refleja como una falta de liderazgo, ya que nadie parece estar al cargo, nadie dirige ni exige nada.

Estos líderes son suaves e indulgentes. Permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Los empleados pueden demostrar sus conocimientos sin ningún tipo de presión, pero la desorganización está asegurada, dado el vacío de poder directivo.

A estos tres estilos de liderazgos algunos estudios, agrega al tipo paternalista. El líder paternalista opta por la supe protección. La iniciativa no se valora, puesto que el líder quiere hacer todo él solo.

Le gusta que el personal recurra a él para solucionar los problemas, lo que trae como consecuencia unos trabajadores infantiles e inseguros.

Según MacBeath (2005), La tipología del liderazg es:

Líder heroico.	Líder carismático.

Fuente: Macbeath, John.

Por ejemplo el líder maestro, es aquel que instruye a sus seguidores sobre cómo enfrentar los retos especiales de las organizaciones y sus características son:

- Habilidad de Escucha.
- Brinda apoyo emocional.
- Muestra con el ejemplo lo que constituye una conducta apropiada.
- Empatía.
- Diplomacia y tacto.
- Paciencia con la gente.
- Preocupación por el bienestar de la gente.
- Mínima hostilidad con la gente.
- Autoconfianza y estabilidad emocional.

- Entusiasmo con la gente.
- Propicia el trabajo en equipo.

En relación a los estilos del liderazgo, existen también tres estilos clásicos de dirección como:

El autoritario o directivo. Consiste en la centralización extrema del poder, exaltación de los métodos administrativos, es inflexible, esquemático y unidireccional. No aprovecha la inteligencia colectiva, promueve un control rígido y en exceso, no favorece las relaciones humanas, ni desarrolla directivos. Tiene como positivo que en situaciones extremas, donde se manifiesta el desorden mezclado con anarquía, en climas socio psicológico tenso, brinda generalmente soluciones radicales y se produce un equilibrio en el estado de la organización es como retomar el cauce más lógico.

El estilo democrático colegiado. Centra su atención en aprovechar las fuerzas del colectivo, su capacidad, su inteligencia en la toma de decisiones fundamentalmente estrategias, persuade y atrae, convence no vence. Crea un clima agradable y de trabajo creador; desarrolla cuadros, atrae a seguidores.

El estilo liberal o de riendas sueltas. Tiene como premisa dejar hacer, el directivo no toma decisiones, las evade, para que las tomen las estructuras superiores o predominantemente los inferiores. Es proclive a la anarquía, pues el control es poco o nulo con un exceso de descentralización, es propio de los directivos que se sienten inseguros, con indefinida línea de acción y carecen de prestigio para exigir y controlar a los subordinados.

ESTILOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO.

Según Granados (2000), existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. Establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo.

- a) El líder pulpo. Es el caudillo:** El que hace y sabe todo. El que es imprescindible. Aquel que cree que los demás miembros del grupo no saben, cree que son ignorantes.

- b) **El líder araña. Es el activista:** El que hace gestiones y trámites papeles y juicios. Se limita a hacer obras, pero no promueve organización. Cuando sale, todo se viene abajo.
- c) **El líder Tortuga. Es el pasivo:** El que no tiene iniciativa. Trabaja sólo cuando el equipo le exige o le cuestiona.
- d) **El líder zorro. Es el aprovechador:** Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos. El que trabaja sólo para figurar. Busca sacar provecho de toda acción.
- e) **La líder abeja. Es el democrático:** El que pone su cargo al servicio de su barrio. Promueve la participación de todos. Valora y respeta a su base. Promociona nuevos líderes. Asume responsabilidades y da cuenta a los pobladores.

Según Douglas McGregor, menciona que en la teoría X, las personas líderes indican al grupo lo que se espera de ellos, aporta a los miembros del grupo formación, favorece el cumplimiento de determinadas pautas de trabajo, se hace especial atención en la figura del jefe. En este sentido se piensa que los trabajadores solo actúan por lo económico, dando por hecho una falta en el grupo de iniciativa y cooperación. En la teoría Y, se parte de que existe un interés del grupo por la iniciativa, por cooperar. En este tipo el liderazgo se ejerce de manera participativa y consultiva.

Establecen cinco estilos de liderazgo, en estos estilos se combina tanto el interés de las personas como el interés de la producción. El primer estilo se caracteriza por un interés escaso por el grupo así como por la producción de la empresa. Es por tanto una administración pobre, dirigida al esfuerzo mínimo para llevar a cabo el trabajo. Un segundo estilo caracterizado por un elevado interés sobre las personas y bajo interés en la producción. En este sentido por el hecho de que exista una alta preocupación por el grupo hace que el ambiente sea óptimo. El tercer estilo se caracteriza por un alto interés en la producción y bajo sobre el grupo. Es un estilo autoritario. El cuarto estilo busca la relación entre el grupo y la producción. Por último el quinto estilo se caracterizaría por una alta preocupación tanto por el grupo como por el trabajo.

2.1.2.5. El líder y el desarrollo de las organizaciones

Según Robbins (2001), define tres situaciones del liderazgo en el desarrollo de las organizaciones:

- 1) Facilita el cambio y la innovación.
- 2) Proporciona una visión a la organización.
- 3) Anima los primeros pasos suministrando la energía necesaria para que la organización despegue.

Asimismo define que una función básica del líder es dar forma a la cultura: ideas, principios, valores y prácticas de la organización con la cual todos se identifiquen. Para ello los líderes deben desarrollar los siguientes comportamientos:

- a) Definen, utilizan y dan forma a valores consensuados.
- b) Ejercen la autoridad con habilidad y sin autoritarismo. c. Escuchan más que hablan.
- c) Aseguran el crecimiento de sus empleados potenciando sus capacidades.
- d) Mantienen la cultura introduciendo los cambios sin brusquedad y sin angustia.

2.1.2.6. Los nuevos ejecutivos que lideran las nuevas organizaciones

El nuevo liderazgo de las nuevas organizaciones será conocido más por:

1. Lo que hace, que dice.
2. Su competencia, que por el cargo.
3. Lo que incentiva, que por lo que controla.
4. La visión que proporciona, que por los objetivos que fija.
5. Su independencia y entusiasmo.
6. Su compromiso en la productividad y satisfacción al cliente.
7. La lealtad a uno mismo y al equipo.

Los futuros líderes de las nuevas organizaciones tendrán las siguientes capacidades:

1. Lectura inteligente de la realidad.
2. Intuición de perspectivas de futuro.
3. Niveles altos de automotivación.
4. Fuerza emocional para manejar el cambio y sus consecuencias.
5. Agilidad para diagnosticar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
6. Capacidad para implicar a sus colaboradores en el proyecto de la organización.
7. Voluntad de compartir el liderazgo.

Según Kouzes y Posner (2001), considera siete lecciones para liderar el viaje hacia el futuro que deben considerarse en la gestión gerencial de las universidades, institutos de Educación Superior y de las instituciones educativas de Educación Básica, Especial y Alternativa del sistema educativo nacional.

1. Poseer espíritu proactivo y precursor, capaz de intuir el futuro y saber hacer frente a sus retos y desafíos.
2. Tener una personalidad con atractivo que se expresa a través de una actitud sincera ante la vida, competencia y credibilidad.
3. Sentido de orientación y visión del futuro. El sentido de la visión es propio y casi exclusivo del liderazgo.
4. Ser capaz de compartir valores representativos de la voluntad colectiva.
5. Implicación y apoyo activo de los colaboradores. Alimentar la colaboración, no la competencia. El principio de gano-ganas debe ser la máxima que fundamente el trabajo colaborativo.
6. La credibilidad, porque lo que dice concuerda con lo que hace y con lo que promete.

7. El liderazgo es asunto de todos. No es una cualidad innata, es un proceso que se adquiere, que implica destrezas y habilidades. El liderazgo siempre es un conjunto de modos de proceder observables que se pueden aprender de los demás.

2.1.2.7. Consideraciones del liderazgo

Según Álvarez (2006), El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo.

Por otro lado, hoy día se ha observado ciertas manifestaciones de liderazgo grupal en algunos estratos de la sociedad, cuyos representantes, estando situados en un mismo universo de conocimientos y por consenso, han motorizados aquellas actividades que les sirven para lograr el bien.

También en los pequeños grupos de trabajo se está dando esta perspectiva, claro está, antecedida por un proceso de liderazgo que ha permitido la cohesión del grupo, ha motivado la preparación de los miembros, a quienes ha alternado en la coordinación de procesos de trabajos que han permitido la obtención de los objetivos básicos del grupo.

2.1.2.8. Elementos del liderazgo

Los elementos del liderazgo son:



Fuente: Álvarez, Jhon Jose.

a) La influencia:

- Es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio.
- La influencia es parte medular del liderazgo.
- Buena parte de las investigaciones en liderazgo se centra en la relación entre líderes y seguidores.
- Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir; por ello con frecuencia éstos y aquéllos intercambian papeles en el proceso de influencia.

b) El cambio:

- Influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio.
- Las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez.
- Los líderes competentes advierten la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño.

c) Los objetivos organizacionales:

- El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado para la organización.
- Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización.
- El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos
- Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado.
- Los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y anteponer la responsabilidad para lograrlos.

d) La autoridad y poder:

- El poder, es un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.
- La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.
- Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

2.1.2.9. Liderazgo transformacional

El líder transformacional es Transformación; que significa: ción = acción trans = cambio; forma = paradigma y/o creencia.

Este tipo de líder desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Liderazgo Transformacionall a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Bass, Bernard y Álvarez (2005), manifiestan que el Liderazgo transformacional, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura del cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Según Bryman (1996), el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Factores en el liderazgo transformacional.

- a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación aconseja.
- c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- f) Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- g) Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- h) Dedicar tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- i) El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

2.1.2.10. Funciones del liderazgo

Las funciones del liderazgo son:

- 1) **Individuales.** definir con claridad los objetivos de la organización o equipo de trabajo, elaborar el plan para alcanzar las metas y asignar roles y tareas de

control de calidad del trabajo, Las funciones de cada integrante del equipo son: reconocer los méritos, atender los problemas, tratamiento personalizado en el trabajo y perfeccionar las habilidades individuales.

2) **Colectivas.** promueve la alta autoestima y confianza en la toma de decisiones. Por lo tanto, el líder alienta, escucha y facilita el trabajo de todas las personas «bajo su mando», y hace que se conviertan en campeones.

3) **Situacional como:**

- **Medir el nivel de los integrantes.** El líder define las funciones de los integrantes de su equipo y evalúa su nivel de desarrollo en ellas. Por ejemplo, uno puede ser muy hábil en investigación de mercado, pero no en prevención social.
- **Compartir la información.** El líder promueve la autonomía y la transparencia en el manejo de la información. Si las reglas son claras entre el líder y su equipo, se evitan problemas de expectativas incumplidas. Po e ejemplo (sic), delegar la información para la investigación en marketing.
- **Trazar un plan de entrenamiento.** El líder promueve el crecimiento emocional e intelectual de su personal mediante un plan de entrenamiento y capacitación efectivo. Esta situación le facilita delegar algunas funciones a su personal y dedicarse a labores estratégicas de la organización. Cuando se ausente, hay la posibilidad de contar con un reemplazo que se encuentra preparado. Por ejemplo, capacitar en solución de problemas y tomar decisiones en situaciones de incertidumbre.
- **Modificar de acuerdo al crecimiento de sus integrantes.** El líder siempre está dispuesto al cambio que generan los integrantes de su equipo. El equivocarse es la forma más rápida de aprender, lo cual permite utilizar alternas para el mejoramiento continuo del equipo. Por ejemplo, cambiar el plan estratégico por gerencia estratégica.

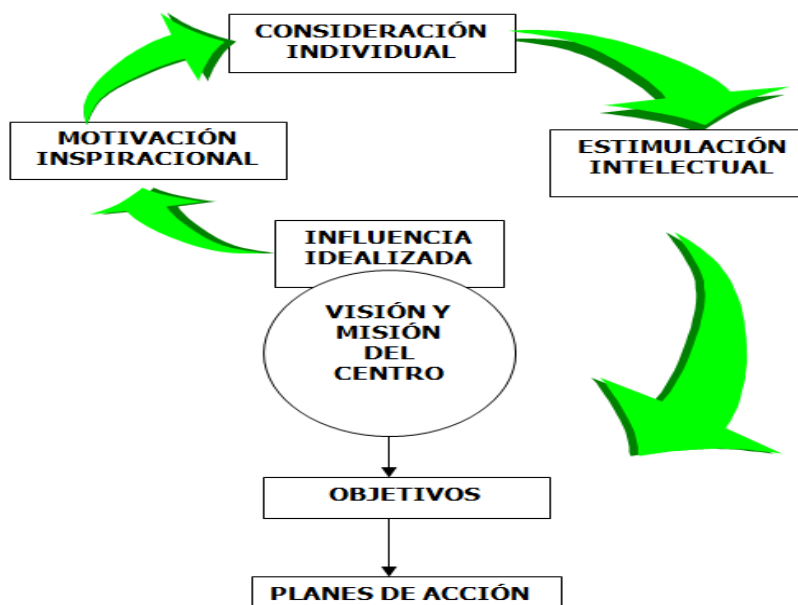
2.1.2.11.El perfil del líder

Los perfiles fundamentales de un líder son:

- Capacidad para descubrir los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
- Capacidad de fijar metas y alcanzarlas.
- Capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- Capacidad de aceptar la responsabilidad personal.
- Capacidad para encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea.
- Capacidad de convertir cada situación en una experiencia útil.
- Capacidad de entender el uso del poder.
- Capacidad para aceptar una posición de poder sin renuencia o celo.
- Capacidad para tener una fuerza impulsora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- Capacidad de mirar el presente en una forma realista y soñar y planear realizaciones futuras.
- Capacidad de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos, espirituales y emocionales de la vida.
- Capacidad de pensar en proyectos y metas que engendren una vida mejor para todos los interesados.
- Capacidad de entender que la forma de manejar una situación es mucho más importante que la información de hechos para lograr buenos resultados.
- Deseo constante de saber y entender más acerca de todo.
- Capacidad de distinguir la verdad, las buenas intenciones y la dura realidad.

- Capacidad para entender que las metas y los deseos de uno, con frecuencia son más complejas, que aquellas que se están dirigiendo.

INTERPRETACIÓN DEL MODELO DE BASS



Fuente: Bass, Bernard y Álvarez.

2.1.2.12. Las teorías del liderazgo

Según Garza (2001), Hay varios métodos para el estudio del liderazgo, pero clasificaremos nuestro estudio en tres categorías de teorías:

1 Teoría de los rasgos.

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían.

Esta teoría intenta determinar características distintivas que explican la eficacia del liderazgo analizando rasgos físicos (madurez, apariencia),

aspectos sociales (diplomacia, popularidad, estudios, condición social), psicológicos o cualidades, como altos niveles de energía, apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión, dominio, capacidad de adaptación, ímpetu,

seguridad en sí mismo; características del propio trabajo (iniciativa, aceptación de responsabilidades).

La lista de rangos debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo.

2 Teorías basadas en el comportamiento.

Explica cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana; según la cual, en las necesidades sociales, se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos.

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas, a su vez los estilos administrativos depende, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones.

3 Teorías situacionales o de contingencias.

- Teorías de contingencias el éxito del liderazgo depende por un lado del estilo del líder y de las demandas del grupo o empresa. No existe por tanto un estilo único, sino que el éxito se encuentra en aplicar el estilo adecuado para el grupo en el momento adecuado. Se hace necesario por tanto conocer al grupo y en base a ello aplicar el estilo adecuado.

- Teoría Ruta Meta de Evans y House.
 - a) Ante una carencia de seguridad en sí mismo de los seguidores, el estilo de liderazgo debe ser de apoyo, producirá un incremento de la seguridad a la hora de llevar a cabo las tareas, concluyendo en aumento de la satisfacción personal.
 - b) Ante una falta de interés por el trabajo, debe realizarse un estilo de liderazgo orientado a logros u objetivos, se consigue un ambiente satisfactorio por alcanzar metas aumentando la satisfacción laboral.
 - c) Ante objetivos ambiciosos pero alcanzables, el estilo de liderazgo debe ser participativo, fomentar las sugerencias y participación, mayor satisfacción.
 - d) Ante una situación de labores ambiguas, el estilo de liderazgo debe ser directivo, precisión a la hora de retribuciones, mayor satisfacción laboral.
- Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Se basa en que las actitudes de liderazgo deben basarse en la actitudes que se observan en el grupo, es decir en la mayor o menor disposición del grupo. Tendríamos un comportamiento directivo: es en una sola dirección, el líder indica normas o tareas al grupo y tendríamos un comportamiento de apoyo, en este caso bidireccional, en la que todos escuchan y todos se involucran en la toma de decisiones. El nivel de disposición indica la capacidad que tiene el grupo de actuar ante metas exigentes pero reales de alcanzar, relacionado con la voluntad e interés del grupo.

Como resultado de la síntesis de las tres teorías surge la teoría integral del liderazgo.

