

**PERFIL DEL LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL
ESTUDIO DE CASO EN UNA BUROCRACIA PROFESIONAL DE
MEDELLIN**

**AMANDA CAROLINE ROQUE
CAROLA WINDMÜLLER PALACIO**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLIN
2018**

**PERFIL DEL LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL
ESTUDIO DE CASO EN UNA BUROCRACIA PROFESIONAL DE
MEDELLIN**

**AMANDA CAROLINE ROQUE
CAROLA WINDMÜLLER PALACIO**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER

DIRECTOR: FRANCISCO LÓPEZ GALLEGO, Ph.D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLIN**

2018

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 10 de diciembre de 2018

Dedico ese trabajo a una mujer luchadora, que no ahorró esfuerzos para darme siempre lo mejor y que siempre dedicó su vida por la felicidad de sus hijos: mi madre amada. Dedico también a mi esposo y a mi empresa, que me apoyaron en la realización de más un objetivo.

Amanda Caroline R.

Para mis colegas que tienen todas las herramientas para lograr grandes metas con sus equipos de trabajo.

Carola W.

AGRADECIMIENTOS

Esta fase de mi vida es muy especial y no puedo dejar de agradecer a Dios por toda fuerza, ánimo y coraje que me ha ofrecido para haber alcanzado mi meta. A los profesores agradezco la orientación incansable, el compromiso y la confianza que ayudaron a hacer posible este sueño tan especial. A mi familia y amigos, porque ellos me animaron e inspiraron a través de gestos y palabras a superar todas las dificultades. A todas las personas que de alguna manera me ayudaron a creer en mí, quiero dejar un agradecimiento eterno, porque sin ellas no habría sido posible.

Amanda Caroline R.



“Solo podemos decir que estamos vivos en esos momentos en que nuestros corazones son conscientes de nuestros tesoros”. (Thornton Wilder).

Y porque hoy soy consciente de mis tesoros, quiero agradecerle en primer lugar a mi madre, por su inmensa dulzura, amor y por recordarme desde pequeña que soy capaz.

A mi esposo e hijo por afrontar como familia la decisión de mi maestría, desde el amor, la paciencia, el tiempo y el apoyo que me ha dado para asumir este reto. Thomas, mi hijo, porque aun a su corta edad, con sus palabras me reitera lo maravilloso que es aprender cosas nuevas cada día. A mi hermana Ivonne, mi alma gemela, que por diferentes que seamos, las distancias que en ocasiones nos han separado, sé que cuento incondicionalmente con ella.

Carola W.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. OBJETIVOS	15
1.1. OBJETIVO GENERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
2.2 JUSTIFICACIÓN	18
3. MARCO TEÓRICO	19
3.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	19
3.2. DEFINICIÓN DE AUTORIDAD	19
3.3. DEFINICIÓN DE PODER	20
3.4. PODER Y AUTORIDAD	20
3.5. ESTILOS DE LIDERAZGO	22
3.6. TIPOS DE PERSONALIDAD	23
3.7. ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO	24
3.8. MOTIVACIÓN	25
3.9. CLIMA ORGANIZACIONAL	26
4. MATERIALES Y METODOLOGÍA	28
4.1. MATERIAL UTILIZADO	28
4.1.1. CUESTIONARIOS	28
4.1.2. INFORMES O DOCUMENTOS	28

4.2. METODOLOGÍA	29
4.2.1. POBLACIÓN	29
4.2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	29
5. DESARROLLO DEL PROYECTO	31
5.1. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO	46
6. CRONOGRAMA	50
7. CONCLUSIONES	51
8. RECOMENDACIONES	53
9. BIBLIOGRAFÍA	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados Autopercepción de los Directores Académicos	35
Tabla 2. Definición de variables	37
Tabla 3. Resultados Estudio diagnóstico de clima organizacional. Evaluación Equipo	38
Tabla 4. Puntajes del Concepto evaluativo de Clima Organizacional	39
Tabla 5. Resultados Directivo 1 y 2 - Perfiles liderazgo Vs. Evaluación Equipo	41
Tabla 6. Resultado Directivo 3 - Perfil liderazgo Vs. Evaluación Equipo	42
Tabla 7. Resultados Directivo 1 y 4 - Perfiles liderazgo Vs. Evaluación Equipo	43
Tabla 8. Condiciones Intralaborales – Definiciones	44
Tabla 9. Niveles de riesgo	45

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Modelo bidimensional de la conducta en el manejo de conflictos	25
Gráfica 2. Variables que influyen en el Clima Organizacional	36
Gráfica 3. Medición consolidada	40
Gráfica 4. Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral – Liderazgo y Relaciones Sociales	45
Gráfica 5. Diagrama Desarrollo Trabajo de Grado	50

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Estudio Diagnóstico de Clima Organizacional (agosto – septiembre 2016). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL).

Anexo B. Diagnóstico de los factores psicosociales (agosto 2016). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL).

Anexo C. Planeación Estratégica.

Anexo D. Organigrama.

Anexo E. Manual de Responsabilidades y Competencias - Directores Académicos.

Anexo F. Cuestionarios aplicados a los directores académicos.

Nota: Los anexos en mención no se incluyen en aras de mantener la privacidad de la institución educativa en estudio. Estos fueron entregados al director del trabajo de grado. En caso de requerirlos, se deberá realizar una solicitud formal a las autoras o al director.

GLOSARIO

Burocracia Profesional: consiste en una estructura burocrática pero descentralizada según la estandarización de las habilidades de sus profesionales operativos, creando un sistema de profesionales individuales que trabajan de manera autónoma, pero bajo el control de la profesión mediante entrenamiento y socialización. Ejemplos claros de este tipo de estructuras son los hospitales o universidades.

Clima Laboral: conjunto de atributos o cualidades de carácter permanente de un ambiente de trabajo determinado, los cuales son percibidos o experimentados por los individuos que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Clima Organizacional: consiste en el ambiente (tanto físico, emocional y mental) generado por las sensaciones que experimentan los miembros o participantes de una organización, el cual se encuentra relacionado con la motivación de los empleados.

Condiciones Intralaborales: son aquellas características del trabajo y de la interacción entre los colaboradores de una organización que tienen la capacidad de influir en la salud y el bienestar de un individuo.

Coordinación Académica: grupo de trabajo del colegio en donde se realizó el estudio. Está compuesto por la Rectoría, Vicerrectoría y los cuatro directores académicos en estudio.

Etnografía: sinónimo de antropología, aunque también se conoce como la observación participativa como método de trabajo. Estudio y análisis del estilo de vida de un grupo de personas con características similares, mediante la observación

y descripción de su comportamiento e interacción, describiendo las diversas formas de vida de los seres humanos.

Factor Psicosocial: condiciones presentes en las organizaciones o socio-ambientales con efectos psicológicos en el individuo que afectan positiva o negativamente la salud, bienestar, desempeño y desarrollo personal o colectivo.

Habilidades Blandas: atributos o características no relacionadas únicamente con los conocimientos, sino más desde una óptica social, comunicacional y de empatía que tiene una persona, las cuales le permiten interactuar de manera efectiva y asertiva en la ejecución del trabajo.

Habilidades Duras: atributos o características relacionadas con el saber, requerimientos más formales y técnicos para realizar una actividad determinada.

Habilidades Transversales: son las características que posee un individuo en el ámbito laboral que le permiten desenvolverse de manera asertiva en un entorno organizacional, más allá de los conocimientos técnicos.

Secciones: División que existe (al interior del colegio en estudio) por edades de los estudiantes. Existen cuatro secciones: Sección No. 1, estudiantes de 4 a 6 años; Sección No. 2, estudiantes de 7 a 10 años; Sección No. 3, estudiantes de 11 a 14 años y Sección No. 4, estudiantes de 15 a 18 años.