Otras teorías que tienen relación a las teorías del liderazgo son:

1 La teoría de las relaciones humanas.

Según Garza (2001), también conocida como escuela humanística de la administración, define que la teoría de las relaciones humanas, sostiene sólo con una relación armoniosa entre empleador y el empleado, y mediante la técnica Dinámicas de grupos se obtienen buenos resultados (incremento de la producción).

La participación democrática de todos los comprometidos tiene que darse en iguales de condiciones en todos los niveles de la gestión.

2 La teoría de la organización.

La Teoría de la Organización es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de una forma de agrupamiento de los seres humanos: las organizaciones en general.

3 Teoría del liderazgo carismático.

Esta teoría dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando observa ciertas conductas²⁰.

Es una extensión de la teoría de la atribución. Los estudios muestran que estos líderes tienen subordinados más motivados y satisfechos.

Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias de liderazgo cuando observan ciertos comportamientos.

2.1.2.13.El liderazgo y la calidad del servicio

a) El reto más importante de las empresas y organizaciones hoy en día es el perfeccionamiento de la calidad de los servicios y el compromiso de los directivos con la calidad. Características que definen un liderazgo de la calidad (Drucker 1996):

- 1 Posee autoridad de prestigio y funciona siempre integrado en un equipo de trabajo.
- 2 Comparte y delega sus responsabilidades de gestión estratégica con todos sus colaboradores.
- 3 Interviene con absoluta competencia en todos los aspectos que afectan a la calidad a lo largo de los procesos de producción o de prestación de servicios.
- 4 Es especialmente sensible a los procesos de comunicación dentro de la organización en sus tres direcciones: ascendente, de los colaboradores al

líder con absoluta libertad; descendente, del líder a los colaboradores; y, lateral, de los colaboradores entre sí.

5 Facilita recursos de tiempo y medios humanos para que los colaboradores intervengan en los procesos de calidad.

b) El líder comprometido con la calidad tiende a desarrollar Capacidades en tres espacios importantes de la gestión de la calidad:

1 La capacidad de comunicarla visión y la misión de la organización de forma convincente, impregnando toda la actividad de los valores y principios que configuran la visión de la organización.

2 La capacidad de alinear las personas a los procesos y éstos a la misión y visión de la organización. Esto solo puede conseguirlo mediante un compromiso de toda la organización con el principio de la satisfacción del cliente y con su propio compromiso por la satisfacción de sus colaboradores.

3 La capacidad, enormemente difícil, de delegar facultades y competencias (no tareas), que es la única forma de crear un liderazgo compartido.

2.1.2.14. Los pilares del liderazgo

Los pilares del liderazgo son: la visión, la misión y los valores.

Los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana.

¿Qué es la visión? Es una imagen mental, de un futuro estado de la organización, posible y deseable, tan vago como un sueño y tan preciso como una meta a realizar, es una visión del futuro de la organización creíble, agradable y realista, que mejora la situación presente.

Para que la visión sea percibida por los colaboradores de la organización debe institucionalizarse a través de un proyecto o documento institucional, lo que significa que:

- Debe hacer referencia a la vida cotidiana de la organización.
- Debe compartirse, es decir, no debe ser objeto de controversia.
- Debe ayudar a interpretar los procesos críticos de éxito y todos los acontecimientos importantes que surgen en la organización.
- Debe incorporarse e influir en la cultura del centro.
- Debe expresarse a través de rituales, ceremonias y expresiones gráficas, como símbolos.

¿Cómo comunicar una visión?

Una visión cumple su función cuando es comunicada. El problema es cómo comunicar y hacer partícipes de la visión a los colaboradores:

- La visión debe comunicarse directamente en un lenguaje tanto oral como escrito.
- Debe comunicarse también a través de acciones cotidianas como la forma de vestir, el comportamiento, la interpretación de los acontecimientos que tienen lugar, la definición de situaciones extraordinarias.
- Suele comunicarse también a través del sistema de recompensas que manifiestan de forma indirecta la idea de lo que prefiere o rechaza la organización. Cuando hablamos de recompensas nos referimos a elogios, agradecimientos verbales, reconocimiento.

Es fundamental de todas formas que el líder muestre coherencia en el manejo de todos estos elementos a través del tiempo, sobre todo en lo que se refiere a sus valores personales, motivaciones subyacentes y actos.

¿La misión como marco del trabajo?

La misión es un documento de intenciones que define los asuntos de los que entiende la organización, es decir, los productos que ofrece, los servicios que proporciona, los mercados a los que atiende y hasta cómo se plantea ciertos asuntos que afectan a los procesos fundamentales de la vida del centro.

Un ejemplo en el ámbito de servicios, un centro educativo: La misión del centro educativo comprenderá: cómo se entiende el núcleo esencial de su actividad que es la educación. Los servicios que ofrece para desarrollar de forma satisfactoria sus actividades educativas. El tipo de alumnos a los que dirige sus servicios y, finalmente, cómo se plantea la educación de los niños y jóvenes en un proceso de enseñanza-aprendizaje.

La misión es una declaración de intenciones que define exactamente la personalidad de la institución y los elementos esenciales que van a darle identidad.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER LIDER.

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<input type="checkbox"/> Se mantiene excelentes Relaciones humanas con el grupo. <input type="checkbox"/> Se está actualizando en los temas de interés. <input type="checkbox"/> Es la cabeza y responsable frente a otros directrices <input type="checkbox"/> Se da sentido humano a la administración. <input type="checkbox"/> Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. <input type="checkbox"/> La persona líder construye el ser persona.	<input type="checkbox"/> Se tiene demasiadas Responsabilidades. <input type="checkbox"/> Quita mucho tiempo personal. <input type="checkbox"/> Ser responsable cuando un miembro comete un error. <input type="checkbox"/> No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. <input type="checkbox"/> Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. <input type="checkbox"/> Se está a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2.15. Los estilos gerenciales

La administración de las organizaciones educativas, está fuertemente condicionada por los estilos de comportamiento con que los gerentes orientan el comportamiento de las personas.

A su vez, los estilos gerenciales, dependen como ya se expresó de los supuestos, creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la organización.

Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades.

Es así, como en atención a todas estas funciones o dimensiones del proceso gerencial, el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo.

Estos estilos, Álvarez (1998), los sintetiza en cuatro:

1. **Autocrático.** Se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede.

En el estilo autocrático el gerente se reserva las siguientes funciones: selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas); controla la acción (compara lo real con lo presupuestado).

Esto significa que seleccionará personal, que haga las cosas tal y como él se las define.

2. **Burocrático.** Ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico gerente, que para tomar

una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores

La gerencia burocrática se caracteriza por su alta especialización pero es obsoleta puesto que las diversas áreas de la empresa son compartimentos

estancos comunicados de las otras, es verticalista, se nota más en aquella que ha alcanzado un tamaño regular pues ralentiza procesos, no escucha a sus trabajadores o colaboradores, no respeta el trabajo de estos, se producen corruptelas y otras señales de informalidad.

3. **Desidioso.** Consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.
4. **Estratégico.** La gerencia estratégica, adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada. Cada una de estas alternativas se adopta según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevalecientes.

La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una

empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La gerencia estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo —uno, dos, tres, cuatro—. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos orgánicos. Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas.

De acuerdo a lo señalado, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos. Pero por encima de cualquier estilo, la gerencia debe convertirse en una acción transformacional, meritocrática, transaccional y creativa.

Transformacional por cuanto el gerente debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación.

Los méritos de la gerencia, supone la conveniencia de conocer al personal y de retribuir los méritos que ellos conquisten. El gerente debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes. A partir de esta visión global se podrán definir opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos. Hay que reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes.

La dimensión transaccional, remite a aceptar que el hombre, el trabajador, el profesional, tiene en la personalidad distintos componentes que armonizada mente conforman un equilibrio mental. El gerente en consecuencia debe estar muy pendiente de esta situación, sobre todo si se toma en cuenta que ese individuo debe relacionarse con otros en la organización. El éxito de la empresa u organización depende de la relación armoniosa de sus integrantes.

Por último, la creatividad de la gerencia significa que ella no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles. Sobre todo debe prevalecer la acción creadora e innovadora del gerente para poder reaccionar y solventar problemas sin una receta en la mano, sino con creatividad e innovación.

2.1.2.16. Las funciones de la gerencia

Que todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

- ¿Qué hacer?, es decir definir sus objetivos.
- ¿Qué tanto hacer?, vale decir establecer los niveles de producción,
- ¿Qué tan bien hacer?, en otras palabras precisar los estándares de calidad pertinentes cuya ejecución debe ser evaluada conveniente y periódicamente.

Según Alonso (2005), Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente.

En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones:

Por tanto, Robbins (2001), señala que las funciones de la gerencia son:

1. **La planeación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción

planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Según Stoner (1998), la planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos. Preguntas directrices para esta fase:

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?
- ¿Cómo de altas deben ser las metas individuales?

2. **La organización**, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Según Stoner (1998), Organizar es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización".

De acuerdo a lo expresado Knickerbocker (2000), dice que: El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la

actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar.

Preguntas directrices para esta fase:

- ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben diseñarse los puestos?
- ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?
- ¿Cuándo una organización debe instrumentar una estructura diferente?

3. La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. Es así que esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

"la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración".

Por su parte Stoner (1996), la dirección "implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección".

Es notorio según lo expresado, que en esta etapa del proceso gerencial es donde los gerentes, establecen el carácter de la organización, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del gerente, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución gerencial. Preguntas directrices para esta fase:

- ¿Cómo manejar a un grupo de trabajadores que parecen tener una baja motivación?
 - ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
 - ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
 - ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?
4. **El control**, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización.

Por consiguiente, esta última fase del proceso gerencial tiene como propósito, inmediato medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento. Preguntas directrices para esta fase:

- ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?
- ¿Cómo deben controlarse estas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?
- ¿Cuándo se está desempeñando la organización de manera efectiva?

2.1.2.17. Objetivos de la gerencia

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado.
2. Innovación.

3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios).
6. Actuación y desarrollo gerencial.
7. Actuación y actitud del trabajador.
8. Responsabilidad social.

Según Senlle (2004), La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos. La gerencia por objetivos, implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar.

El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

Tipos de objetivos:

No hay un único o particular objetivo para una organización empresarial. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma.

Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietario de la firma. No es, sin embargo cuestión de

determinar cuáles objetivos son más importantes, los externos o los internos a la empresa pero sí, más bien, cómo lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado.

Objetivos Externos: Son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben de mantenerse en el mercado, proveer un producto o servicio aceptable para los clientes y sancionados por la sociedad.

Objetivos internos: Los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo.

Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad.

2.1.3. La comunicación

2.1.3.1. Concepto de la comunicación

Según Aguilar (1996), Comunicación proviene de la palabra latina Communis, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien.

La comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana. Como tal, es un proceso interacción social y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos símbolos y sistemas de mensajes para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

2.1.3.2. Funciones de la comunicación

Amorós, considera las siguientes funciones:

- **Control**, La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación**. Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional**. Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información**. La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

2.1.3.3. Elementos del proceso de la comunicación

Según Vereau (1998), señala que la comunicación es un verdadero proceso que no tiene fin ni principio, que partiendo de ciertos contenidos va generando otros, es una cadena de búsqueda y hallazgos o descubrimientos científicos.

La comunicación también es proceso porque no se establece al azar, si no obedeciendo a metas precisas.

Los elementos del proceso comunicativo son:

Es el sujeto que transmite el mensaje con el propósito de comunicarse. En la comunicación interpersonal es muy importante la apariencia física, gestos, actitudes, conocimientos, formas de hablar, etc.

- El Receptor. (Alumno).

Es la persona o conjunto de personas que reciben el mensaje que emite el emisor y son afectadas por su intención.

- El Canal. (Medios y materiales de enseñanza)

Es el medio o vehículo a través del cual se trasmite el mensaje. Por ejemplo: Ondas sonoras, radio, TV, etc.

- El Mensaje. (Contenidos Curriculares)

Son las ideas organizadas en un conjunto sistemático de símbolos, que el emisor (Profesor) selecciona para expresar su propósito. El Mensaje es parte de la información total y su característica fundamental es la organización.

- La Fuente. (Bibliografía que utiliza el Profesor)

Es donde se origina la información para elaborar el mensaje.

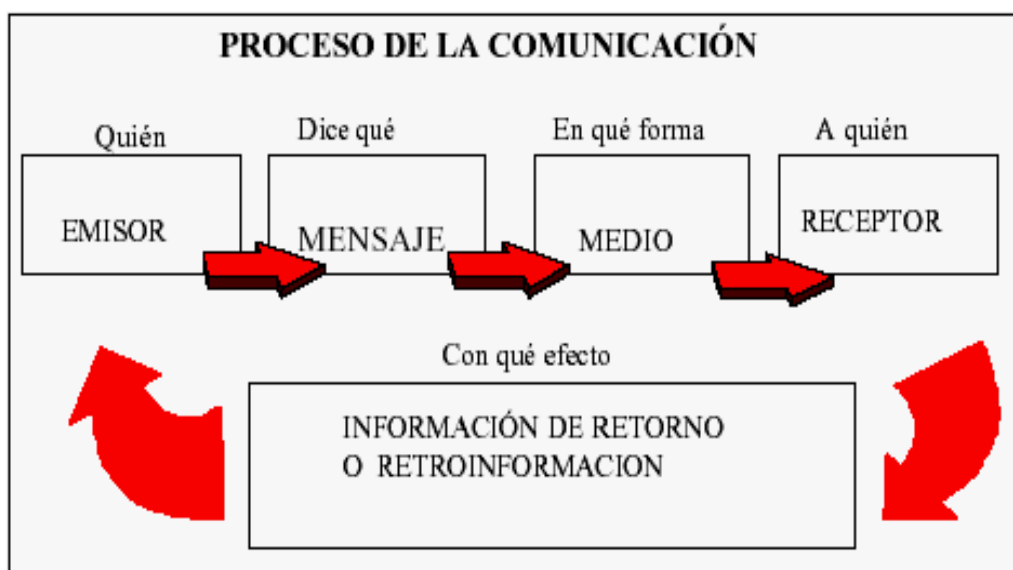
- El Código o Codificador.

Toma las ideas y las dispone en códigos. El código es un conjunto de símbolos que se estructuran de determinada manera y cuyo significado es compartido. El código permite representar los mensajes de una manera determinada, ajustándose a reglas convencionales.

- El Decodificador.

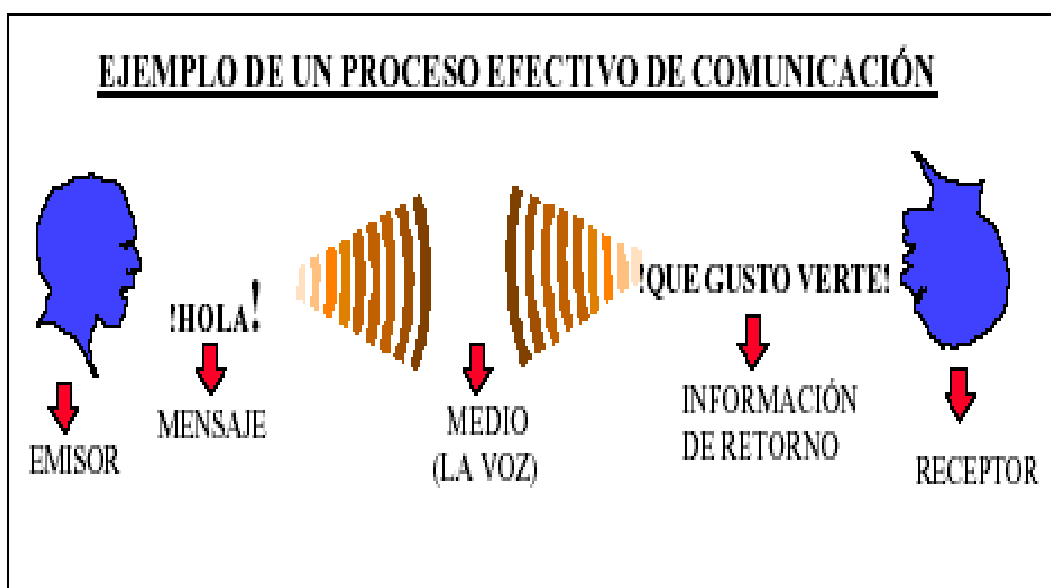
Traduce, retraduce y decodifica el mensaje, es decir interpreta, perfecciona o amplía el mensaje.

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



Fuente: Aguilar K. Eduardo.

EJEMPLO DE PROCESO DE COMUNICACIÓN.



Fuente: Aguilar K. Eduardo.

1. De quién hablas, y
2. De qué modo,
3. En qué momento y
4. Lugar.

2.1.3.4. Los estilos de la comunicación

Según Parra, Peña, y más, a razón principal de éxitos y conflictos con nuestra familia, amigos, colegas, y miembros del equipo está en la "carencia de la comunicación". Las habilidades eficaces de la comunicación son esenciales en nuestras vidas.

Desde que nacemos, todos mostramos una tendencia hacia la expresividad o hacia la introversión. Más tarde, la educación que recibimos hace que esa tendencia natural se haga más o menos fuerte.

Existen distintos estilos de relación pero, a grandes rasgos, se pueden agrupar en tres modelos:

1. Estilo pasivo.

Se caracteriza porque no somos capaces de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o lo hacemos con falta de confianza.

Es estilo inhibido de no decir nada sobre el comportamiento que nos molesta, evitar actuar por miedo a lo que pueda pasar, o abordar la situación de manera poco directa adoptando caminos o estrategias tortuosas que denotan temor e inseguridad al hacerlo.

Ambos estilos suelen ser dos caras de la misma moneda. Es decir, la persona que se inhibe en ciertas situaciones, puede, en otras situaciones, dar rienda suelta y con exageración a su irritación.

Así por ejemplo, la persona que en su trabajo puede ser de lo más comedida e inhibida, puede reaccionar en casa o con su familia como un/a tirano/a.

2. Estilo agresivo.

Se caracteriza porque expresamos pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada: amenazante, sin respetar al otro, o imponiendo nuestro criterio.

El estilo agresivo demanda un cambio inmediato en la conducta del interlocutor usando intimidación, sarcasmo, o apelando a la violencia física.

3. Estilo asertivo.

Este estilo implica respeto hacia uno mismo, al expresar nuestras necesidades y defender nuestros derechos así como respeto hacia los derechos y necesidades de los demás.

El estilo asertivo es un estilo que ayuda a los individuos a realizar sus objetivos interpersonales sin deteriorar las futuras relaciones. Actuar asertivamente significa que tu expresas lo que quieres y deseas de un modo directo, honesto y en un modo adecuado que claramente indica lo que tú deseas de la otra persona pero mostrando respeto por ella.

La asertividad es el arte de expresar clara y concisamente tus deseos y necesidades a otra persona mientras eres respetuoso con el punto de vista de la otra persona.

Este estilo tiene también unas características propias. Suele mostrar un comportamiento firme y directo ya que su propósito es una comunicación clara y directa sin ser ofensiva. Suele utilizar mensajes yo' en los que se indica con claridad el origen personal de los deseos, opiniones o sentimientos, pero no de forma impositiva. Suele utilizar una expresión social y franca postura relajado, tono de voz firme y un espacio interpersonal adecuado.

La comunicación, impregna cada relación y acontecimiento que vivimos. De ahí su importancia como factor de protección. Nuestro estilo comunicativo pincelall nuestro estilo educativo.

Un estilo de comunicación asertiva favorece el afecto y afianza las relaciones interpersonales, a resolución de conflictos de forma respetuosa, el establecimiento claro de las normas y el manejo de las contingencias entre otros aspectos.

Cuando enviamos un mensaje, no sólo está en juego la transmisión efectiva del mismo, sino también lo está la autoestima y la propia relación que tenemos con los otros, así pues, no sólo es importante qué decimos, sino también cómo lo decimos, ya que estos dos aspectos van a facilitar que la otra persona se abra a nuestro mensaje o se cierre; se sienta herida o respetada; destaquemos sus puntos fuertes o remarquemos los débiles.

Siempre tenemos en nuestra mano la posibilidad de cuidar la relación y nutrir la autoestima, que como es sabido, también son factores de protección.

Según Hersey y Blanchard (1998), en relación a los estilos de comunicación considera en las **“Opciones de Comunicación Interpersonal”**; como:

1. No afirmativa. Ausencia de respeto por ti mismo.

Tienes el derecho y la necesidad de expresar, pero no lo hace, al temor, miedo, —al qué dirán!, los bloqueas o lo dices de manera indirecta con debilidad para evitar conflictos. Por lo que:

- No se resuelve el conflicto, más bien puede aumentar.
- Autoestima baja.
- El pesimismo aumenta.
- Aumenta la frustración.

2. Agresiva. Ausencia de respeto por los demás.

Expresas tus derechos y necesidades, pero al hacerlo violas los derechos de los demás. Por lo general esta reacción se debe a que te sientes amenazado y vulnerable frente a la situación.

Las personas agredidas no le queda ganas de continuar la relación a corto o largo plazo.

3. Afirmativa. Respeta a ti mismo y a los demás.

Expresas tus derechos, necesidades, con sensibilidad a los derechos y necesidades de expresión de los demás ventajas:

- Aumenta la probabilidad de lograr tus metas.
- Aumenta tu autoestima.
- Respeto de los demás.
- Promueve la tolerancia.

- Buenas relaciones humanas.
- Equilibrio y armonía en tu vida.

2.1.3.5. Habilidades imprescindibles para desarrollar la comunicación asertiva

El arte de la comunicación es saber decir, saber escuchar y saber preguntarl.

1. Saber escuchar.

No interrumpir al interlocutor hasta que haya terminado, luego evaluar el contenido para luego emitir una respuesta o entablar un diálogo armonioso.

Saber escuchar o la escucha activa, es la habilidad de escuchar bien, de escuchar con comprensión y cuidado. Es uno de los comportamientos más preciados y difíciles de encontrar. Por medio de esta habilidad nos hacemos conscientes de lo que otra persona está diciendo y de lo que está intentando comunicarnos. A través de ella damos información de que estamos recibiendo bien lo que nos dice.

Implica estar psicológicamente disponibles y atentos/as a los mensajes de nuestro interlocutor.

La escucha activa es tener empatía, por lo tanto, la empatía es escuchar activamente las emociones y sentimientos de los demás, es tratar de meternos en su pellejo y entender los motivos de los mismos. Es mostrar alegría con la alegría.

Y es mostrar que nos hacemos cargo del impacto que les produce un problema, de los apuros por los que están pasando, de la indefensión y de la tristeza por los fracasos, de la hostilidad, el rechazo o el escepticismo.

Es escuchar los sentimientos de nuestro/a interlocutor/a e informarle que nos hacemos cargo de los mismos. Meterse en su pellejol, sin embargo no significa convertirse un/a colega, ni aceptar, ni estar de acuerdo con la posición de tu interlocutor/ a. Es, sencillamente, dar cancha y reconocer los sentimientos de tu interlocutor/a.

2. Saber decir.

Ser oportuno, claro y firme, breve y específico, entusiasta y respetuoso.

Saber decir es tener Mensaje yo||; por lo tanto, es aquél que, como su nombre indica, se envía en primera persona||.

Define el origen personal de los sentimientos que una persona siente (Yo me siento mal||), así como de las opiniones (opino que...||) y deseos y preferencias que se tienen (me gustaría que...||). La esencia de este tipo de mensajes, al contrario que los mensajes tú, es saber hablar por uno/a mismo/a, sin atribuir al otro/a tus opiniones, sentimientos o cambios de conducta.

Es un mensaje sumamente respetuoso, que expresa los sentimientos, opiniones y deseos sin evaluar o reprochar la conducta de los demás y facilita la expresión de la diferencia y el desacuerdo.

Es un mensaje facilitador y persuasivo, al contrario que el Mensaje tú, que puede generar cerrazón en la otra persona.

3. Saber preguntar.

Es una cualidad creativa y es más eficaz que las respuestas. Aquí está la fuerza y el poder de la dirección de la comunicación.

La fórmula del arte de comunicar para ganar y ganar es: paciencia + comprensión + diálogo y negociación; en vez de la intolerancia, la agresividad, la rigidez o irracionalidad.

La buena comunicación es cuando hay:

- Un momento de decirlo.
- Lugar donde conversas.
- Forma de expresión.
- Frecuencia de mensaje.

2.1.3.6. Formas de comunicación

La comunicación formal y la informal utilizan diversos tipos de lenguaje en el comportamiento organizacional.

- **Descendente.** Emisión de directrices de arriba hacia abajo, a través de memorandos, informes, folletos, videos, etc. Esta información da sentido de dirección al trabajo, suministra datos y ayuda a resolver dudas. En si sirve de enlace entre los distintos niveles jerárquicos de la estructura formal de la organización.
- **Ascendente.** Suministra retroalimentación de abajo hacia arriba como sugerencias, encuestas diálogos, etc. En sí, permite conocer el clima organizacional en sus diversas modalidades.
- **Horizontal.** Desarrolla la socialización entre personas del mismo nivel jerárquico y facilita la integración y coordinación efectiva en el trabajo en equipo. Además propicia en el interlocutor entender los contenidos de los mensajes y conocer cómo piensan los miembros de su entorno.

2.1.3.7. La comunicación de los valores como elemento de integración

Según Villegas (1990), el liderazgo comunicacional tiene los siguientes objetivos:

- 1 Cada grupo humano o cada organización posee una cultura propia, que le proporciona identidad, que funciona como aglutinante, que armoniza intereses y ayuda a dirigir los esfuerzos de cada uno hacia objetivos comunes que a todos interesan.
- 2 El tejido cultural de una organización está constituido por valores comunes.
- 3 Las organizaciones de éxito explicitan en sus proyectos de empresa o institución los valores que consideran más emblemáticos como identificadores de su cultura y de su quehacer cotidiano.

COMUNICACIÓN DE LOS VALORES COMO ELEMENTO DE INTEGRACIÓN.



Fuente: Aguilar K. Eduardo.

2.1.3.8. Factores que obstaculizan o facilitan la comunicación

- Mensajes inconsistentes o incoherentes.
- Elección del lugar o momento poco apropiados.
- Emocionales negativos de atención, recuerdo y comprensión.
- Acusaciones, amenazas o exigencias.
- Preguntas con recriminación.
- Pedir la opinión —tendrías que...!
- Evidenciar objetivos y sentimientos contradictorios de sí mismo.
- Cortar la conversación o no escuchar.
- Etiquetar despectivamente a una persona.
- Generalizaciones —siempre! o —nuncal.
- Consejo prematuro y no pedido.

- Utilización de términos poco precisos.
- Juzgar los mensajes del interlocutor.
- Ignorar mensajes importantes.
- Interpretar y —hacer diagnósticos de personalidad.

Facilitadores:

- Los mensajes consistentes y coherentes.
- Elección del lugar y el momento adecuado.
- Emocionales positivos de atención recuerdo y comprensión.
- Apertura, tolerancia o bienvenida.
- Preguntas abiertas.
- Pedir la opinión —por favor...||
- Manifestar deseos y sentimientos no contradictorios de sí mismo.
- Escuchar activamente con empatía.
- Acomodarse a las cualidades de la otra persona.
- Información, permeable y flexible.
- Consejos expresados con tranquilidad.
- Utilizar el mismo código.
- Estimular los mensajes del interlocutor.
- Reforzar los mensajes positivamente.
- Aceptar la crítica y no hacer diagnóstico de personalidad.

2.1.3.9. Componentes fundamentales en la comunicación

Según Solórzano (2006), menciona los siguientes:

1. **No verbales.** Es observar y comprender la expresión corporal o postura y otras categorías existentes en el ser humano que tienen significado en el proceso de la comunicación:
 - **Mirada Visual.** Las miradas recíprocas constituyen una parte básica de la comunicación, donde se destacan el contacto visual, la distancia corporal, la expresión facial y los gestos, y la postura y los movimientos. El contacto visual es una ventana que se abre e invita a la comunicación
 - **Actitudes.** La gente que sabe dosificar o regular la mirada es más agradable. Ej. Mirada fija puede significar hostilidad o dominante; como también dejar de mirar puede ser sumisión o indiferencia.
 - **Expresiones de emociones.** La mirada intensa puede ser expresión de ira y si es menos intensa puede ser de vergüenza.
 - **Expresión facial.**
 - **Sonrisa, y**
 - **Gestos.**
 - **Postura.** La posición del cuerpo y de los miembros reflejan sus actitudes y sentimientos sobre sí misma y su relación con los otros.

Categorías posturales. Son:

- **Acercamiento.** Postura atenta comunicativa que denota el grado de formalidad o de intimidad de la relación.
- **Retiradas.** Se expresa retrocediendo o volviéndose hacia otro lado.
- **Expansión.** Postura arrogante o despreciativa que se expresa en la expansión del pecho, el tronco recto o inclinado hacia atrás, la cabeza erguida y los hombros elevados.
- **Contracción.** Es lo contrario del anterior. Postura cabizbaja o de abatimiento.

2. **Paralingüístico.** La palabra es un motor que genera consecuencias imprescindibles. Hay que saber distinguir entre una pregunta dicha como reproche y la misma pregunta como inquietud. Existen algunos elementos como:
- Volumen de la voz.
 - Entonación.
 - Fluidez.
 - Claridad.
 - Velocidad.
 - Tiempo de habla.
 - Distancia corporal.
3. **Verbales.** Son decisivos para transmitir una comunicación exitosa. Los elementos son:
- **Habla.** Es elemento verbal por excelencia sirve para transmitir información y mantener relaciones interpersonales adecuadas. Los elementos importantes de toda conversación son:
 - **Duración del habla.** A mayor duración mayor capacidad de enfrentarse a situaciones inciertas o de ansiedad.
 - **Retroalimentación.** La retroalimentación asertiva es un intercambio mutuo de señales de atención y comprensión.
 - **Preguntas.** Es una capacidad creativa y provoca curiosidad.
 - Son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mostrar interés por lo que la otra persona dice.
 - **Escucha activa.** Escuchar y comprender los sentimientos interesándose por lo que dicen, necesitan y aspiran los demás.

2.1.3.10. La comunicación en el liderazgo

Según Maseratesi (2008), La comunicación juega un papel imprescindible en la organización social y en el ejercicio del liderazgo. Para ello, es necesario tener en consideración los factores siguientes:

- 1 Riesgo en la comunicación. El riesgo que se corre en la comunicación no siempre es el mismo, sino que, varía dependiendo:
 - Del contenido de la comunicación; y
 - Del momento y escenario.
- 2 Minimizar la comunicación. Cuando un líder se está comunicando con personas que representan a diferentes estratos sociales y culturales deberá tratar de minimizar las percepciones equivocadas, las interpretaciones erróneas y evaluaciones fuera del lugar.
- 3 Escenarios conflictivos en la comunicación. El líder debe evaluar con mucho cuidado el significado de las palabras y la diversidad de entonación.
- 4 Estrategias para clarificar el mensaje. Para facilitar y asegurar el mensaje es preferible utilizar varios canales simultáneos: Hablar, escribir, presentar dibujos o diagramas, video, etc.

Aquí algunas técnicas más:

- Transmitir con claridad al otro.
- Saber expresar y escoger con cuidado qué es lo que se quiere revelar, cuándo y dónde se desea hacerlo.
- Reconocer de las afirmaciones como propias.
- Escuchar de verdad lo que dicen.
- Compartir ideas y sentimientos constructivos.

Para definir el contenido del mensaje, el líder debe formularse las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero decir?
- ¿Qué quiero que la otra persona escuche?
- ¿Cuál es el modo más claro de decirlo?
- ¿Cómo puedo asegurarme que mi mensaje sea entendido?

Los líderes eficaces tienen la imperiosa necesidad de desarrollar el mejor estilo de conducir a las personas y dentro de las competencias vitales que debe desarrollar y afianzar un líder es la necesidad de un sutil conocimiento de la forma como las personas —escuchan— sus comunicaciones.

Según Martínez (2006), Menciona: En el campo del liderazgo personal no hay mayor talento que la capacidad de comunicación de una persona.

No importa en un líder cuál sea su automotivación si no puede transmitir sus ideas a otros.

La comunicación es el meollo de todo liderazgo. Comunicación no es un intercambio de opiniones entre personas, sino un intercambio cuyo propósito es generar acción.

Un líder debe ser capaz de dar a conocer sus ideas y a su vez debe entender las ideas de los demás para poder guiarlos.

En las relaciones humanas la mayoría de las diferencias y desacuerdos se originan en la falta de entendimiento entre las personas.

La comunicación, es un arte. Exige algo más que intercambio de ideas; también es un intercambio de sentimientos, de actitudes, de emociones.

Por tanto, podemos decir una buena comunicación es la base para liderar y conducir exitosamente a las organizaciones sociales, por lo que ésta tiene que ser respetuosa, clara, concisa y oportuna.

2.1.3.11. Características de la comunicación

En la comunicación existe una serie de características y por consiguiente tiene unas características esenciales, sin las cuales no podríamos afirmar su existencia. Son

características no sólo de la comunicación en abstracto, sino de cualquier situación de comunicación, es decir, de la comunicación que se da en la vida cotidiana.

Cinco son las características esenciales de la comunicación:

1. Es humana.
2. Es social.
3. Es referencial.
4. Es compleja.
5. Se da en presente vivido.

2.1.3.12. Técnicas para mejorar las comunicaciones en las organizaciones

Los líderes para convertirse en mejores comunicadores deben cumplir las siguientes tareas: primera, deben mejorar sus mensajes, o sea la información que desean transmitir; y segunda, deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar a otras personas.