RESUMEN

Uno de los ejemplos utilizados por Mintzberg (2003), para definir una *Burocracia Profesional* son las instituciones educativas tales como universidades y colegios. En este caso, el colegio en estudio no fue la excepción, pues desde su organigrama, pasando por los procedimientos hasta llegar a las responsabilidades y competencias que debe tener un directivo, es evidente que cada uno de los docentes que allí trabajan subsisten en un ambiente que busca la estandarización de profesionales que, si bien dominan el saber, deben seguir ciertos procedimientos o protocolos que den cuenta del proceso pedagógico definido institucionalmente.

En este tipo de sector, en donde la tendencia al nombramiento de líderes se basa generalmente en la excelente labor que realizan como docentes, pero sin asegurar que el licenciado o profesional se encuentre formado en habilidades necesarias para administrar y direccionar equipos de trabajo, están dejando en manos inexpertas temas tan delicados como lo son: el crecimiento profesional de otros, motivación y empoderamiento del capital humano.

Los métodos utilizados en esta investigación fueron cuantitativos, obtenidos de los resultados de un estudio diagnóstico de Clima Organizacional, al igual que cualitativos, usando la observación participativa en el entorno en que se desenvuelven los directores académicos y sus equipos de trabajo, y mediante la aplicación de cuestionarios que buscaban los tipos de estilos de personalidad y liderazgo.

Esta investigación facilitará las recomendaciones que podrán ser implementadas para acortar las brechas que se tienen en los perfiles de los directores académicos, generando un perfil más holístico a la hora de intervenir el hacer desde el ser.

Palabras clave: Burocracia Profesional, Liderazgo, Motivación, Clima Laboral.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio analizó el estilo de liderazgo de los directores académicos de una burocracia profesional en la ciudad de Medellín y su influencia en el clima laboral.

Con los constantes cambios en el mercado, el aumento de la competitividad, el fenómeno de la globalización y la búsqueda continua por resultados positivos, el liderazgo y clima se ven como las estrategias que deberían ser adoptadas por grandes empresas, con el objetivo de identificar sus talentos y extraer lo mejor de cada uno, haciendo que el equipo alcance excelentes resultados para la organización.

Con el crecimiento en la oferta del mercado académico y alta demanda de una formación integral por parte de los padres de familia, los colegios están buscando líderes que puedan desarrollar “habilidades blandas” que les permitan gestionar y desarrollar a sus equipos.

En el sector académico es clara la tendencia al nombramiento de líderes que, si bien realizan la labor de docente de manera sobresaliente, no significa que estén formados en las habilidades que se requieren para direccionar un equipo. Todos los líderes de la organización en estudio son docentes, muchos de ellos sin formación sobre gestión y manejo de equipos de trabajos, habilidades administrativas y de liderazgo.

Clara esta problemática, se implementaron metodologías tanto cualitativas como cuantitativas que permitieron identificar el estilo predominante de liderazgo en cada uno de los directores académicos y la percepción de sus subalternos, acorde con los datos obtenidos en la evaluación de clima organizacional. El análisis de la información, permitió identificar las brechas que existen entre la autopercepción de los líderes y la impresión que realmente causan en sus colaboradores. Entre los hallazgos más relevantes de la investigación, podemos decir que se comprueba la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño motivacional de los equipos de trabajo.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la influencia de los estilos de liderazgo en la motivación de los subordinados de los directores académicos de un colegio privado en la ciudad de Medellín.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la relación de los estilos de liderazgo de los directores académicos respecto a la motivación de los subordinados.
- Identificar el perfil y estilo de los líderes.
- Mostrar la relación entre liderazgo y el clima laboral.
- Analizar los resultados de la investigación realizada sobre el tema propuesto en un colegio privado en la ciudad de Medellín.
- Presentar, a partir de la investigación, el perfil ideal del líder para esta organización.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se enfocó en estudiar los perfiles y estilos de liderazgo de los directores académicos y cómo estos tienen influencia en el clima organizacional. La investigación fue realizada en un colegio privado de la ciudad de Medellín en donde, acorde con los lineamientos institucionales, los directores académicos son pedagogos de formación.

El liderazgo es fundamental para todo tipo de negocios y organizaciones. Todos los negocios se hacen para el crecimiento y la prosperidad. Sin embargo, en medio del crecimiento, surgen desafíos.

Larry Greiner, profesor de Gestión norteamericano, percibió que empresas de todo tipo y segmentos pasan por fases de crecimiento y estabilidad seguidas de crisis inevitables, donde transformaciones y revoluciones organizacionales son necesarias para garantizar la motivación inicial del negocio y el mantenimiento del crecimiento. El modelo de Greiner (1998) auxilia en la identificación de las causas de las dificultades que la organización enfrenta para que sea posible actuar anticipadamente. Este modelo está compuesto por seis fases y la primera de ellas relacionada al liderazgo "Crecimiento a través de la creatividad".

Hay una necesidad de liderazgo en los negocios. Al mismo tiempo, existe un vacío sobre lo que eso significa en la práctica y cómo hacer cambios. Sí, el liderazgo y la gestión son diferentes; estos difieren en motivación, historia personal y en el modo de pensar y actuar.

El tema "líder" en los días actuales tiene un fuerte llamamiento tanto a los que conducen, como a los que se dirigen. Ya nadie puede sobrevivir con sólo seguir órdenes. El empleado es cada día más dueño de sí mismo y toma las decisiones de manera autónoma. Las personas quieren propósito y significado en su trabajo, la emoción impulsa el comportamiento.

Según Covey (2003), el liderazgo no es lo mismo que la gestión. La gestión es una visión de los métodos, la mejor manera de conseguir ciertas cosas. Liderazgo se ocupa de objetivos y metas concentrándose en conseguir metas deseadas, y debe venir primero que la gestión. Mientras los gerentes se centran en sistemas, procesos y tecnología, buscando dirigir a los trabajadores, los líderes están orientados hacia las personas, contexto y cultura, buscando servir a los colaboradores de la organización (Chiavenato, 2004).

El liderazgo es una función, papel, tarea o responsabilidad que cualquier persona ejerce, cuando es responsable del desempeño de un grupo. Los líderes son esenciales para el rendimiento, el crecimiento y la gestión de los equipos dentro de una organización (Maximiano, 2010).

Según Zalesnik (1970), los gerentes se relacionan con las personas de acuerdo con el papel que juegan en una secuencia de eventos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, que se preocupan de las ideas, se relacionan de maneras más intuitivas y empáticas. La diferencia radica en que el gerente concentra su atención en cómo se hacen las cosas y el líder, en qué significan los acontecimientos y las decisiones para los participantes.

Por algún tiempo las investigaciones sobre liderazgo giraron en torno al estudio de los trazos del líder. A partir de este abordaje los investigadores parten de estudios sobre el comportamiento de los líderes y después, sobre las contingencias que deberían ser consideradas en el proceso de liderazgo. Muchos enfoques fueron creados y hoy se sabe que para comprender el liderazgo es preciso entender el perfil del grupo que se encabeza. Incluso, una de las conclusiones a las que llegaron los investigadores es que líderes eficaces no sólo utilizan un estilo, sino que adaptan su estilo a la situación (Robins, 2002).

Pensando en algunas de esas adaptaciones, se tiene que la cultura influye directamente en el estilo del líder (Torres, 2005). De acuerdo con el desarrollo de la cultura, sus miembros tienden a ver el fenómeno del liderazgo de una manera

específica. Si el liderazgo es más autócrata o participativo, si hay diferenciación entre el sexo, si se dirige hacia el colectivo o para el individuo, todas estas condiciones están directamente ligadas a la cultura.

2.2. JUSTIFICACIÓN

El liderazgo fue y sigue siendo uno de los asuntos frecuentes entre investigadores y estudiosos de diversas áreas del conocimiento y, desde hace mucho tiempo ha sido tema de importantes investigaciones. Es innegable afirmar que este tema despierta interés tanto por parte de los que lideran como de los que son liderados. El estilo de dirección practicado por el líder es capaz de estimular, facilitar y agilizar el progreso y la consecución de las actividades, creando un ambiente propicio al compromiso y desarrollo individual de los miembros de la organización.