Según McCarthy (2011), define que las técnicas para mejorar la comunicación son:

- Vea todo lo que se hace como una forma de comunicación.
- Esté claro que la comunicación es siempre el primer paso en la prevención y solución de problemas.
- Esté claro en la comunicación informal y verbal y no verbal de su organización.
- Promueva la comunicación entre los empleados y con los empleados.
- Sea accesible y escuche con cuidado.
- Modele la comunicación efectiva.
- Adapte el estilo de comunicación a las necesidades de los demás.
- Adiestre el personal sobre la comunicación efectiva.

- Premie la comunicación efectiva.
- Evalúe siempre los estilos de comunicación y haga los ajustes que sea necesario.
- Provea oportunidades para la comunicación.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

CLIMA INSTITUCIONAL

Es el ambiente en donde uno se desenvuelve; para lograr el mencionado clima es importante que exista una comunicación fluida y un trato horizontal.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Son las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado.

CONFIANZA

Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

DEMOCRACIA

Es el autogobierno del pueblo.

DIRECTOR

Es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

EMPODERAMIENTO

Es conceder poder a un colectivo desfavorecido socioeconómicamente para que, mediante su autogestión, mejore sus condiciones de vida. O es el proceso mediante el cual las personas ganan crecientemente poder y seguridad (toma de conciencia del poder individual- no sobre otros).

FORMACIÓN DE VALORES

Es un proceso que se desarrolla en forma espontánea, no dirigida ni explícita, en el transcurso de las relaciones cotidianas, a través de la forma en que se orienta la apropiación de los conocimientos y de las normas que se establecen para regir el comportamiento social- escolar, y a través del tipo de interacciones personales que se establecen entre maestros y alumnos.

LIDERAZGO

Consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

MOTIVACIÓN PERSONAL

Son factores que influyen en la conducta, encaminados hacia el cumplimiento de objetivos, y afirma que la Motivación es un vínculo directo entre el hombre y la situación.

NORMAS DE CONVIVENCIA

Son reglas que contribuyen al buen funcionamiento de las relaciones sociales y al bienestar común.

RECURSOS HUMANOS

Es la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

RELACIONES HUMANAS

Son los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, mediante la comunicación visual, lingüística y afectiva.

TRABAJO EN EQUIPO.

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

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis general

El tipo de liderazgo de los directivos se relaciona significativamente con los estilos de comunicación para el programa de microproyectos rurales pampa puno II.

Hipótesis específicas

- El tipo de liderazgo liberal de los directivos se relaciona significativamente con el estilo de comunicación pasiva para el programa de microproyectos rurales pampa puno II.
- El tipo de liderazgo autoritario de los directivos se relaciona significativamente con el estilo de comunicación agresiva para el programa de microproyectos rurales pampa puno II.
- El tipo de liderazgo democrático del director se relaciona significativamente con el estilo de comunicación asertiva para el programa de microproyectos rurales pampa puno II.

2.3.1. Operacionalización de variables

- **Variable independiente**

Liderazgo.

- **Indicadores**

Liberal.

Autoritario.

Democrático.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS
LIDERAZGO	Liberal	- Aislado - Pasivo - Confiado - Conformista - Libertad	Sí Poco No
	Autoritario	- Arbitrario - Soberbio - Resentido - Desconfiado - Dictador.	Sí Poco No
	Democrático	- Justo - Equitativo - Amistoso - Solidario - Flexible	Sí Poco No

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizará el método deductivo porque permitirá el análisis teórico de carácter general a uno particular propiamente dicho.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño que se aplicará será de diseño no experimental - transversal, por tratarse de un análisis de datos en un momento dado:

Pino (2010), Propone para los diseños descriptivos el siguiente diseño:

M O →

Dónde:

M= Muestra de estudio

O = Observaciones o información recogida.

3.2.1. Tipo

El tipo de investigación del presente trabajo de investigación según su finalidad será de tipo aplicada, como cita en su obra Restituto Sierra Bravo (2001), que por su finalidad son básicos y aplicativos, lo que tomará este trabajo de investigación de tipo aplicativo como menciona Arístides Vara Horna (2010) y el Consejo Nacional de la Universidad Peruana a la investigación de tipo básico como: "...La que está dirigida

hacia un fin netamente cognoscitivo, repercutiendo en unos casos en correcciones, y en otros en perfeccionamiento de los conocimientos, pero siempre con un fin eminentemente perfectible en ellos...”¹.

3.2.2. Nivel

El nivel o alcance de la investigación será de nivel descriptivo como proponen los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010. p, 80), porque se encontrará “EL LIDERAZGO COMUNICACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DEL PROGRAMA DE LOS MICROPROYECTOR RURALES PAMPA PUNO II”.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población de las asociaciones en la Provincia de Melgar se considera según al formato del proyecto pampa II en las cuales menciona los siguientes inscritos:

RELACIÓN DE FAMILIAS OBJETO DE ESTUDIO

Nº	Apellidos y Nombres	Sexo	Provincia y Distrito
1	CONTRERAS MAQUERA OSCAR JULIO	Varón	Ayaviri
2	CUTIPA MARCE FRANCISCO SOLANO	Varón	Antauta
3	SULLCA QUISPE GODOFREDO VICTORIANO	Varón	Cupi
4	CASTRO TELLEZ YANIRA MARIELA	Mujer	Ayaviri
5	CACERES CHAIÑA GREGORIO	Varón	Cupi
6	TICONA CHURA MARITZA	Mujer	Cupi
7	VASQUEZ QUISPE GIOVANA YEMIRA	Mujer	Ayaviri
8	RODRIGUEZ HUMPIRI PAULINO	Varón	Cupi
9	ACHO ARRATIA LUCRECIA	Mujer	Antauta
10	AGUIRRE TICONA MAFALDA MARIA	Mujer	Cupi

¹ Consejo Nacional de la Universidad Peruana (1974). La investigación en la Universidad Peruana. Lima – Perú: CONUP

11	HUALLPA RIVERA PEDRO	Varón	Cupi
12	CALDERON CARAZAS GLADIZ DINA	Mujer	Ayaviri
13	MARIN PARI JUAN CANCIO	Varón	Llalli
14	VELASQUEZ FLORES JERONIMO	Varón	Macari
15	ESCOBAR QUINTEROS, YOLANDA GUILLERMINA	Mujer	Llalli
16	LLANOS CCAMA MARITZA	Mujer	Antauta
17	CATACORA HUANCA, SONIA	Mujer	Macari
18	CHIPANA MAMANI ROLANDO	Varón	Antauta
19	TORRES ALFEREZ BACILIA MARGARITA	Mujer	Nuñoa
20	CORONADO RONDON, ARMANDO	Varón	Macari
21	MAMANI CHAMBILLA, DOMINGO	Varón	Nuñoa
22	CRUZ COLQUE, LUIS ANTONIO	Varón	Santa Rosa
23	ASCENCIO CHARCA OSCAR ANTONIO	Varón	Santa Rosa
24	LUQUE CALSIN, LUIS AVELINO	Varón	Ayaviri
25	COHAILA QUISPE MABEL VICTORIA	Mujer	Nuñoa
26	TOMA ARUGA MAGDALENA MARTHA	Mujer	Ayaviri
27	FLORES VILLALOBOS YOSHI OTILIA	Mujer	Nuñoa
28	GARAVITO JAILLITA, ROSSANA	Mujer	Llalli
29	QUISPE ALANOCA, SANTA	Mujer	Llalli
30	ACERO CALAMULLO, ELENA	Mujer	Antauta
31	JINEZ CALIZAYA, LOURDES VERONICA	Mujer	Umachiri
32	ZAIRA FLORES JUAN AURELIANO	Varón	Antauta
33	FLORES ALCOS ALEJANDRO	Varón	Umachiri

34	CHOQUE MAMANI FERNANDO ALONSO	Varón	Nuñoa
35	AGUIRRE COHAILA ALINE HILDA	Mujer	Umachiri
36	QUIÑONEZ ACERO MARIO	Varón	Umachiri
37	ARPA CALACHUA FLORENTINO	Varón	Antauta
38	AGUILAR CHOQUEMAMANI, ALFREDO	Varón	Umachiri
39	MAMANI QUISPE ESTANISLAO	Varón	Nuñoa
40	ZAPANA MAMANI, CELESTINO	Varón	Ayaviri
41	SUCASACA LOPE, IGNACIO	Varón	Nuñoa
42	VILCA VASQUEZ ROXANA ANGELICA	Mujer	Macari
43	ESPINOZA VILCA SIMON TADEO	Varón	Macari
44	VILCA MAMANI GLADYS SABINA	Mujer	Macari
45	ACEITUNO CHURATA MARCELINO	Varón	Umachiri
46	CRUZ CONDORI, TEODORO	Varón	Ayaviri
47	ESPINOZA RAMOS MARIA MAGDALENA	Mujer	Umachiri
48	CHARAJA CUTIPA FERNANDO	Varón	Umachiri
49	CALIZAYA ARHUATA ANA MARIA	Mujer	Macari
50	CCAMA CONDORI, MARIANO	Varón	Ayaviri
51	ALAVE LAQUITA DIONICIA PAUBLA	Mujer	Orurillo
52	CUTIPA MONTUFAR JULIA BRENDA	Mujer	Macari
53	DURAN VILCA, JUAN ALBERTO	Varón	Ayaviri
54	SANTANA PILCO JUANA ROSA	Mujer	Orurillo
55	ARPASI ARGOTE ESTEBAN ADOLFO	Varón	Ayaviri
56	BALCON CRUZ TEOFILO VICTORIANO	Varón	Orurillo

57	VILLALTA SUBIA BASILIO BIENVENIDO	Varón	Ayaviri
58	PARI ESCOBAR GUMERCINDO	Varón	Orurillo
59	MONZON VILLALBA GODOFREDO EMILIO	Varón	Orurillo
60	CONDEMAYTA ARIAS ESMERALDA BENITA	Mujer	Macari
61	PONCE FUENTES MAXIMO	Varón	Orurillo
62	LOZA DURAN FRISANCHO	Varón	Ayaviri
63	PUMA MAQUERA, NORMA REYNA	Mujer	Santa Rosa
64	ROMAN VASQUEZ LUIS ALBERTO	Varón	Santa Rosa
65	HUATA MOLLEPAZA, RODOLFO	Varón	Santa Rosa
66	RODRIGUEZ VALDIVIA CAROLA	Mujer	Ayaviri
67	CUSI VILCA MARIA ELENA	Mujer	Santa Rosa
68	CALDERON LUYO LEDDY YOVANNA	Mujer	Ayaviri
69	CHARAJA CUTIPA FERNANDO	Varón	Llalli
70	CALIZAYA ARHUATA ANA MARIA	Mujer	Santa Rosa
71	CCAMA CONDORI, MARIANO	Varón	Ayaviri
72	CRUZ COLQUE, LUIS ANTONIO	Varón	Santa Rosa
73	ASCENCIO CHARCA OSCAR ANTONIO	Varón	Nuñoa
74	LUQUE CALSIN, LUIS AVELINO	Varón	Santa Rosa
75	VELASQUEZ FLORES JERONIMO	Varón	Ayaviri
76	ESCOBAR QUINTEROS, YOLANDA GUILLERMINA	Mujer	Antauta
77	CACERES CHAIÑA GREGORIO	Varón	Nuñoa
78	TICONA CHURA MARITZA	Mujer	Ayaviri
79	ESPINOZA VILCA SIMON TADEO	Varón	Llalli

80	AGUIRRE COHAILA ALINE HILDA	Mujer	Llalli
81	CHARAJA CUTIPA FERNANDO	Varón	Llalli
82	PUMA MAQUERA, NORMA REYNA	Mujer	Santa Rosa
83	CHARAJA CUTIPA FERNANDO	Varón	Umachiri

Fuente: Proyecto Pampa II.

3.3.2. Muestra

La muestra de estudio se determinará de acuerdo a la siguiente fórmula como presenta por proporciones (Moya, 2005, p. 40).

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + z^2(p * q)}$$

Dónde:

N = Población.

Z² = Nivel de Confianza.

p = Prevalencia estimada.

q = (1-p).

e² = Error de muestreo.

$$n = \frac{83 * (1,96^2) * 0,50 * 0,50}{0,05^2 (83-1) + 1,96^2 (0,50 * 0,50)}$$

$$n = \frac{79,7132}{1,1654}$$

N = 68

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Técnica

Para el presente trabajo de investigación se utilizará como técnica de recolección de datos, la encuesta.

3.4.2. Instrumento

El instrumento aplicado es el cuestionario de escala de Likert, esta técnica se empleó con el objetivo de emplear una visión real sobre la situación y “EL LIDERAZGO COMUNICACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DEL PROGRAMA DE LOS MICROPROYECTOR RURALES PAMPA PUNO II”.

3.4.3. Confiabilidad

A continuación presentamos los resultados de alfa de cronbach sobre la técnica de aplicación y análisis estadístico realizado:

Cuadro estadístico de alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{V_T} \right]$$

α = alfa de cronbach

K = Numero de Ítems

$\sum v_i$ = Sustancia de las varianzas de los ítems.

V_T = Varianza total de los ítems.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
76,9 %	

Fuente: spss 22.

3.4.3.1. Fiabilidad de alfa de Crombach

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada.	52,40	39,228	,462	,752
El director muestra pasividad en la gestión institucional.	52,35	40,232	,332	,760
El director no otorga confianza a los integrantes de la comunidad.	52,22	41,130	,331	,761
El director es conformista con los bienes y servicios que brinda la institución.	52,26	41,720	,232	,766
El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria.	52,94	41,728	,155	,772
El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales.	52,34	40,585	,330	,760
El director es desconfiado al delegar funciones académicas y administrativas de la institución.	52,93	39,114	,384	,756
El director impone acciones sin consideración de las opiniones.	52,26	40,466	,307	,762
No actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales.	52,37	41,908	,138	,773
El director no es solidario ni ayuda a la comunidad.	52,60	46,661	-,294	,805
El director evade sus responsabilidades delegándosela a otro.	52,65	39,635	,291	,764
Su expresión es fingido, distante, y frío, con tono de voz bajo y difuso.	52,28	42,234	,130	,772
En su expresión manifiesta actitud de violencia.	52,03	40,984	,412	,758
Es dominante en sus ideas y preferencias.	52,51	38,283	,672	,741
No expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza.	52,00	40,657	,573	,753
En su manifestación verbal y escrito no demuestra postura adecuada y respeto.	52,65	39,336	,375	,757
No respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad.	52,41	39,529	,428	,754

Fuente: Elaboración propia.

3.5. PROCEDIMIENTOS

En primer lugar se coordinará con las autoridades de la Facultad de Ciencias de la comunicación para obtener un credencial y estar acreditado ante las entidades donde se realizará la investigación, esto por tratarse de trabajo de investigación netamente académico, seguidamente se realizará el trabajo de campo y luego tabular los datos utilizando el *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versión 22, posterior a esto se aplicará los análisis estadísticos y la contratación de hipótesis estadístico planteado en el presente estudio; finalmente presentar los informes finales correspondientes de dicho proyecto.

3.6. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Por tener que conseguir datos no paramétricos en la investigación, se aplicarán el siguiente estadístico para la contratación de hipótesis:

H_0 = El tipo de liderazgo de los directivos se relaciona significativamente con los estilos de comunicación para el programa de microproyectos rurales pampa puno II.

H_1 = El tipo de liderazgo de los directivos se relaciona significativamente con los estilos de comunicación para el programa de microproyectos rurales pampa puno II, es poco con tendencia a no utilizar el Liderazgo comunicacional.

$H_0: \neq 33\%$

$H_1: \leq 33\%$

El nivel de significancia es de $\alpha = 0,05$ a un nivel de confianza de 95%

La estadística de prueba es la *bondad de ajuste de chi- cuadrada*, por utilizar una variable de prueba que es el Liderazgo comunicacional de los directivos.