La necesidad de agregar el conocimiento técnico, competencias gerenciales como la organización, la buena relación interpersonal y la alineación estratégica empresarial, es grande en el sector educativo, para garantizar y obtener mejores resultados y crear competitividad en el mercado (Fernandes, 2015).

Los beneficiados de la presente investigación serán los directivos del colegio, quienes (si es su deseo) podrán implementar las recomendaciones que se planean para acortar las brechas que se tienen en los perfiles de los líderes académicos. De igual forma puede ser útil para los gestores, organizaciones, consultores, profesores y estudiosos que tengan el compromiso de perfeccionar continuamente su postura, habilidades, prácticas y atributos, en la gestión y desarrollo de personas.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Según Maximiano (2002), el liderazgo es la realización de metas a través de la dirección de colaboradores. La persona que dirige con éxito a sus colaboradores para alcanzar propósitos específicos es líder. Este tiene que saber gerenciar su equipo, motivar a sus colaboradores concienciando que juntos es posible lograr resultados positivos y favorables para la empresa, lo cual la lleva a mejores resultados.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, sea en las empresas, sea en cada uno de sus departamentos. Es esencial en todas las funciones de la Administración: el administrador necesita conocer la naturaleza humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar (Chiavenato, 2006).

3.2. DEFINICIÓN DE AUTORIDAD

La autoridad es confundida en algunas ocasiones con el liderazgo. Sin embargo, hay quienes tienen autoridad, pero no son líderes.

La autoridad es algo que se puede tener, pero hay que ganárselo. En este ámbito, el sociólogo Max Weber distingue tres tipos de autoridad: Tradicional, Racional - Legal y Carismática.

- Autoridad Tradicional: se basa en el principio de la costumbre. Suele reflejarse en instituciones políticas con cargos hereditarios. El ejemplo más claro es el de los reyes que heredan el cargo y poder de sus padres y estos, de sus padres. El rey posee una autoridad tradicional.

- Autoridad Racional – Legal: basada en el derecho positivo. Refleja un reparto complejo y se basa en el principio de la legalidad. Regulación de autoridad por medio de las leyes. El presidente tiene autoridad racional-legal porque los ciudadanos lo han elegido.
- Autoridad Carismática: suele ser residual. Un dirigente se presenta como representante de un equipo, de una revelación divina. La autoridad carismática con el tiempo tiende a convertirse en autoridad tradicional. Ejemplo, el Papa.

3.3. DEFINICIÓN DE PODER

Es la capacidad para lograr que alguien haga algo que desea o la capacidad para hacer que las cosas sucedan en la forma que se desea. La esencia del poder es el control sobre el comportamiento del otro.

La distinción entre poder e influencia reside en que el primero es la fuerza que se emplea para hacer que las cosas sucedan de una forma intencional, mientras que la segunda es lo que se posee cuando se ejerce el poder y se expresa mediante la respuesta conductual de los demás frente al ejercicio del poder según Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004).

3.4. PODER Y AUTORIDAD

Un líder de la vertiente del poder tiene las siguientes características (Hernández, 2013):

- Nace de las ansias de tener más para ser más.
- Pertenece al orden de la privacidad individualista.

- Expresa la fuerza.
- Se arrebatada por la fuerza.
- Se fortalece en el menosprecio y la exclusión.
- Ejerce mediante la imposición que domina.
- Rechaza la diferencia.
- Opera desde la lógica del individualismo.
- Cohesiona por el miedo.
- Inspira temor y terror.
- Se impone.
- La praxis del poder es la intimidación, que nubla la conciencia y paraliza la productividad.

Un líder con autoridad, al contrario:

- Nace de la voluntad de la comunidad que quiere ser regida por los mejores.
- Pertenece al orden de la relación que dice referencia a la persona.
- Expresa la trascendencia.
- Es conferida por la comunidad concedora de los méritos personales.
- Escucha a la empatía.
- Se ejerce mediante la palabra dialogal, generadora de consensos.
- Procura la convergencia en la diversidad.
- Opera desde la lógica del pluralismo y la complacencia.
- Unifica por el acuerdo.
- Inspira respeto y confianza.
- Se acepta.
- La praxis de la autoridad es el derecho, que respeta la libertad y promueve el crecimiento.

3.5. ESTILOS DE LIDERAZGO

Teoría del liderazgo situacional según Hersey y Blanchard (1986).

Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez.

Para entender el modelo, tenemos que partir de la base que existen dos estilos directivos: uno más de apoyo o colaborador y otro más directivo.

- Comportamiento directivo: el líder define las funciones y tareas. Indica cómo llevarlas a cabo y controla el resultado.
- Comportamiento de apoyo: el líder fomenta la participación y la toma de decisiones. Aporta valor y colabora con el equipo.

El líder puede emplear ambos tipos de estilos directivos (dirección o apoyo) en diferentes grados dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

- S1/ Dar órdenes: dar instrucciones específicas y supervisión continua.
- S2/ Persuadir: explicar tus decisiones como jefe de proyecto, intentando proveer la información necesaria para que el equipo acepte tus ideas.
- S3/ Participar: compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.
- S4/ Delegar: baja presencia del líder, las decisiones son tomadas por miembros del equipo.

Cada uno de estos estilos se adaptará a los distintos niveles de madurez de los miembros del equipo, Hersey y Blanchard (1986) definen cuatro niveles de madurez:

- Nivel de madurez M1: miembro no capacitado para realizar la tarea o inseguro.
Estilo de liderazgo aplicado S1: directivo; instruir, dar órdenes, guiar.
- Nivel de madurez M2: miembro con carencias de cara a realizar la tarea, pero con predisposición y confianza.
Estilo de liderazgo aplicado S2: persuasión; explicar, clarificar, convencer.
- Nivel de madurez M3: capacitado para llevar a cabo la tarea, pero inseguro o no predispuesto.
Estilo de liderazgo aplicado S3: participación; colaborar, compartir ideas, facilitar la toma de decisiones.
- Nivel de madurez M4: capacitado, predispuesto y con confianza.
Estilo de liderazgo aplicado S4: delegación; observar, monitorizar, pero sin intervenir apenas en la ejecución de la tarea.

Liderazgo situacional consiste en aquel que se moldea de acuerdo con el contexto, demanda, conflictos, crisis y situaciones adversas.

En ese sentido, el líder coordina un proceso, con las adaptaciones necesarias al ambiente presentado, estimulando la flexibilidad, la madurez y la responsabilidad de su equipo para lograr sus objetivos. Hersey, (2009).

3.6. TIPO DE PERSONALIDAD

Fue en la década de los años 50, donde dos cardiólogos estadounidenses Rosenman y Friedman (1977), en su búsqueda de las causales en pacientes con

problemas cardiacos, que comenzaron a adentrarse en la relación de dichas enfermedades y las actitudes comportamentales de los mismos.