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

Dónde:

$X^2 = Chi$ cuadrada

$f_o =$ Frecuencia observada

$f_e =$ Frecuencia esperada

Aplicación manual

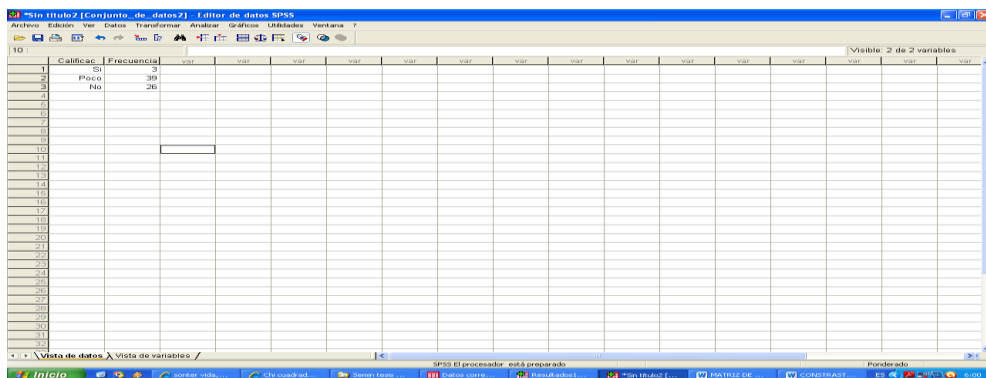
Según Cáceda, F. y Pérez, S. Este método divide la f_o en partes iguales con el de datos total ($68/3 = 22,67$) seguir el procedimiento del ejemplo de

Calificación	f_o	f_e
Si	3	22,67
Poco	39	22,67
No	26	22,67
Total	68	

$$Chi\text{-Calculada} = \frac{(3-22,67)^2}{22,67} + \frac{(39-22,67)^2}{22,67} + \frac{(26-22,67)^2}{22,67} = 29,324$$

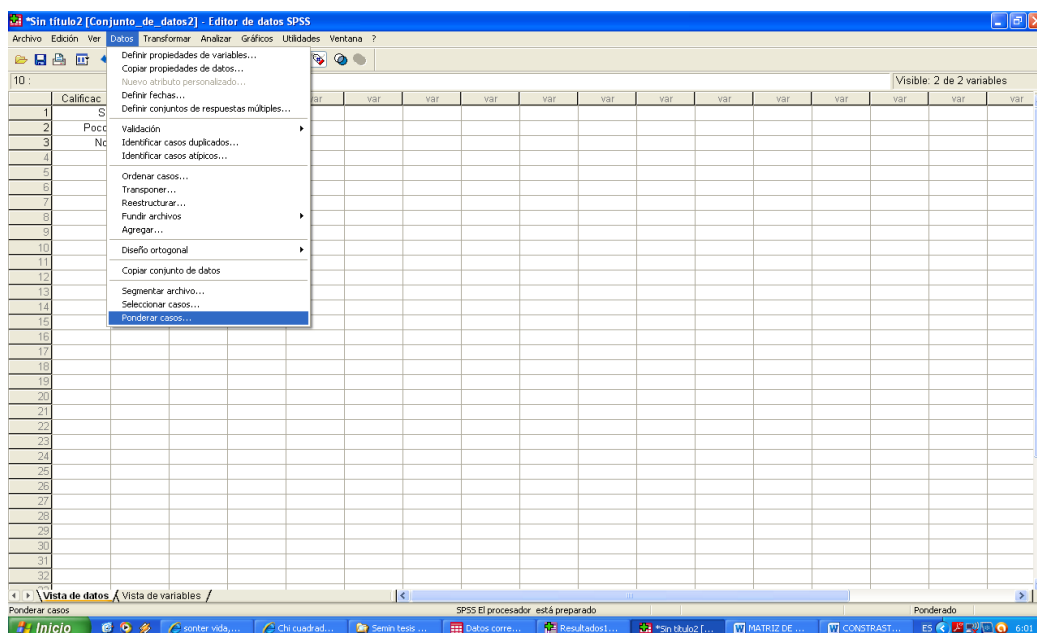
Aplicación con el SPSS, se tiene el siguiente procedimiento:

Se construyen las variables en este caso con la calificación de los encuestados y la frecuencia de los mismos:

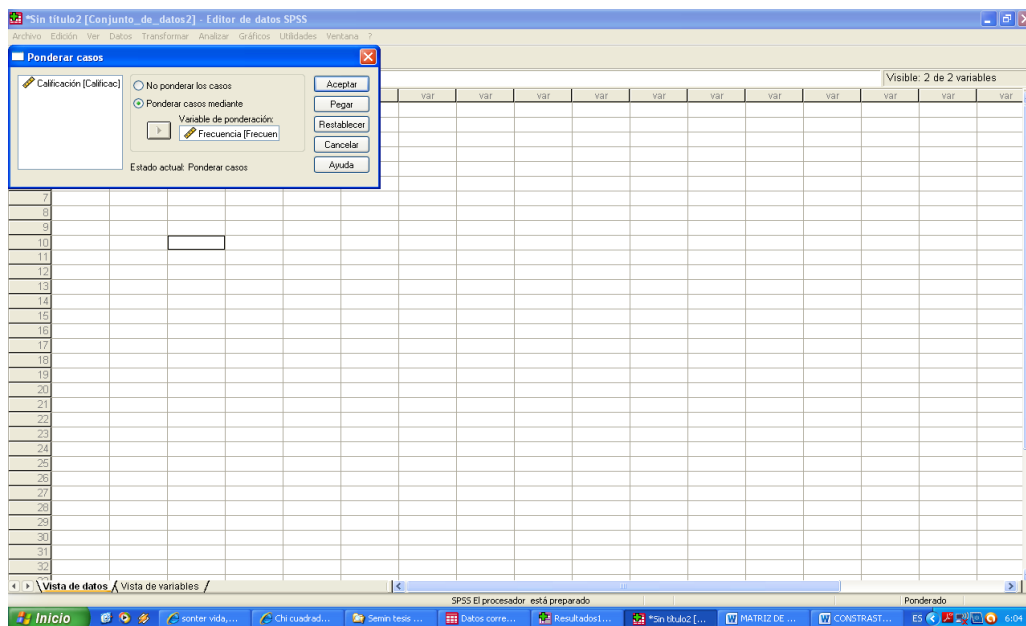


Fuente: Imagen spss 22.

Se ponderan las frecuencias realizando el siguiente procedimiento:

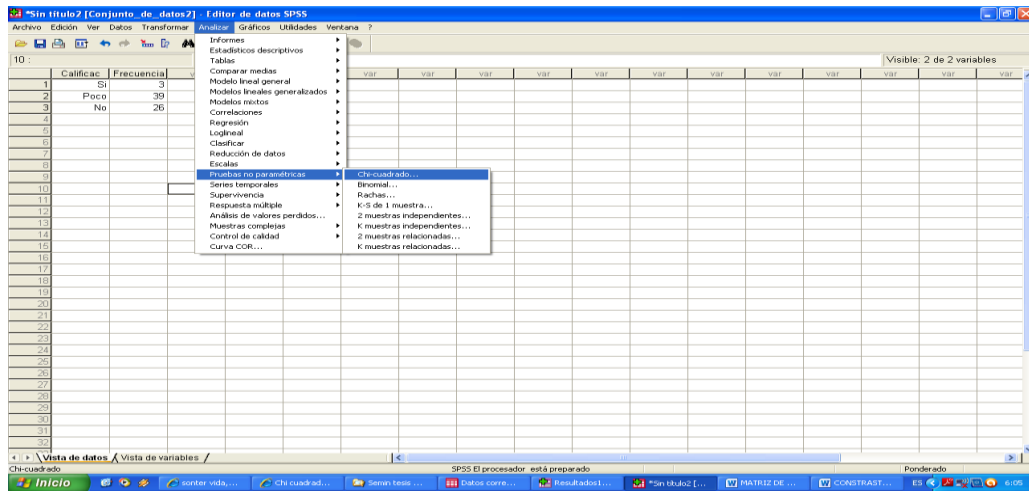


Fuente: Imagen spss 22.

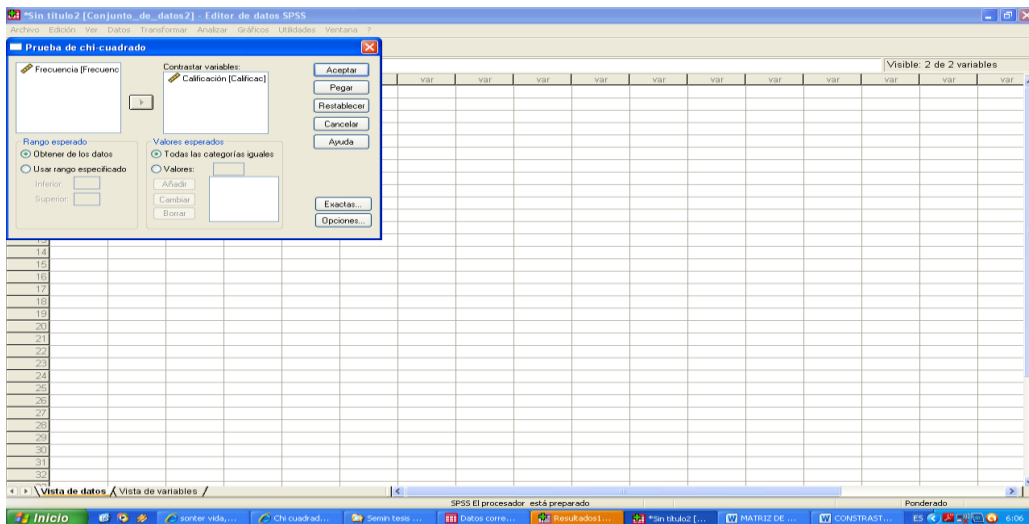


Fuente: Imagen spss 22.

Luego se procede a realizar el cálculo de la chi-cuadrada de la variable calificación



Fuente: Imagen spss 22.



Fuente: Imagen spss 22.

En la hoja de respuestas se tiene lo siguiente:

CHI - CUADRADA

	N observado	N esperado	Residual
Si	3	22,7	-19,7
Poco	39	22,7	16,3
No	26	22,7	3,3
Total	68		

Fuente: Resultado de la base de datos de estudio.

Estadísticos de contraste

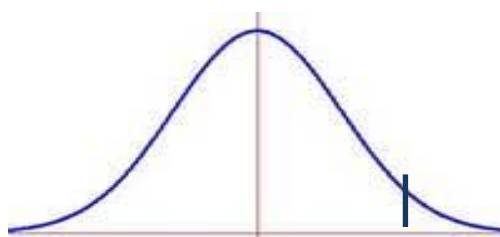
	Calificación
Chi-cuadrado(a)	29,324
gl	2
Sig. asintót.	,000

0 casillas (,0%) tienen frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 22,7.

Resultado: El nivel de significancia planteado es $\alpha = 0,05$, en el estadístico de contraste según el software SPSS se tiene $\alpha = 0,000$; lo que significa que se acepta la hipótesis alterna

Chi cuadrada tabulada es: $X^2_{\alpha} = 5,991$

Chi cuadrada calculada es: $X^2_{c(3-1)=2\text{ gl}} = 29,324$



$\alpha = 5,991$

Decisión:

La *chi* cuadrada calculada (29,324) es mayor a la *chi* cuadrada tabulada (5,991) por lo que se acepta la hipótesis alterna, con lo que se concluye que “El tipo de liderazgo de los directivos se relaciona significativamente con los estilos de comunicación para el programa de microproyectos rurales pampa puno II, es poco con tendencia a no utilizar el Liderazgo comunicacional.”

CAPÍTULO IV

CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La provincia de Melgar, la mayor parte de la población se dedica a la actividad económica agropecuaria, sin embargo se ha incursionado en actividades de servicios como es el de ofrecer turismo vivencial por sus aguas termales medicinales que ofrece en la misma provincia de Ayaviri.

Tiene una inversión de la comunidad Europea comprende los ámbitos de Alta montaña de las microrregiones Melgar y Lampa de la sub región Puno ubicado en el altiplano de la cuenca del Titicaca y Limita con Bolivia. La población de estudio tiene la ubicación que sigue: Distrito: Ayaviri, Provincia: Melgar Región: Puno.1993 – 1996 con ampliación 1996 -1999.

En el Altiplano de la Sub región Puno desde varias décadas se ha venido ejecutando proyectos de apoyo al desarrollo rural tanto por parte del Estado como por Instituciones privadas.

El Proyecto apoya a las acciones de desarrollo que la propia población campesina organizada se propone, para dar solución a su problemática y por lo tanto se da a una variedad de micro proyectos rurales, cabe señalar que los directivos y empleados cuentan con infraestructura acondicionada a su criterio con materiales de la zona y tecnología apropiada para la atención de la población es más algunos empleados están capacitados para brindar apoyo a comunidades campesinas. El ingreso económico de esta población es atendida por el proyecto Pampa Puno II está basado en la, ganadería, agricultura y capacitaciones.

Son Objetivos del Programa:

- Contribuir a la distribución de los riesgos de la producción agropecuaria y aumentar la seguridad alimentaria.
- Contribuir a la disminución de Flujos migratorios, generando empleo y mejorando los ingresos a nivel rural.
- Promover sistemas de Producción Agropecuarias sostenibles en el tiempo y en el balance con la conservación del medio ambiente.
- Promover el desarrollo tecnológico, bajo condiciones especiales Alto Andinos.
- Rescatar, Potenciar e Introducir diferentes formas de organización y gestión comunal.
- Promover la participación activa y organizada de los campesinos y revalorar, y potenciar el rol y papel de la mujer campesina.
- En relación a los objetivos mencionados se implementó.

Los siguientes programas operacionales.

- ❖ Apoyo a la organización y congestión a través del programa se incentivó la participación y la autogestión campesina en torno a los micros proyectos, el uso y manejo de los recursos naturales, el medio ambiente y el manejo de cuencas.
- ❖ Apoyo al desarrollo de infraestructuras productivas y complementarias, riego, pozos, caminos rurales, terrazas, invernaderos.
- ❖ Tanque de desinfección del ganado, talleres de artesanía, agua potable.
- ❖ Apoyo directo a la producción agropecuaria.
- ❖ Conservación del medio ambiente.
- ❖ Se apoya el desarrollo de la base productiva y su equilibrio en el medio ambiente; semilla, cultivos andinos, forrajes, pastos mejorados, fertilidad orgánica.

- ❖ Se impulsa a la investigación, sistematización, validación a introducción de tecnologías apropiadas a nivel agrícola, pecuario de transformación, así como de energía no convencionales.
- ❖ Apoyo social coadyuva acciones a nivel de servicios sociales básicas, mejoramiento a nivel de hogar, así como actividades culturales.
- El proyecto Pampa Puno II a través de la Red Rural ofrecen capacitaciones en tejidos elaborados con fibra de alpaca y lana de ovino con teñidos con tintes naturales les permite manufacturar alfombras, chompas, guantes, chalinas, chullos, ponchos.
- Cuentan con capacitación para criadores de ovino, llamas. Vacuno los cuales los agrupan en asociaciones, lo que significa mayor ingreso económico para estas familias beneficiadas.

CAPÍTULO V

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. RESULTADOS

Cuadro 1. El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	9	13.2	13.2	13.2
	Poco	21	30.9	30.9	44.1
	No	38	55.9	55.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia.

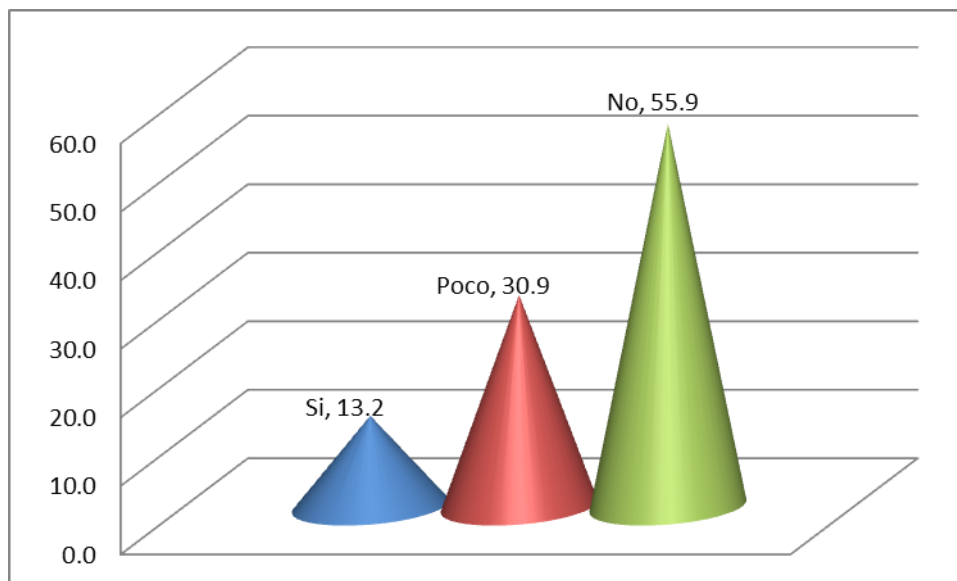


Gráfico 1. El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 1 en la organización del Proyecto Pampa II, la gran mayoría de los integrantes son socios, que respondieron que los directivos hacen las gestiones de manera aisladas con un porcentaje del 55,9 % con una tendencia a subir poco con porcentaje del 30,9 % puesto que ellos están encargados de prestar servicios, además estas personas son el elemento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales y son valoradas por las institución.