Sus investigaciones interdisciplinarias dieron como resultado la formulación de un modelo de conducta, el cual denominaron Patrón de Comportamiento Tipo A (PCTA) o *Type A Behavior Pattern* (TABP, por sus siglas en inglés). Las características observadas en las personas con comportamiento Tipo A son:

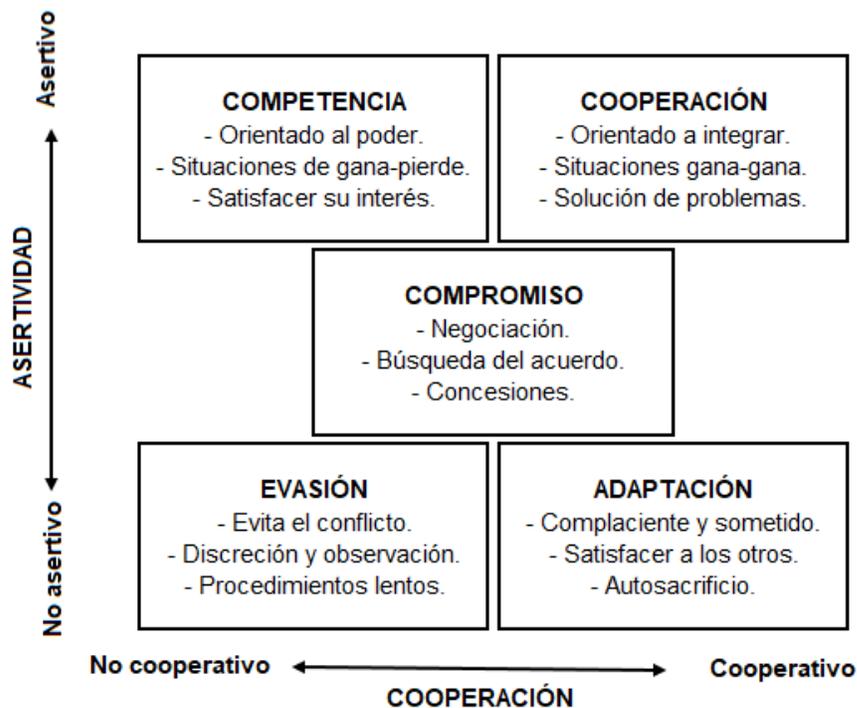
- Hostil
- Urgencia en el tiempo o impaciencia
- Competitividad y orientación al logro
- Desatención de síntomas de dolor/ fatiga
- Control
- Indefensión

Dado que no todas las personalidades eran iguales, Rosenman y Friedman (1977) propusieron el patrón de conducta tipo B, en el cual se encuentran rasgos comportamentales más serenos y pacíficos.

No obstante, las investigaciones sobre el tema continúan y actualmente se reconocen cuatro patrones de personalidad: A, B, C y D (Guzmán, 2018).

3.7. ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO

Tomando como referencia el instrumento para medir el estilo que utilizan los individuos para manejar los conflictos conocido como *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI, por sus siglas en inglés) de Thomas Kenneth W. y Ralph H. Kilmann (2014), encontramos estos 5 estilos:



Gráfica 1. Modelo bidimensional de la conducta en el manejo de conflictos¹

Fuente: elaboración propia.

3.8. MOTIVACIÓN

Para Maslow (1991), psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow (1991) clasifica estas necesidades en: fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento, autorrealización.

Frederick Herzberg (1959), psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, plantea en su teoría de los dos factores que el comportamiento de las personas en su trabajo se ve influenciado por dos factores:

¹ Este modelo es una adaptación de *Conflict and Conflict Management* de Kenneth Thomas, incluido en *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, editado por Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976).

- Factores de motivación: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción (incentivos), son los que ayudan principalmente a la *satisfacción* del trabajador.
- Factores de higiene: salario y beneficios empresariales, política empresarial y su organización, relaciones laborales, ambiente físico, supervisión, estatus, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación y áreas, son aquellos factores que de carecer de ellos o ser inadecuados, causan *insatisfacción* en el trabajador.

En general, la motivación es todo lo que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, al menos, que da de lugar a una propensión a un comportamiento específico, pudiendo este impulso a la acción ser provocado por un estímulo externo (proveniente del medio ambiente) o también generado internamente en los procesos mentales del individuo (Chiavenato, 1998).

La motivación es uno de los temas más discutidos cuando hablamos de clima organizacional, pues las empresas comenzaron a percibir que, para mantenerse en un mercado tan competitivo, no solo es necesario conocer las necesidades del cliente externo, sino también conocer las necesidades humanas del equipo de trabajo, para mantener una buena relación con sus colaboradores.

3.9. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un concepto de la psicología- industrial organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio. De la misma forma, las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, pues

éstas se han visto influenciadas por los cambios económicos, tecnológicos, comunicativos, informáticos y sociales (Sandoval, 2004).

De esta manera, el clima laboral es un filtro o un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la propia organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, entre otros, por lo tanto, evaluando el clima organizacional mediante él se mide la forma como es percibida la organización, se actúa por instinto o se actúa por intuición (Quintero, Africano y Faría, 2008).

4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

4.1. MATERIAL UTILIZADO

4.1.1. CUESTIONARIOS

Los cuestionarios aplicados a los directores académicos fueron los siguientes:

- Tipo de Personalidad (Modelo Cognitivo de Beck y Freeman).
- Preferencia en la conducción de grupos. (Hersey y Blanchard, 1986)
- Descripción de comportamiento (Thomas e Kilmann, 2014)

4.1.2. INFORMES O DOCUMENTOS

Los documentos o informes corporativos consultados durante la investigación fueron:

- Estudio Diagnóstico de Clima Organizacional (agosto – septiembre 2016).
- Diagnóstico de los factores psicosociales (agosto 2016).
- Planeación Estratégica.
- Organigrama.
- Manual de Responsabilidades y Competencia de los Directores Académicos.

4.2. METODOLOGÍA

4.2.1. POBLACIÓN

La población de estudio fueron los directores académicos y sus equipos de trabajo en un colegio privado en la ciudad de Medellín. Se analizó la relación de los estilos de liderazgo de estos directivos con respecto al clima organizacional percibido por los subordinados.

4.2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación utilizados en este estudio fueron tanto cuantitativos como cualitativos.

El análisis cuantitativo fue logrado a partir del estudio y asociación de las variables obtenidas en los resultados de la última medición de clima organizacional y riesgo psicosocial de que participaron los empleados de la organización.

Los datos con relación a los subordinados fueron tomados del último informe entregado por una compañía externa a la institución con el estudio diagnóstico del clima organizacional.

De otro lado, a nivel cualitativo se lograron resultados utilizando el tipo de investigación de etnografía, lo cual consistió en realizar el estudio de las características y cualidades de los directores académicos y de su interacción con sus equipos de trabajo mediante la observación participativa. Adicional a esta información, se aplicaron cuestionarios al mismo grupo de directores académicos, donde se formularon una serie de preguntas que permiten medir una o más variables en cuanto al tipo de personalidad, estilo de conducción de grupos y comportamiento que predomina en cada uno de los directores. Luego, estos datos se cotejaron versus los resultados de la última medición de clima organizacional y riesgo psicosocial de sus subordinados.

Dado que cuando hablamos de comportamiento, estilos de personalidad y conducción de grupos, estamos abordando al individuo desde lo social y comportamental, consideramos importante evaluar la información recolectada también desde lo cualitativo. Se consultaron documentos corporativos que facilitaron el entendimiento del entorno laboral, su cultura organizacional, procedimientos a nivel de trabajo en equipo, informes, carga académica y cómo se proyectan acorde con su planeación estratégica.

5. DESARROLLO DEL PROYECTO

Esta investigación se centró en la observación participativa de los hábitos de comportamiento, interacción con sus equipos de trabajo, informes sobre clima organizacional y la realización de unas pruebas tipo cuestionario a cuatro directores académicos de un colegio privado en la ciudad de Medellín. Todo lo anterior, con el ánimo de poder establecer relación frente a la autopercepción que tienen cada uno de ellos frente a su rol como directivos y la forma en la cual son percibidos por sus subalternos, para determinar si la forma de liderar de cada uno de estos directores influye en la motivación de sus equipos de trabajo.

Tratándose de un colegio en donde en el ámbito académico, es requisito tener formación pedagógica o docencia, no podría ser otra la formación principal de los directores académicos. Sin embargo, a la hora de pasar de docente a jefe de área o director académico se van haciendo notorias las necesidades en formaciones adicionales que logren un perfil más holístico de aquel directivo.

Es importante resaltar que el colegio donde se realizó el estudio, cuenta con un entorno multicultural relevante. Motivo por el cual, fue necesario cotejar la influencia cultural, ya que, entre los directores académicos encontramos dos extranjeros, quien tiene a su cargo personal colombiano y extranjero. De otro lado, los otros dos directores académicos son colombianos y tienen a su cargo extranjeros, en donde en la gran mayoría de casos, este su primer trabajo en Colombia.

Una vez conocido el entorno en el cual se desenvuelven estos directores académicos, donde cada uno de ellos lidera equipo entre 16 a 35 docentes en condiciones de multiculturalidad, surgen las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo es el perfil de un director académico en un colegio privado multicultural en la ciudad de Medellín?

Dentro del Manual de Responsabilidades y Competencias de cada uno de estos directores, se encuentran como *responsabilidades generales*², entre otras:

- Trabajar en equipo para que el logro de las finalidades de su área contribuya al cumplimiento de los objetivos de la Institución.
- Mantener buenas relaciones personales y de trabajo con todo el personal de la Institución.

Entre las *responsabilidades específicas*³ del manual en mención, resaltamos las que están relacionadas con el tema de liderazgo y dirección de equipos, tales como:

- Supervisar el trabajo académico y disciplinario de los docentes de acuerdo con las funciones y tareas de los mismos.
- Convocar y presidir las reuniones de la respectiva Sección cuando lo estime conveniente.
- Trabajar estrechamente con el docente adicional y titulares de grupo, para garantizar que no se presenten dificultades en el transcurso de las actividades programadas.
- Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las planeaciones y proyectos pedagógicos.
- Organizar programas institucionales de capacitación pedagógica para los docentes.
- Orientar el desempeño de los docentes de acuerdo con el plan de estudios.
- Convocar las reuniones de docentes para tratar problemas especiales de algunos estudiantes.

² Ver Anexo E.

³ Ver Anexo E.

- Controlar la puntualidad del profesorado en las actividades programadas.
- Gestionar estrategias para el mejoramiento continuo de los procesos académicos de la Sección.
- Evaluar, retroalimentar y hacer seguimiento al desempeño profesional y pedagógico de los docentes.
- Realizar observaciones de clase periódicamente.
- Promover el desarrollo de proyectos y el trabajo interdisciplinario dentro de la Sección.
- Motivar, acompañar y evaluar el desempeño de los docentes y personal a cargo, así como velar por el cumplimiento de las acciones de mejoramiento pactadas.
- Realizar la inducción del personal docente nuevo, especialmente en temas de formación, manejo de grupo y reglamento; acompañarlos y apoyarlos para facilitar su integración al Colegio.
- Participar en los procesos de selección del personal docente y personal a cargo.
- Velar por una comunicación oportuna y asertiva con los distintos estamentos de la Sección y de la comunidad educativa.

Finalmente en el *perfil de cargo*⁴ es necesario que los directivos tengan la siguiente formación académica que poder ejercer dicho cargo:

- Formación Básica: profesional en su disciplina. Licenciado o Profesional en estudios en pedagogía.
- Formación Complementaria: especialización en Administración Educativa o afín. Legislación educativa.
- Experiencia Previa: mínimo 5 años en educación, en docencia y/o en un cargo administrativo.

⁴ Ver Anexo E.

Una vez conocido el perfil que tiene definido el colegio para los Directores Académicos, era hora de conocer cómo son los directores que actualmente ocupan dichos cargos. Esa información fue lograda mediante la observación participativa durante un periodo de tiempo, acompañándoles en reuniones diversas y analizando su interacción con sus equipos de trabajo y el personal en general. De igual forma, los directores académicos realizaron cuatro cuestionarios sobre su autopercepción en relación con su tipo de personalidad, conducción de grupos, efectividad de estilo y comportamiento.

Observación Participativa

Durante la observación participativa, cabe resaltar las siguientes particularidades que se perciben como generalidad en el ambiente organizacional del colegio y en los cuatro directores objeto de estudio:

- En el ejercicio al interior del colegio, predominan las mujeres en cargos de dirección. La Coordinación Académica está compuesta por seis personas, de las cuales cinco son mujeres.
- La Coordinación Académica es organizada Previamente se deben incluir los temas a tratar por cada uno de los directores y solo se llevan temas que requieran del consenso o conocimiento de todos para evitar traumatismos en las actividades diarias del colegio.
- Es generalidad el buen trato de los directores a sus equipos de trabajo. Solo en una de las secciones se evidencia un director más dominante en donde se hace evidente la presencia de rasgos de personalidad tipo A en el patrón de conducta.
- Entre los cuatro directores se percibe un ambiente de sano de comportamiento entre colegas y buena disposición para el trabajo en equipo.

Para conocer cuál era la autopercepción de cada uno de los directores académicos, les fueron practicados cuatro cuestionarios, los cuales arrojaron la siguiente información cuantitativa:

Autopercepción

		Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
Género		Femenino	Femenino	Masculino	Femenino
Nacionalidad		Extranjero	Local	Local	Extranjero
Autopercepción					
1. Tipo personalidad		33	16	34	26
		Mezcla A & B	TIPO B	Mezcla A & B	TIPO B
2. Conducción de grupo					
2.a. Preferencia de Estilo	S1	4	2	0	3
	S2	6	6	7	5
	S3	4	4	4	4
	S4	0	0	1	0
2.b. Efectividad de Estilos		-9	-6	-1	-7
3. Comportamiento	Competencia	8	4	2	1
	Cooperación	8	4	7	8
	Compromiso	7	10	12	9
	Evasión	3	6	3	7
	Adaptación	0	6	6	5

Tabla 1. Resultados Autopercepción de los Directores Académicos.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones de los datos:

- Dos de los cuatro directores tiene en su tipo de personalidad la presencia de actitudes del patrón de conducta Tipo A.
- En los cuatro directivos predomina la preferencia de estilo S2, el cual lidera desde la persuasión, explicando, clarificando y convenciendo.

- En los cuatro directivos la efectividad de estilo a la hora de conducción de grupos es ineficiente, tres de ellos con un indicador de parcialmente ineficiente y solo uno de ellos con tendencia a neutro.
- En la descripción de comportamiento utilizado para afrontar conflictos, predomina el estilo de Compromiso, mientras que solo uno de los directores se diferencia con un estilo compartido entre Cooperación y Competencia.

2. ¿Qué influencia tiene el estilo de liderazgo en la motivación de sus equipos de trabajo?

Tomando como referencia las variables que se indican en el informe entregado al colegio como resultado de la última medición realizada por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL (2016), encontramos que, aun cuando, algunas de las variables corresponden netamente a la percepción de la organización como tal, su medición si varía dependiendo del directivo que se encuentra a cargo.

En la Gráfica 2 se muestran las variables que tuvo en cuenta la medición realizada y su correlación. Esta información fue de gran utilidad a la hora de realizar el análisis frente al perfil de cada director académico.



Gráfica 2. Variables que influyen en el Clima Organizacional. Fuente: CINCEL (2016).

En la Tabla 2 se encuentran las definiciones de cada una de las variables que fueron objeto de medición.

VARIABLE	DEFINICIÓN
Apoyo del Jefe (apjef)	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
Claridad Organizacional (claor)	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y el funcionamiento de la organización.
Trato Interpersonal (train)	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de respeto.
Disponibilidad de Recursos (disre)	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otros para la realización de su trabajo.
Apoyo Organizacional (aop)	Creencia acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la organización.
Estabilidad (esta)	Grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la organización y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
Retribución (retri)	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Coherencia (coher)	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la organización se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
Sentido de Pertenencia (senpe)	Percepción del grado de orgullo, compromiso y responsabilidad derivado de la vinculación a la organización.
Trabajo en Equipo (tequi)	Grado en que se percibe la existencia de un modo organizado de trabajar en equipo y que este es conveniente para el empleado y para la Organización.

Tabla 2. Definición de las variables.

Fuente: CINCEL (2016).

Observación Participativa

Durante la observación participativa que se realizó a los equipos de trabajo de cada uno de los directores académicos se podría decir que desde la óptica cualitativa se percibe un ambiente tranquilo, de respeto y amable a la hora de definir el trato entre pares y jefe inmediato.