Cuadro 2. El director muestra pasividad en la gestión institucional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	14.7	14.7	14.7
	Poco	16	23.5	23.5	38.2
	No	42	61.8	61.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

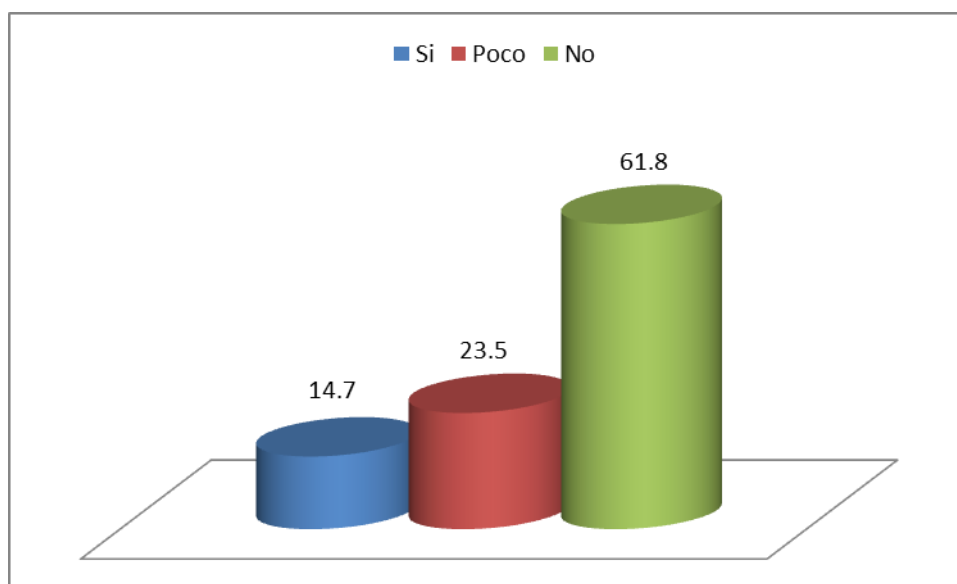


Gráfico 2. El director muestra pasividad en la gestión institucional.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 2 en la organización del Proyecto Pampa II, la gran mayoría de los directivos no muestran pasividad con la gestión institucional porcentaje del 61,8 % con una tendencia de subir y mostrar pasividad por la gestión institucional con el items poco con porcentaje del 23,5 % puesto que ellos están encargados de prestar servicios de la mejor manera.

Cuadro 3. El director no otorga confianza a los integrantes de la asociación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	3	4.4	4.4	4.4
	Poco	21	30.9	30.9	35.3
	No	44	64.7	64.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

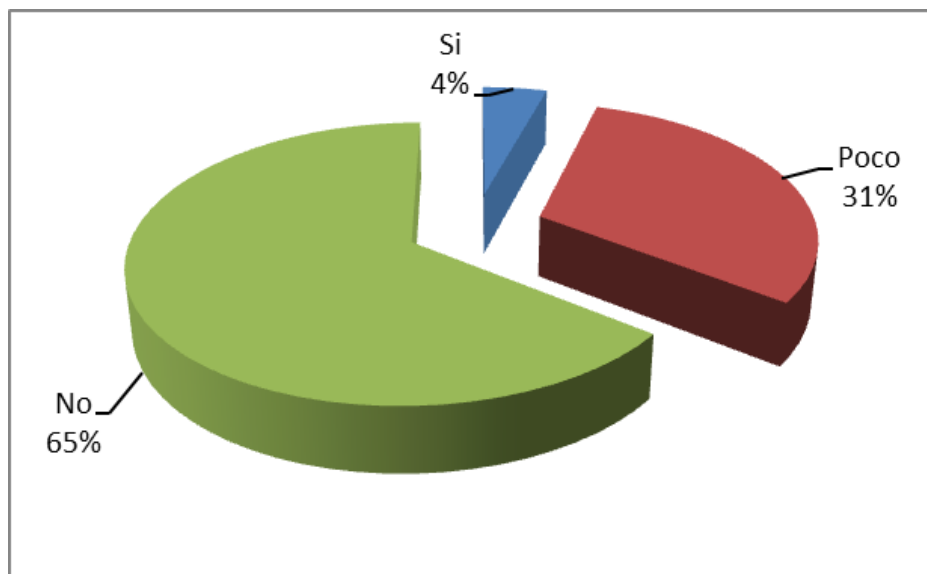


Gráfico 3. El director no otorga confianza a los integrantes de la asociación.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 3 Cómo califica la confianza de los directivos de la organización del Proyecto Pampa II mencionan que no dan confianza con un porcentaje de 65 % y que algunas veces dan confianza a las asaciones en la escala de poco a crecer con un porcentaje del 31% por la cual se debe dar y mejores condiciones para mejoras el desempeño laboral y comunicacional con las asociaciones.

Cuadro 4. El director no otorga libertad en la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	5.9	5.9	5.9
	Poco	22	32.4	32.4	38.2
	No	42	61.8	61.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

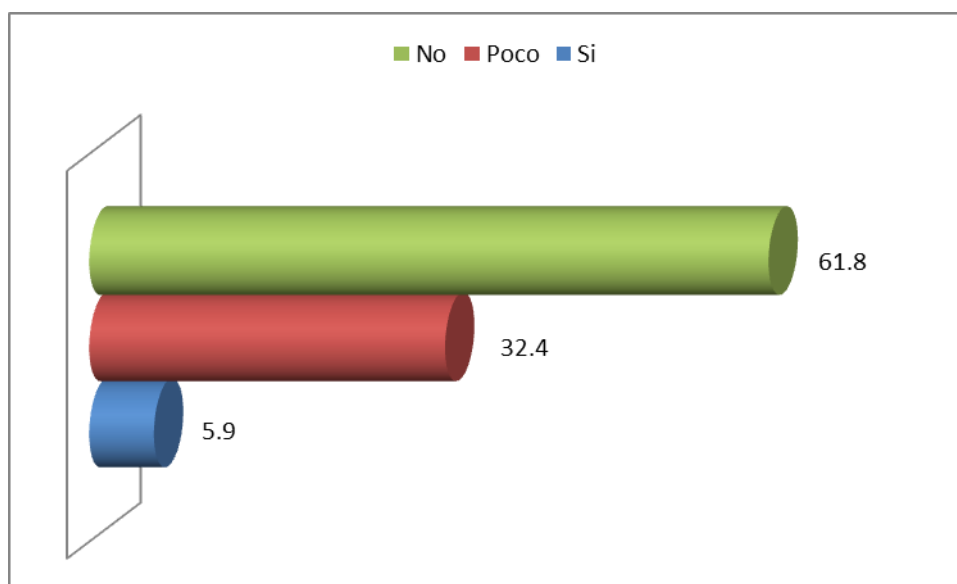


Gráfico 4. El director no otorga libertad en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 4 Cómo califica la toma de decisiones de los directivos de la organización del Proyecto Pampa II mencionan que no otorgan libertad en la toma de decisiones con un porcentaje de 61,8 % y que algunas veces dan confianza a las empleadores, con una tendencia crecer poco en la toma de decisiones en un porcentaje del 32,4% por la cual se debe oportunidades de mejor con la comunicación la toma de decisiones y así para alcanzar los objetivos de organización del Proyecto Pampa II.

Cuadro 5. El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	25	36.8	36.8	36.8
	Poco	26	38.2	38.2	75.0
	No	17	25.0	25.0	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

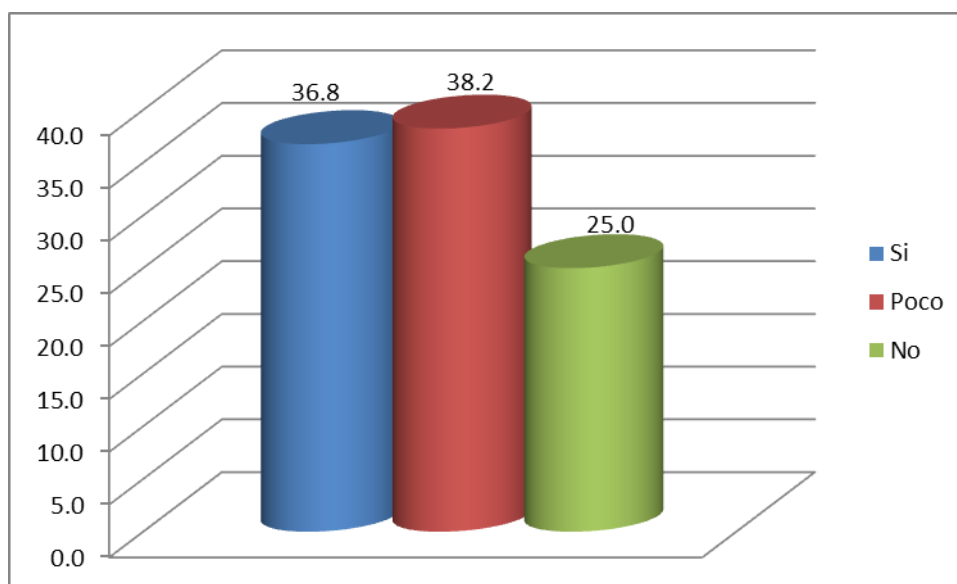


Grafico 5. El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 5 en la organización del Proyecto Pampa II, los asociados determinan que los directivos dan la toma decisiones de forma arbitraria poco consultado con un porcentaje del 38,2 % con una tendencia a mejorar con porcentaje del 36,8 % puesto que ellos están encargados de prestar servicios, además estas personas son el elemento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales, son valoradas por las institución.

Cuadro 6. El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	7	10.3	10.3	10.3
Poco	21	30.9	30.9	41.2
No	40	58.8	58.8	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

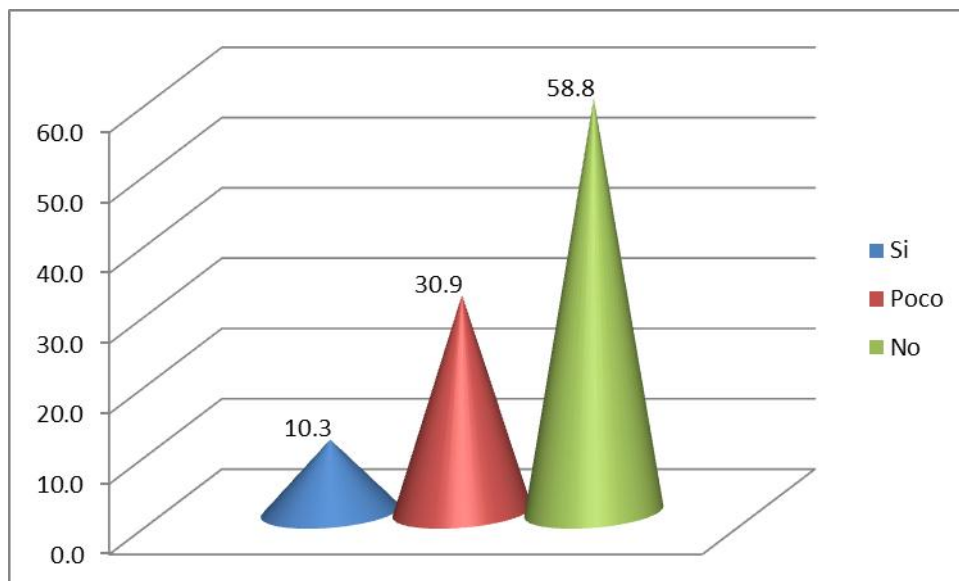


Gráfico 6. El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 6 en la organización del Proyecto Pampa II, los encuestados dan respuestas que no tienen las estrategias de comunicación adecuada con un porcentaje del 58,8 % con una tendencia a mejorar poco en las habilidades de comunicación y liderazgo con un porcentaje del 30,9% ya que es necesario tener habilidades para poder mejorar el grupo de trabajo y lograr los objetivos.

Cuadro 7. El director es desconfiado al delegar funciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	28	41.2	41.2	41.2
	Poco	19	27.9	27.9	69.1
	No	21	30.9	30.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

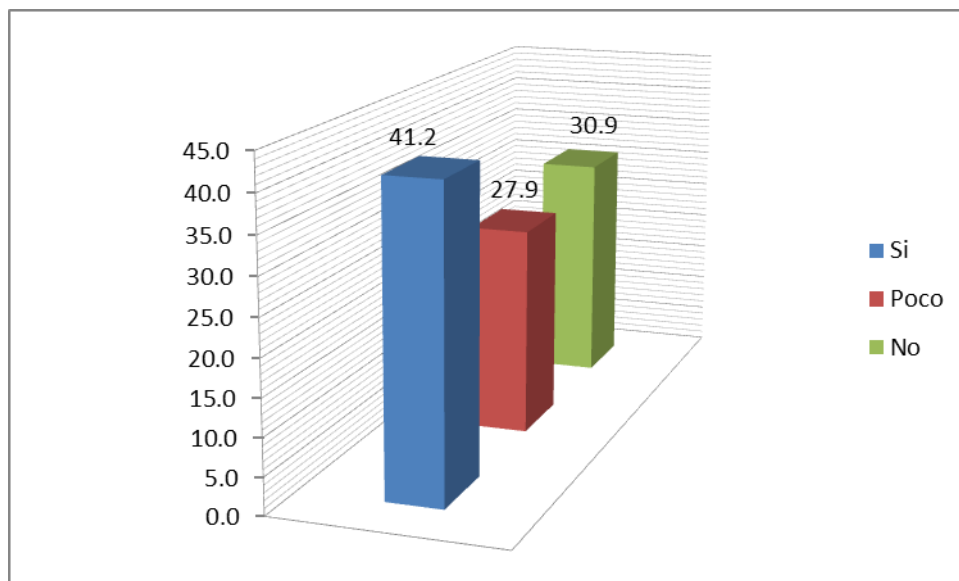


Gráfico 7. El director es desconfiado al delegar funciones.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 7 en la organización del Proyecto Pampa II, los encuestados dan respuestas que si son desconfiados los directivos con un porcentaje del 41,2 % con una tendencia a mejorar con terminar el exceptismo de tomar decisiones con las estrategias de comunicación y liderazgo con un porcentaje del 30,9% ya que es necesario delegar funciones para poder mejorar el grupo.

Cuadro 8. El director impone acciones sin consideración de las opiniones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	14.7	14.7	14.7
	Poco	10	14.7	14.7	29.4
	No	48	70.6	70.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

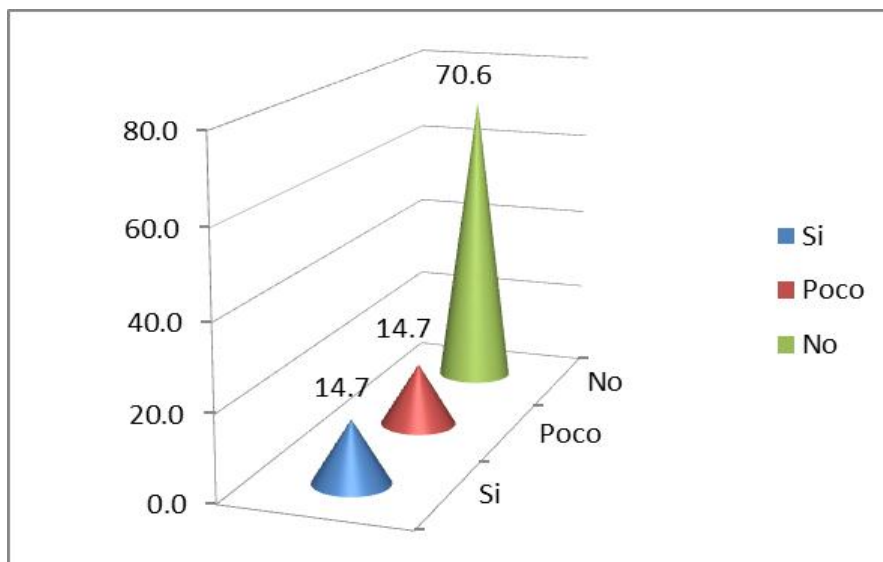


Grafico 8. El director impone acciones sin consideración de las opiniones.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 8 en la organización del Proyecto Pampa II, que los directivos se hacen falta de liderazgo y comunicación con un porcentaje del 70,6 % y con un mejor desenvolvimiento con porcentajes similares a mejorar poco con un porcentaje del 14,7 % para su mejora deben escuchar las opiniones de las asociaciones y tomar en cuenta las opiniones de cada presidente.

Cuadro 9. No actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	17.6	17.6	17.6
	Poco	13	19.1	19.1	36.8
	No	43	63.2	63.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

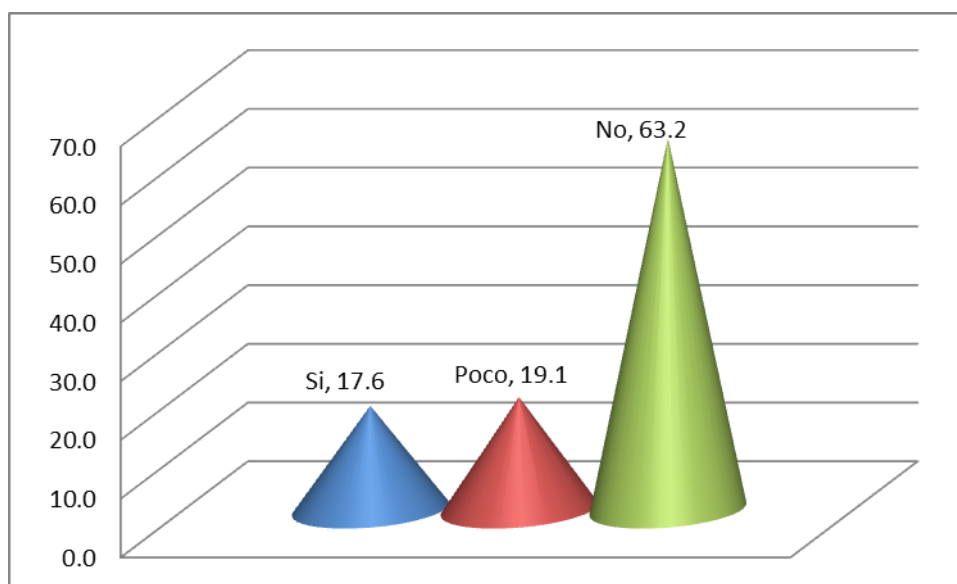


Gráfico 9. No actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 9 en la organización del Proyecto Pampa II, que los directivos se hacen falta de liderazgo y comunicación porque no actúan con justicia con un porcentaje del 63,2 % y poco con la tendencia de solucionar conflictos con un porcentaje del 19,1 % para su mejora deben escuchar las opiniones de las asociaciones y tomar en cuenta los líderes de cada asociación.