En dos de los equipos de trabajo, en donde las directivas académicas son mujeres extranjeras, se percibe un ambiente un poco más exigente por parte del directivo cuando se trata de cumplir tiempos, mediante el control y supervisión.

De otro lado, se evidencia una actitud más distendida del equipo de trabajo del director académico masculino, a quien sus subordinados lo ven más como un coequipero que como líder.

Evaluación de los subordinados

Conocidas las variables que fueron sometidas a medición se presentan, a continuación, los resultados del estudio por cada uno de los directores académicos del colegio.

	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4
Evaluación Equipo				
Apoyo del Jefe	51,5	35,7	39,7	36,9
Claridad Organizacional	27,7	38,8	25,4	32,2
Trato Interpersonal	49,8	56,2	61,1	50,2
Apoyo Organizacional	47,2	41,5	40,9	39,7
Estabilidad	45,6	49,1	47,8	47,7
Coherencia	42,0	50,0	45,4	41,3
Sentido de Pertenencia	50,5	48,1	51,7	44,5
Trabajo en equipo	45,1	56,0	50,3	50,2

Tabla 3. Resultados Estudio diagnóstico de clima organizacional. Evaluación Equipo.

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, el rango de puntaje y su descripción:

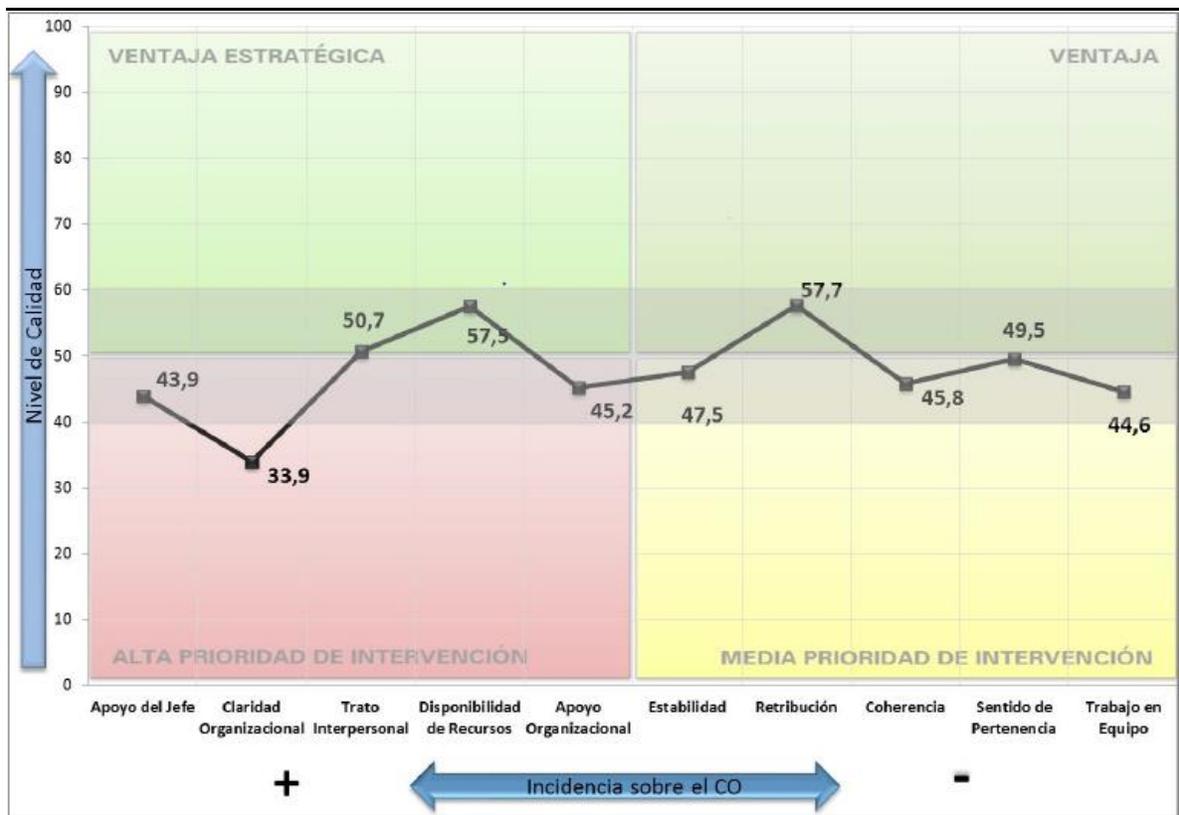
PUNTAJE	CONCEPTO
Igual o mayor que 80	Excepcional
Igual o mayor que 70	Sobresaliente
Igual o mayor que 60	Superior
Igual o mayor que 50	Medio Alto
Igual o mayor que 40	Medio Bajo
Igual o mayor que 30	Bajo
Igual o mayor que 20	Deficiente
Menor que 20	Inconveniente

Tabla 4. Puntajes del Concepto evaluativo de Clima Organizacional.

Fuente: CINCEL (2016).

De acuerdo al concepto evaluativo de Clima Organizacional establecido por la empresa CINCEL en su estudio diagnóstico, encontramos que en general cada uno de los conceptos evaluados se sitúan en los rangos de “Medio Bajo” y “Medio Alto”, sin embargo, es de resaltar que tres de los cuatro directores académicos son evaluados en “Deficiente” a la hora de brindar claridad organizacional a sus equipos de trabajo.

Finalmente, en la Gráfica 3, encontramos el consolidado sobre la percepción de todo el personal que labora en el colegio frente a las variables indicadas anteriormente.



Gráfica 3. Medición consolidada.

Fuente: CINCEL (2016).

3. ¿Existen brechas entre la autopercepción del director y como lo perciben sus subalternos?

Si cotejamos la información tanto cuantitativa como cualitativa sobre el perfil de los directores académicos podemos decir que sí existen brechas entre la autopercepción y la forma en como sus subalternos los perciben. La brecha más notoria se encuentra en la falta de formación de los directores en temas relacionados con liderazgo y conducción de grupos. Tres de los cuatro directores académicos son inefectivos parcialmente a la hora de evaluar su efectividad de estilo, en donde el estilo predominante fue el S2. En este caso podríamos estar frente al escenario en donde el colegio pierde un gran docente para convertirlo en

director académico sin la previa capacitación del individuo frente a los retos que conlleva ser líder

4. ¿Existe alguna relación entre el estilo de liderazgo y la motivación de sus equipos de trabajo?

De acuerdo con los datos cuantitativos obtenidos tanto de los cuestionarios como del estudio diagnóstico, sí podemos hablar de la existencia de una relación entre el estilo de liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo. De los cuatro perfiles de directivos en estudio, se han seleccionado como ejemplo los dos, los cuales se encuentran a continuación para sustentar dicha posición:

Directivo 1	
Género	Femenino
Nacionalidad	Extranjero
Autopercepción	
1. Tipo personalidad	Mezcla A & B
2. Conducción de grupo	
2.a. Preferencia de Estilo	S2
2.b. Efectividad de Estilos	Infect. Parcial
3. Comportamiento	Competencia Cooperación

Evaluación Equipo	
Apoyo del Jefe	51,5
Claridad Organizacional	27,7
Trato Interpersonal	49,8
Coherencia	42,0
Trabajo en equipo	45,1
Promedio	43,2

Directivo 2	
Género	Femenino
Nacionalidad	Local
Autopercepción	
1. Tipo personalidad	TIPO B
2. Conducción de grupo	
2.a. Preferencia de Estilo	S2
2.b. Efectividad de Estilos	Infect. Parcial
3. Comportamiento	Compromiso

Evaluación Equipo	
Apoyo del Jefe	35,7
Claridad Organizacional	38,8
Trato Interpersonal	56,2
Coherencia	50,0
Trabajo en equipo	56,0
Promedio	47,3

Tabla 5. Resultados Directivo 1 y 2 - Perfiles liderazgo Vs. Evaluación Equipo.

Fuente: elaboración propia.

En estos dos perfiles se puede evidenciar la relación que existe entre un estilo de liderazgo y las variables que más describen la relación de un equipo de trabajo con su líder.

Podemos observar en el caso del Directivo 1 como la presencia (en algunos casos) del patrón de conducta Tipo A, ineficiencia parcial en conducción de grupos bajo un estilo S2 y comportamiento de competencia y cooperación, dan como resultado uno de los promedios más bajos frente a la evaluación de su equipo.

De otro lado, en el perfil del Directivo 2, con un patrón de conducta tipo B, estilo S2 y comportamiento de compromiso, logró obtener el promedio más alto en la evaluación por parte de sus subalternos.

No obstante, llaman la atención resultados como los encontrados en el Directivo 3. El único hombre entre los directores académicos, muestra tendencias del patrón de conducta tipo A, a su vez se destaca por ser neutro en la conducción de grupos bajo una preferencia de estilo S2 y es uno de los directivos con mayor puntuación en las variables de Apoyo del Jefe y Trato Interpersonal.

Directivo 3	
Género	Masculino
Nacionalidad	Local
Autopercepción	
1. Tipo personalidad	Mezcla A & B
2. Conducción de grupo	
2.a. Preferencia de Estilo	S2
2.b. Efectividad de Estilos	Neutro
3. Comportamiento	Compromiso
Evaluación Equipo	
Apoyo del Jefe	39,7
Claridad Organizacional	25,4
Trato Interpersonal	61,1
Coherencia	45,4
Trabajo en equipo	50,3
Promedio	44,4

Tabla 6. Resultado Directivo 3 - Perfil liderazgo Vs. Evaluación Equipo.

Fuente: elaboración propia.

En el caso de los Directivos 1 y 4 se observan ciertas similitudes que podrían estar relacionadas con temas netamente culturales, pues de los cuatro directores dos mujeres son extranjeras y, aun cuando tienen tipos de personalidad donde se encuentran conductas tipo B y tienen ineficiencia parcial en conducción de grupos bajo un estilo S2, fueron quienes obtuvieron las calificaciones más bajas por parte de sus equipos de trabajo a la hora de medir las variables de Trato Interpersonal, Coherencia y Trabajo en equipo.

Directivo 1	
Género	Femenino
Nacionalidad	Extranjero
Autopercepción	
1. Tipo personalidad	Mezcla A & B
2. Conducción de grupo	
2.a. Preferencia de Estilo	S2
2.b. Efectividad de Estilos	Inefect. Parcial
3. Comportamiento	Competencia Cooperación

Directivo 4	
Género	Femenino
Nacionalidad	Extranjero
Autopercepción	
1. Tipo personalidad	TIPO B
2. Conducción de grupo	
2.a. Preferencia de Estilo	S2
2.b. Efectividad de Estilos	Inefect. Parcial
3. Comportamiento	Compromiso

Evaluación Equipo	
Apoyo del Jefe	51,5
Claridad Organizacional	27,7
Trato Interpersonal	49,8
Coherencia	42,0
Trabajo en equipo	45,1
Promedio	43,2

Evaluación Equipo	
Apoyo del Jefe	36,9
Claridad Organizacional	32,2
Trato Interpersonal	50,2
Coherencia	41,3
Trabajo en equipo	50,2
Promedio	42,2

Tabla 7. Resultados Directivo 1 y 4 - Perfiles liderazgo Vs. Evaluación Equipo.

Fuente: elaboración propia.

De otro lado, y en aras de tener una mirada más detallada sobre la percepción de los subordinados frente al rol de liderazgo y relacionamiento con sus jefes, se tomaron los datos que arrojó el diagnóstico de los Factores Psicosociales realizado en paralelo al de Clima Organizacional.

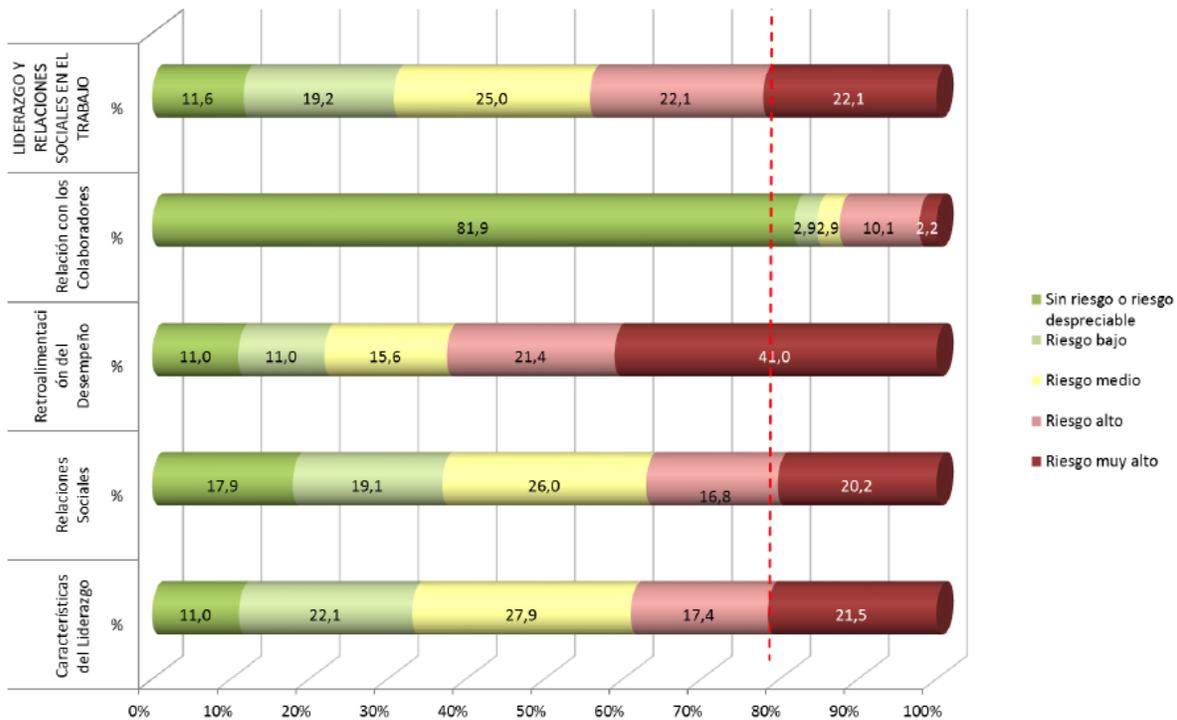
En la Tabla 8 se encuentran las definiciones más relevantes de las dimensiones que se estudian a nivel de las condiciones intralaborales para así poder entender mejor la Gráfica 4, la cual indica el porcentaje de riesgo en cada una de las dimensiones. Cabe anotar que, en este caso, los valores que se muestran en la gráfica corresponden a la totalidad de los empleados que laboran en el colegio y no esta segmentado por directores académicos.

Dimensión	Definición
Características del liderazgo	Se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores.
Relación con los colaboradores (subordinados) ¹	Trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura.
Retroalimentación del desempeño	Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño.
Relaciones sociales en el trabajo	Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a: <ul style="list-style-type: none"> . La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral. . Las características y calidad de las interacciones entre compañeros. . El apoyo social que se recibe de compañeros. . El trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común).

¹ Es importante tener en cuenta que esta dimensión únicamente es respondida por el personal que tiene rol de liderazgo de otras personas.

Tabla 8. Condiciones Intralaborales – Definiciones.

Fuente: CINCEL (2016).



Gráfica 4. Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral – Liderazgo y Relaciones Sociales.

Fuente: CINCEL (2016).