Cuadro 10. El director no es solidario ni ayuda a la comunidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	20	29.4	29.4	29.4
	Poco	13	19.1	19.1	48.5
	No	35	51.5	51.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

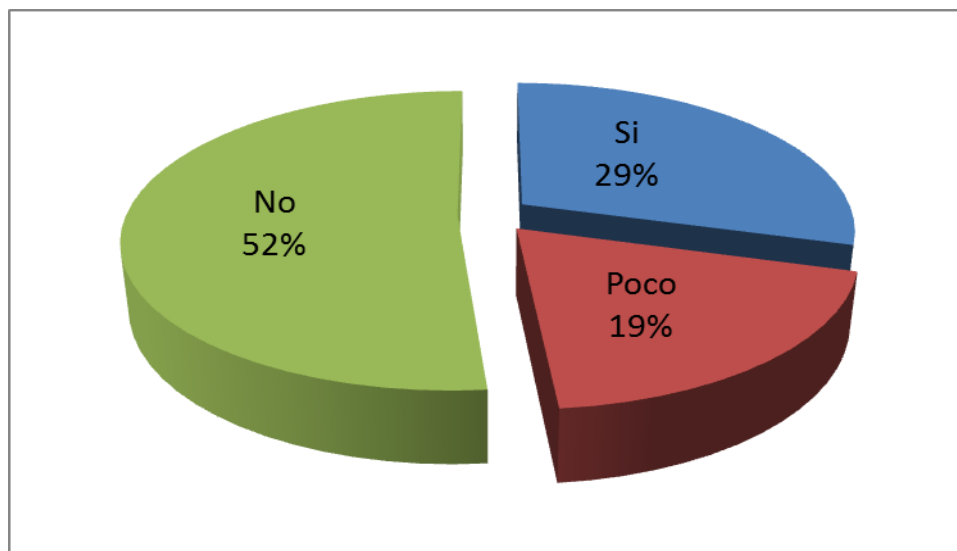


Gráfico 10. El director no es solidario ni ayuda a la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 10 en la organización del Proyecto Pampa II, que los directivos no son solidarios ni practican el liderazgo comunicacional lo cual las asociaciones responde que no con un porcentaje del 52 % y otras asociaciones responde que si son solidarios y apoyan con ser líderes y tiene mejor comunicación con una mejora con un porcentaje del 29 % para su mejora deben escuchar las opiniones de las asociaciones y tomar en cuenta los líderes de cada asociación.

Cuadro 11. En su expresión manifiesta actitud de violencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	24	35.3	35.3	35.3
	Poco	8	11.8	11.8	47.1
	No	36	52.9	52.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

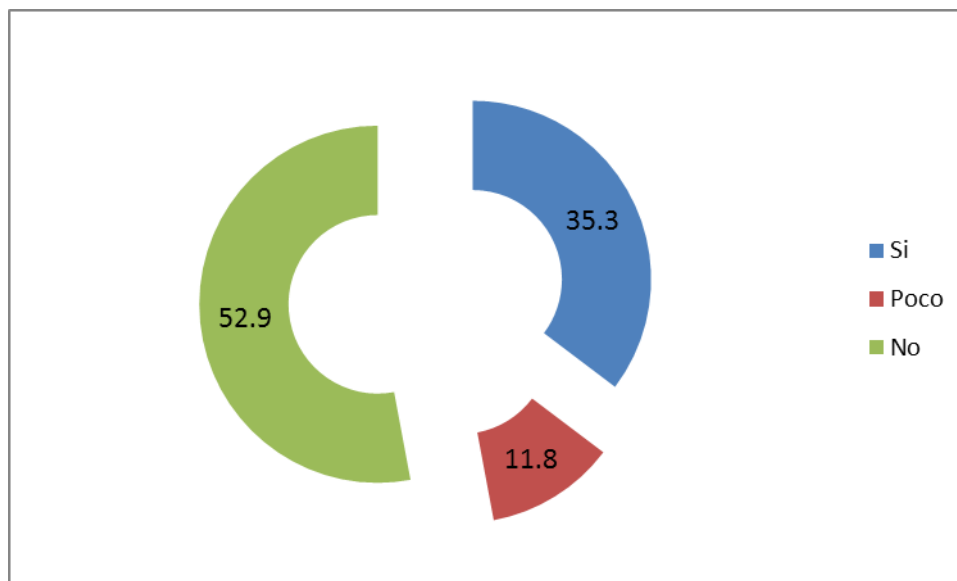


Gráfico 11. En su expresión manifiesta actitud de violencia.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del gráfico 11 El grado de insatisfacción de las asociaciones tiene con la comunicación interpersonal que realiza con los directivos del Proyecto Pampa II, es no con un porcentaje del 52,9% y con una mejora en el ser liderazgo comunicacional es efectiva con un porcentaje del 35,3% los cual se debe tener en cuenta las opiniones de las asociaciones y mejorar su clima laboral con las personas encuestadas.

Cuadro 12. No expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	8	11.8	11.8	11.8
Poco	15	22.1	22.1	33.8
No	45	66.2	66.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

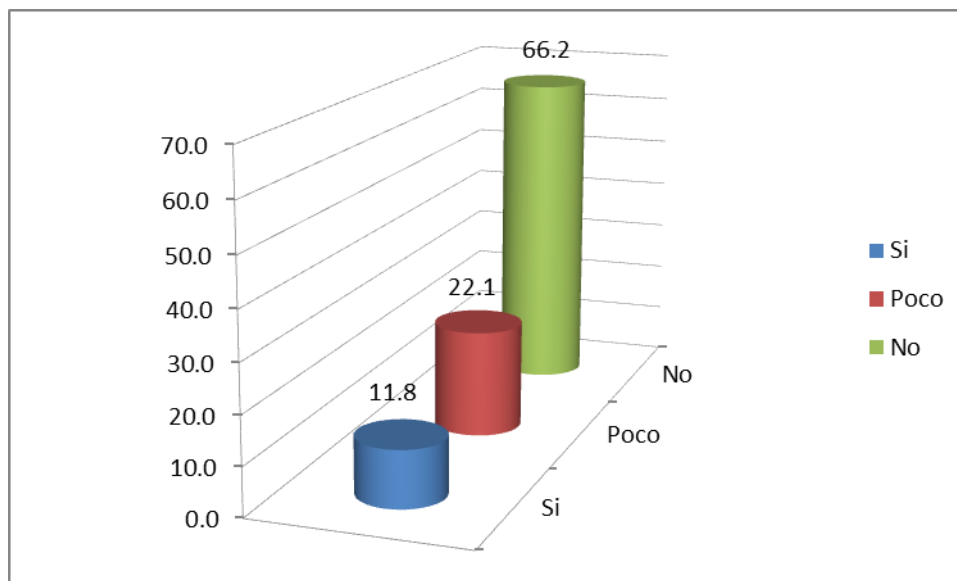


Gráfico 12. No expresa los sentimientos y demandas con claridad, firmeza, directo y franqueza.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 12 en la organización del Proyecto Pampa II, los asociados determinan que los directivos no expresan claridad ni firmeza con sus toma de decisiones lo cual responde con el porcentaje de no con el 66,2% con una tendencia a mejorar poco con un porcentaje del 22,1 % puesto que ellos están encargados de prestar servicios, además estas personas son el elemento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales.

Cuadro 13. En su manifestación verbal y escrito no demuestra postura adecuada y respeto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	3	4.4	4.4	4.4
	Poco	8	11.8	11.8	16.2
	No	57	83.8	83.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

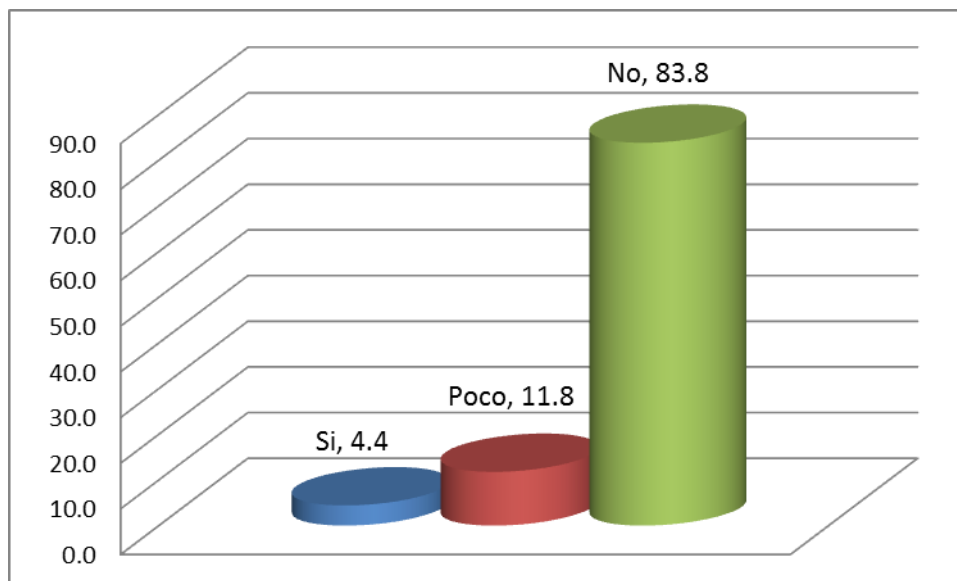


Gráfico 13. En su manifestación verbal y escrito no demuestra postura adecuada y respeto.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 13 en la organización del Proyecto Pampa II, los asociados determinan que los directivos no expresan claridad en la forma verbal ni escrita lo cual responde con el porcentaje de no con el 83,8% con una tendencia a mejorar poco con un porcentaje del 11,8 % puesto que ellos están encargados de prestar servicios para lograr sus objetivos y sus habilidades personales.

Cuadro 14. No respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	8.8	8.8	8.8
	Poco	35	51.5	51.5	60.3
	No	27	39.7	39.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

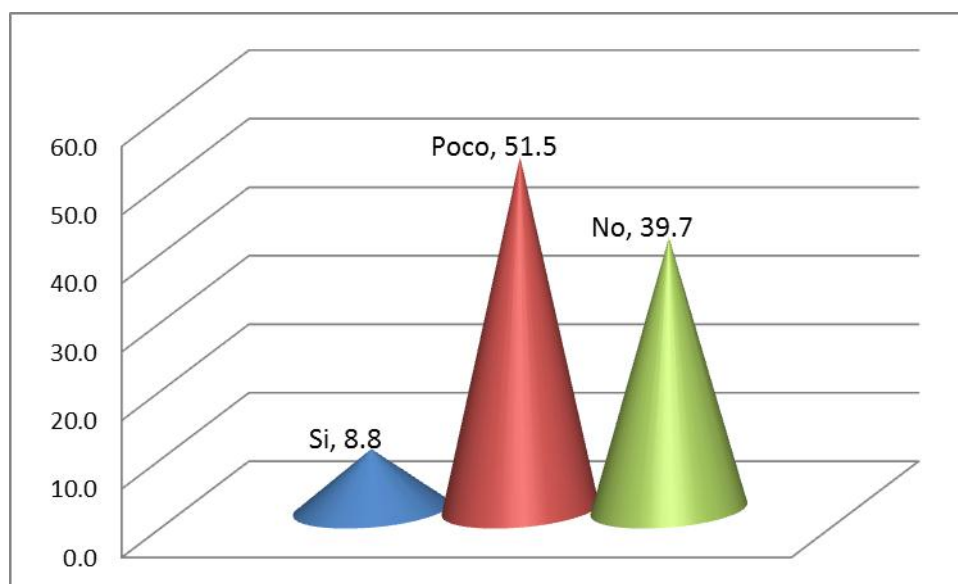


Gráfico 14. No respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Según la interpretación del Gráfico 14 en la organización del Proyecto Pampa II, los asociados determinan que los directivos no respetan las diferencias entre las asociaciones lo cual responde con el porcentaje de poco con el 51,5% con una tendencia de caer con un porcentaje del 39,7 % puesto que ellos están encargados de prestar servicios para lograr sus objetivos y sus habilidades personales.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El tipo de liderazgo que predomina en el programa de microproyectos rurales pampa II, es el tipo autoritario y liberal con un estilo de comunicación pasiva y agresiva, tal como nos demuestra los gráficos en los resultados conseguidos.

SEGUNDA: Los resultados mostrados indican que las asociaciones necesitan, el tipo de liderazgo liberal de los directivos y estilo de comunicación pasiva de los Directivos, del programa de microproyectos rurales pampa II, La mayor parte de los directivos están capacitados emocionalmente físicamente para afrontar situaciones de catástrofes comunales.

TERCERA: Por otro lado, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva de los directivos, son pocos flexibles y amistosos la cual la mayor parte de los encuestados se sienten incómodos con el tipo de enseñanza de los directivos.

CUARTA: Finalmente, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático de los directivos y el estilo de comunicación asertiva de los directivos. Se concluye que existe una correlación significativa, con un grado de correlación que es necesaria para el buen entendimiento y así poder llegar a los objetivos, del programa de microproyectos rurales pampa II.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Es importante continuar incentivando las investigaciones sobre este tema, ya que son necesarias para mejorar las relaciones entre tipos de liderazgo y personas, el cual presenta algunas deficiencias respecto a este tema, lo que motivó la presente investigación.

SEGUNDA: Por otro lado, es interesante ahondar más en los temas de liderazgo liberal y con una comunicación pasiva, los hallazgos mostrados sugieren la necesidad de perfilar y afinar el tipo de liderazgo el cual propone de elaboración de estrategias interpersonales para mejorar el trabajo en equipo y otras acciones.

TERCERA: Es interesante profundizar más en los temas de liderazgo autoritario y con una comunicación agresiva, sugieren la necesidad de perfilar y afinar el tipo de liderazgo el cual no exceder con el tipo enseñanza a los subordinados ya que tiene un declive con las personas o subordinados, con este tipo de liderazgo, es necesario cambiar el tipo para proponer estrategias para mejorar el trabajo en equipo y otras acciones.

CUARTA: Finalmente, es necesario tener este tipo de liderazgo el cual es el democrático con una comunicación asertiva, a la luz de los resultados se optimiza mejor con los objetivos y se observa que hay mejor clima laboral y tomar medidas que puedan mejorar la comunicación entre los entes de la institución, así como incentivar a las autoridades a mejorar el tipo de liderazgo que tienen, dado la importancia en la comunicación de todo el personal de la institución. Seguro traerá mejores resultados institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, E. (1996). *Elige la comunicación* (2a. ed.). Chile: Galdoc: Ltda.
- Alonso, S. (2005). *Diplomado en gestión educativa y liderazgo*. Iplac: derrama magisterial
- Álvarez, J. J. (2006). *Claves para un liderazgo efectivo*. Aprenda recursos humanos.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Balderas, L. R. (2004).
- Bass, Hernandez., Bernard, Jhon y Álvarez, K. (2005). *El liderazgo centrado en principios*. 3° Edición. México: Paidos Empresa Mexicana.
- Blasco, A. (2002). *Comunicación y líder*. 2° Edición. Madrid: Civitas.
- Bryman, K. (1998). *Tipos de liderazgo*. 3° Edición. México: McGraw Hill.
- Caballero, A. (2009). *Innovaciones en las Guías Metodológicas para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado*. Lima: Instituto Metodológico Alen Caro.
- Cáceda, Fernández y Pérez, S. (2001) *Procedimiento Metodológico y analíticos para desarrollar investigación científica*. 1° Edición. Puno: UNA.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Covey, S. (1998). *El liderazgo centrado en principios*. México: Paidos Empresa Mexicana.
- Drucker, E. (1996). *Comportamiento organizacional*. 2° Edición. Chile: Galdoc Ltda.
- Estadística para Administración y Economía*. 7° Edición. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Garza, B. A. (2001). *Las competencias profesionales del directivo y los modelos de liderazgo como elementos clave de la comunicación en la gestión escolar*.
- Granados, M. (2000). *Hacia la excelencia de la educación*. 1° Edición. Lima: San Marcos.

- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5° Edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5° Edición. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (2000). *Organización y manual de la administración*. 5° Edición. México D.F.: Prentice Hall.
- Kouzer, M. y Posner, D. (2001). Liderazgo y comunicación. <http://pilaresbasicoscomunicacional.blogspot.com/2008/07/estilos-de-comunicacin.html>.
- Knickerbocker, (1990). *Dirección y concepción de un líder*. Inglaterra: Lecturas Selectas
- Macbeath, J. (2005). *Tipología del liderazgo*. 2° Edición. México D.F.: Limusa.
- McCarthy, J. (2011) *Nuevos paradigmas en la comunicación*. Recuperado el 23 de Febrero 2015: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/M/NM/NMS04/ActDes/NMS04McCarthy.pdf
- Maceratesi, M. I. <http://pilaresbasicos.blogspot.com/2008/07/estilos-de-comunicacin.html>.
- Méndez, C. E. (2011). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencia Empresariales*. 4° Edición. México D.F.: Limusa.
- Martínez, L. M. (2006). *Comunicación y lenguaje: competencia comunicativa*. (1a.ed.). Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. 1° Edición. Lima: UNMSM
- Moya, R. (2005). *Estadística Descriptiva*. 2° Edición. Lima: San Marcos.
- Parra, J.; Peña, S. y Más, S. P. *El estilo de comunicación como dimensión de la Competencia Comunicativa Profesional Pedagógica*.

- Pino, R. A. (2010). *Manual de la Investigación Científica”: Guías Metodológicas para Elaborar Planes y Tesis de Pregrado, Maestría y Doctoral*. Lima: Instituto de investigación católica tesis asesores.
- Robbins, S. (2001). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Stoner, J. (2005). *Administración organizacional latinoamericana*. México: McGraw Hill.
- Senlle, A. (2009). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona. 2º Edición. Gestión 2000 S.A.
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación*. 2º Edición. Madrid: Paraninfo
- Solórzano, J. L. (2006). *El Portal de Paradigmas. Para organizaciones competitivas*. 1º Edición. Lima: Fondo Editorial UNMSM.
- Tannenbaum, R. (1991). *Cómo Elegir un Estilo de Liderazgo. Clásicos Harvard de la Administración*. Educar Cultural Rec. Ltda.
- Vara, A. (2010). *¿Cómo Hacer una Tesis en Ciencias Empresariales?* 2º Edición. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Vereau, A. F. (1998). *Manual de lenguaje*. (1a. Ed.) CONCYTEC. Chiclayo: Perú.
- Villegas, G. (1990). *Liderazgo*. México D.F: Ed. Instituto de Capacitación Política.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO COMUNICACIONAL

El presente encuesta tiene fines netamente académicos para conocer la realidad del liderazgo comunicacional que fue en la Provincia de Melgar - Puno. Responda marcando una (X) a la alternativa que refleja la realidad de su evaluación,

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN:.....

EDAD: **SEXO:** **FECHA:**

N°	DESCRIPCIÓN	(1)	(2)	(3)
		Si	Poco	No
1	¿Los directivos prefieren hacer las gestiones institucionales de manera aislada?			
2	¿Los directivos muestran pasividad en la gestión institucional?			
3	¿Los directivos no otorgan confianza a los integrantes de la comunidad y/o asociaciones?			
4	¿Los directivos son conformista con los bienes y servicios que brinda la institución?			
5	¿Los directivos toman las decisiones y la comunica en forma arbitraria en el cronograma de trabajo?			
6	¿Los directivos son soberbios en su comunicación y relaciones interpersonales?			
7	¿Los directivos son desconfiados al delegar funciones académicas y administrativas de la institución?			
8	¿Los directivos imponen acciones sin consideración de las opiniones de las asociaciones?			
9	¿Los directivos no actúan con justicia en la solución de conflictos institucionales?			
10	¿Los directivos no son solidarios ni ayuda a la comunidad con una comunicación buena?			
12	¿Los directivos evaden sus responsabilidades delegándosela a otro?			
13	¿Los directivos en su expresión son fingido, distante, y frío, con tono de voz bajo y difuso?			
14	¿Los directivos en su expresión manifiesta actitud de violencia?			
15	¿Es dominante en sus ideas y preferencias?			
16	¿Los directivos no expresa los sentimientos con claridad, firmeza, directo y franqueza?			
17	¿Los directivos en su manifestación verbal y escrito no demuestran postura adecuada y respeto?			
18	¿ Los directivos no respeta las diferencias entre los miembros de la comunidad?			

¡Muchas Gracias!

ANEXO 2
MATRIZ DE CONSISTENCIA
“EL LIDERAZGO COMUNICACIONAL DE LOS DIRECTIVOS DEL PROGRAMA DE MICROPROYECTOR RURALES PAMPA PUNO II”

Método: Deductivo.		Diseño: No experimental – transversal.		Tipo: Aplicativo.		Nivel: Descriptivo	
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS	
<p>GENERAL ¿En qué medida el tipo de liderazgo comunicacional de los directivos del Programa de Micro proyectos Rurales Pampa Puno II con las asociaciones comunales?</p> <p>ESPECIFICOS ¿En qué medida el tipo de liderazgo liberal utiliza los directivos del Programa de Microproyectos rurales Pampa Puno II - 2001?</p> <p>¿En qué medida el tipo de liderazgo autoritario utilizan los Directivos del Programa de Microproyectos rurales Pampa Puno II - 2001?</p> <p>¿En qué medida el tipo de liderazgo democrático utilizan los Directivos del Programa de Microproyectos rurales Pampa Puno II - 2001?</p>	<p>GENERAL Determinar el tipo de liderazgo Comunicacional de los Directivos del Proyecto Pampa Puno II-2001</p> <p>ESPECIFICOS Analizar y explicar el tipo de liderazgo liberal que utilizan los directivos del Proyecto Pampa Puno II-2001.</p> <p>Determinar y explicar el tipo de liderazgo autoritario de los directivos del Proyecto Pampa Puno II-2001.</p> <p>Determinar y explicar el tipo de liderazgo democrático de los directivos del Proyecto Pampa Puno II-2001.</p>	<p>GENERAL El tipo de liderazgo de los directivos se relaciona significativamente con los estilos de comunicación para el programa de microproyectos rurales pampa puno II.</p> <p>ESPECIFICOS El tipo de liderazgo liberal de los directivos se relaciona significativamente con el estilo de comunicación pasiva para el programa de microproyectos rurales pampa puno II.</p> <p>El tipo de liderazgo autoritario de los directivos se relaciona significativamente con el estilo de comunicación agresiva para el programa de microproyectos rurales pampa puno II.</p> <p>El tipo de liderazgo democrático del director se relaciona significativamente con el estilo de comunicación asertiva para el programa de microproyectos rurales pampa puno II.</p>	<p>LIDERAZGO</p>	<p>Liberal</p>	<p>- Aislado</p> <p>- Pasivo</p> <p>- Confiado</p> <p>- Conformista</p> <p>- Libertad</p> <p>- Arbitrario</p> <p>- Soberbio</p> <p>- Resentido</p> <p>- Desconfiado</p> <p>- Dictador.</p>	<p>Sí</p> <p>Poco</p> <p>No</p> <p>Sí</p> <p>Poco</p> <p>No</p> <p>Sí</p> <p>Poco</p> <p>No</p>	
<p>¿En qué medida el tipo de liderazgo autoritario utilizan los Directivos del Programa de Microproyectos rurales Pampa Puno II - 2001?</p> <p>¿En qué medida el tipo de liderazgo democrático utilizan los Directivos del Programa de Microproyectos rurales Pampa Puno II - 2001?</p>	<p>Determinar y explicar el tipo de liderazgo democrático de los directivos del Proyecto Pampa Puno II-2001.</p>	<p>El tipo de liderazgo democrático del director se relaciona significativamente con el estilo de comunicación asertiva para el programa de microproyectos rurales pampa puno II.</p>	<p>LIDERAZGO</p>	<p>Democrático</p>	<p>- Justo</p> <p>- Equitativo</p> <p>- Amistoso</p> <p>- Solidario</p> <p>- Flexible</p>	<p>Sí</p> <p>Poco</p> <p>No</p>	

ANEXO 3

BASE DE DATOS DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS

Visible: 17 de 17 variables

Código	Agencia	Sexo	aislada	Gestión	Confianza	Arbitraria	Desconfiando	Acciones	Conflictos	Ayuda	Responsabilidades	Fingido	Valid
1	1 CONTRERAS MAQUERA OSCAR JULIO	Varon	No	No	No	Poco	Si	Si	No	No	No	No	
2	2 CUTIPA MARCE FRANCISCO SOLANO	Varon	Poco	No	Si	Poco	No	No	Si	No	Poco	No	
3	3 SULLCA QUISPE GODOFREDO VICTORIANO	Varon	Poco	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	
4	4 CASTRO TELLEZ YANIRA MARIELA	Mujer	No	No	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	No	
5	5 CACERES CHAÑÑA GREGORIO	Varon	Poco	Poco	Si	Poco	Poco	Si	Poco	Poco	Poco	No	
6	6 TICONIA CHURA MARITZA	Mujer	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
7	7 VASQUEZ QUISPE GIOVANA YEMIRA	Mujer	Poco	Si	No	No	No	No	No	No	No	Poco	
8	8 RODRIGUEZ HUMIRI PAULLINO	Varon	Si	Poco	No	No	No	Si	No	No	No	Si	
9	9 ACHO ARRATIA LUCRECIA	Mujer	Si	Si	Poco	No	No	No	Si	Poco	No	Si	
10	10 AGUIRRE TICONIA MAFALDA MARIA	Mujer	Si	Poco	No	No	No	No	No	No	No	No	
11	11 HUALLPA RIVERA PEDRO	Varon	Poco	Poco	Poco	No	No	No	No	No	No	No	
12	12 CALDERON CARAZAS GLADIZ DINA	Mujer	No	No	No	No	Si	No	Si	No	Poco	No	
13	13 MARIN PARI JUAN CANCIO	Varon	No	No	No	No	No	No	Si	No	Poco	No	
14	14 VELASQUEZ FLORES JERONIMO	Varon	No	No	No	No	Poco	Poco	Poco	Poco	Si	Poco	
15	15 ESCOBAR QUINTEROS, YOLANDA GUILLER...	Mujer	Poco	Poco	Poco	No	Poco	Poco	Poco	Poco	No	No	
16	16 LLANOS CCAMA MARITZA	Mujer	No	No	No	No	No	No	Poco	No	No	No	
17	17 CATAORA HUANCA, SONIA	Mujer	No	Poco	No	No	No	No	No	No	Si	No	
18	18 CHIPANA MAMANI ROLANDO	Varon	Poco	Poco	No	No	No	Poco	No	No	No	Poco	
19	19 TORRES ALFEREZ BACILIA MARGARITA	Mujer	No	Si	Poco	No	No	No	No	No	No	No	
20	20 CORONADO RONDON, ARMANDO	Varon	Poco	Si	No	No	No	Poco	No	No	No	Poco	
21	21 MAMANI CHAMBILLA, DOMINGO	Varon	Poco	Poco	No	Si	Si	Poco	Si	Si	No	No	
22	22 CRUZ COLQUE, LUIS ANTONIO	Varon	Poco	Si	Poco	No	No	No	Si	Si	No	No	

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicóde:OFF

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

23 : Código 23

Visible: 17 de 17 variables

Código	Agencia	Sexo	aislada	Gestión	Confianza	Arbitraria	Desconfiando	Acciones	Conflictos	Ayuda	Responsabilidades	Fingido	Viol
23	ASCENCIO CHARCA OSCAR ANTONIO	Varon	No	Poco	Poco	No	Si	Si	Si	Si	Si	Poco	
24	LUQUE CALSIN, LUIS AVELINO	Varon	Si	Poco	Poco	Poco	No	No	No	No	No	Poco	
25	COHAILA QUISPE MABEL VICTORIA	Mujer	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	No	No	No	No	No	
26	TOMA ARUGA MAGDALENA MARTHA	Mujer	No	No	Poco	No	Poco	No	Poco	No	Poco	No	
27	FLORES VILLALOBOS YOSHI OTILIA	Mujer	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
28	GARAVITO JAILLITA, ROSSANA	Mujer	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	
29	QUISPE ALANOCA, SANTA	Mujer	No	No	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	No	No	Poco	
30	ACERO CALAMULLO, ELENA	Mujer	No	No	Poco	No	Poco	No	Poco	No	Poco	Si	
31	JINEZ CALIZAYA, LOURDES VERONICA	Mujer	No	No	No	No	Poco	Poco	Poco	No	Si	Poco	
32	ZAIRA FLORES JUAN AURELIANO	Varon	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	No	No	No	No	No	
33	FLORES ALCOS ALEJANDRO	Varon	No	No	No	Poco	Poco	Poco	Poco	No	No	Si	
34	CHOQUE MAMANI FERNANDO ALONSO	Varon	Si	Si	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Si	
35	AGUIRRE COHAILA ALINE HILDA	Mujer	Si	Si	No	No	Poco	No	Si	No	No	No	
36	QUIÑONEZ ACERO MARIO	Varon	Si	Si	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	
37	ARPA CALACHUA FLORENTINO	Varon	No	Si	Poco	No	Si	No	Si	No	No	No	
38	AGUILAR CHOQUEMAMANI, ALFREDO	Varon	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	No	
39	MAMANI QUISPE ESTANISLAO	Varon	No	No	Poco	No	No	Poco	Si	No	Si	No	
40	ZAPANA MAMANI, CELESTINO	Varon	Poco	No	Poco	Si	Si	Poco	Si	No	Si	Poco	
41	SUCASACA LOPE, IGNACIO	Varon	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Poco	Si	
42	VILCA VASQUEZ ROXANA ANGELICA	Mujer	No	No	No	No	Si	No	Poco	No	Poco	Si	
43	ESPIÑOZA VILCA SIMON TADEO	Varon	No	No	No	No	Poco	Poco	Poco	No	No	Poco	
44	VILCA MAMANI GLADYS SABINA	Mujer	No	No	No	Poco	Poco	Poco	Poco	No	Si	No	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:OFF

*ejemplo con datos completados.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 17 de 17 variables

Código	Agencia	Sexo	aislada	Gestión	Confianza	Arbitraria	Desconfiando	Acciones	Conflictos	Ayuda	Responsabili- dades	Fingido	Viol
47	ESPIÑOZA RAMOS MARIA MAGDALENA	Mujer	No	No	No	No	Si	Poco	Si	No	No	No	No
48	CHARAJA CUTIPA FERNANDO	Varon	No	No	No	No	Si	No	Poco	No	No	No	No
49	CALIZAYA ARHUATA ANA MARIA	Mujer	Poco	No	No	No	Si	Poco	Si	No	No	No	No
50	CCAMA CONDORI, MARIANO	Varon	No	No	Poco	No	No	Poco	Si	No	No	No	No
51	ALAVE LAQUITA DIONICIA PAUBLA	Mujer	No	No	No	Poco	Poco	No	No	No	No	Si	Si
52	CUTIPA MONTUFAR JULIA BRENDA	Mujer	No	No	No	Poco	No	No	No	No	No	Si	Si
53	DURAN VILCA, JUAN ALBERTO	Varon	No	No	No	No	Poco	No	No	No	No	Si	Si
54	SANTANA PILCO JUANA ROSA	Mujer	Si	Si	Si	Si	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco	Poco
55	ARPASI ARGOTE ESTEBAN ADOLFO	Varon	Poco	No	Poco	Poco	No	No	Poco	Poco	No	Si	Si
56	BALCON CRUZ TEOFILO VICTORIANO	Varon	Poco	Poco	Poco	No	Si	Poco	Poco	Poco	No	Poco	Poco
57	VILLALTA SUBIA BASILIO BIENVENIDO	Varon	No	No	No	Poco	Poco	No	No	No	No	Si	Si
58	PARI ESCOBAR GUMERCINDO	Varon	Poco	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	No
59	MONZON VILLALBA GODOFREDO EMILIO	Varon	No	No	No	No	Poco	No	No	No	No	Si	Si
60	CONDEMAYTA ARIAS ESMERALDA BENITA	Mujer	Poco	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	No
61	PONCE FUENTES MAXIMO	Varon	No	No	No	Poco	Poco	No	No	No	No	Si	Si
62	LOZA DURAN FRISANCHO	Varon	Poco	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	No
63	PUMA MAQUERA, NORMA REYNA	Mujer	No	No	No	Poco	No	No	No	No	No	Si	Si
64	ROMAN VASQUEZ LUIS ALBERTO	Varon	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
65	HUATA MOLLEPAZA, RODOLFO	Varon	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
66	RODRIGUEZ VALDIVIA CAROLA	Mujer	Poco	No	No	No	Si	No	Si	No	No	No	No
67	CUSI VILCA MARIA ELENA	Mujer	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
68	CALDERON LUYO LEDDY YOYANINA	Mujer	No	No	No	No	Poco	No	No	No	No	Si	Si

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:OFF