Rango De Riesgo	Interpretación
Factor Protector²	La condición psicosocial minimiza o elimina un riesgo psicosocial y/o puede además afectar positivamente la salud, bienestar, desempeño y desarrollo.
Sin riesgo o riesgo despreciable	Ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.
Riesgo bajo	No se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajos posibles.
Riesgo medio	Nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.
Riesgo alto	Nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.
Riesgo muy alto	Nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.

² Adicionalmente, para las variables Desarrollo Psicológico y Ánimo General correspondientes a las condiciones individuales

Tabla 9. Niveles de riesgo.

Fuente: CINCEL (2016).

Una vez conocida la medición y el tipo de riesgos que se presentan en las dimensiones de condiciones intralaborales que afectan la motivación de los subordinados, es importante resaltar que las dimensiones de liderazgo y relaciones sociales están en un riesgo muy alto y requieren prioridad de intervención por parte de la organización.

En cuanto a la retroalimentación del desempeño, más de la mitad de los empleados se encuentran ubicados en riesgo alto o muy alto. Esto se presenta cuando los subordinados cuentan con información insuficiente para conocer cómo es su desempeño, qué deben mejorar y cómo hacerlo mejor.

5.1. ANÁLISIS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

Bajo la premisa que:

Liderar consiste en conocer las particularidades humanas y ser capaz de conducir a personas (Hersey, 1986).

Una vez cotejados los resultados de la autopercepción de los directores académicos, como los perciben sus subordinados (Mediciones Clima Organizacional y Factores Psicosociales) y el perfil actual acorde con el Manual de Responsabilidades y Competencias definido por el colegio para quien aspira a ejercer el cargo de Director Académico, se realizó el siguiente análisis:

- ¿Existe alguna relación entre el estilo de liderazgo de los directores académicos y la motivación de sus subordinados?

Analizados los datos cuantitativos de los cuestionarios y los informes de Clima Organizacional y Factores Psicosociales elaborados por CINCEL (2016), podemos

indicar que, en efecto, sí existe relación entre el estilo de liderazgo de los directores académicos y la motivación de sus equipos de trabajo.

Sin embargo, no podemos olvidar que, tratándose de una institución bajo un esquema de burocracia profesional en donde la estandarización juega un papel relevante, podemos estar frente a directores académicos cumpliendo o buscando acomodarse un perfil acorde con lo que manda dicho modelo.

No obstante, cuando analizamos la información cualitativa, a nivel de las percepciones obtenidas de una observación participativa en el día a día de los directores académicos y su relacionamiento tanto con pares como con subordinados, nos encontramos frente a una organización dinámica en su quehacer, en donde su entorno mismo les exige a estos directivos un continuo desarrollo y habilidades que van desde la flexibilidad hasta la resolución de problemas.

En general, se ha demostrado que las percepciones favorables sobre las condiciones de trabajo son un factor que contribuye a la satisfacción y motivación de los colaboradores. En este orden de ideas, se ha determinado que existen aspectos esenciales como las relaciones sociales en el trabajo y calidad del liderazgo, que aportan en mayor medida a lograr percepciones favorables.

De otro lado, la relación entre Liderazgo y Clima Organizacional la podemos extraer de los datos de la Gráfica 4, en donde es claro que una de las dimensiones de las condiciones intralaborales está dada por las características de liderazgo de los jefes. También se hace notoria la relación, cuando revisamos las variables que influyen en la medición de Clima Organizacional, entre las cuales podemos identificar que el Apoyo del Jefe, Trato Interpersonal, Coherencia y Trabajo en equipo, son variables derivadas directamente del direccionamiento del líder a cargo.

Si bien el estilo de liderazgo tiene incidencia en la motivación de sus subalternos, lo cual (como ya lo hemos mencionado) es el resultado de variables de índole relacional, cabe la pena resaltar que una de las variables que en este sentido juega un papel muy importante, (podría decirse que fundamental) a la hora de una percepción positiva del líder, es la *retroalimentación*.

Cuando un líder utiliza de manera asertiva la retroalimentación con los integrantes de su equipo de trabajo, se genera una percepción de bienestar, pues el individuo identifica oportunidades de mejora y un guía que se preocupa por su desempeño y desarrollo profesional.

Ahora bien, una vez se evidencia que sí existe relación entre el estilo de liderazgo y la motivación, es importante resaltar el reto que tiene el colegio a la hora de conseguir que las variables motivadoras (como oportunidad de desarrollo profesional y de expresar los puntos de vista, buen ambiente laboral, asumir responsabilidades, reconocimiento, buenas relaciones interpersonales, fluidez en la comunicación y conocimiento de sus funciones, entre otros) sean las más adecuadas dentro de su cultura organizacional.

Con esto, también se concluye que, en la realidad actual el salario, solo no es un motivador, sino que, en definitiva, existen variables mucho más complejas de trabajar al interior de la organización que un incremento salarial, pues estas nuevas variables motivadoras “*no se compran con dinero*” con dice el refrán.

- ¿Requiere un director académico habilidades blandas o transversales para liderar un equipo de trabajo?

Es una realidad del mundo actual y, por ende, el colegio en estudio no puede ser la excepción. El líder moderno está llamado a “*ser gente*” para poder direccionar gente. Suena muy fácil, pero no lo es. Por lo tanto, el reto es grande ya que pone a la

organización en aprietos a la hora de definir perfiles de cargo, capacitaciones y planes de carrera que lleven a sus colaboradores a tener las capacidades y habilidades para asumir dicho desafío.

Es un hecho, son muchos los autores que hablan de las habilidades blandas o transversales como las competencias necesarias para afrontar las demandas del mañana.

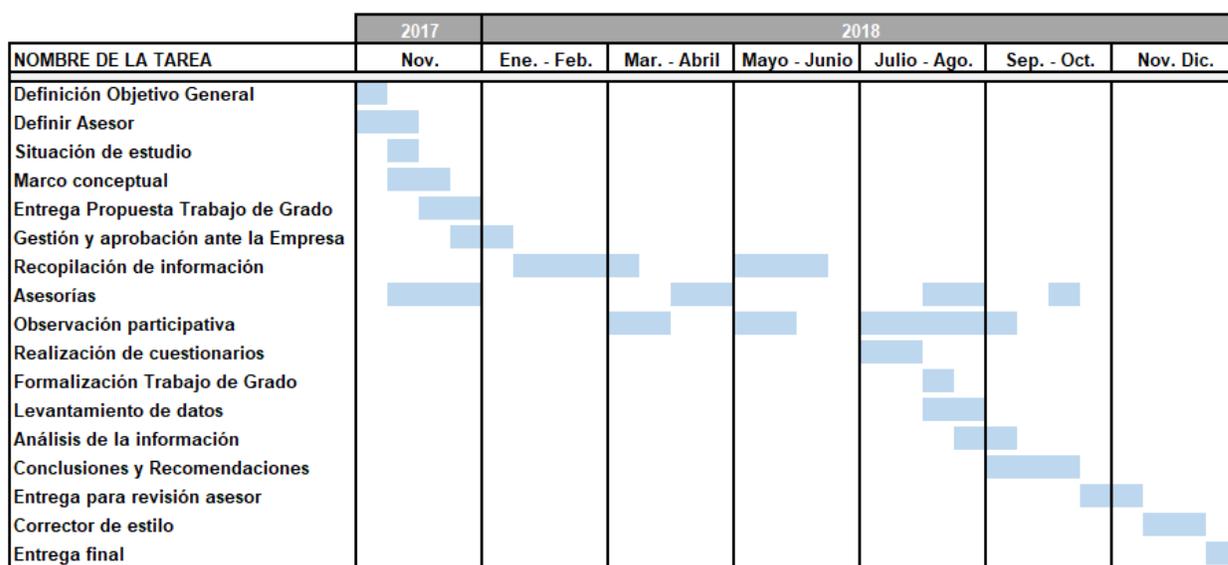
Por lo anterior, es claro que los directores académicos deben desarrollar o fortalecer habilidades tales como flexibilidad, gestión del tiempo, creatividad y resolución de problemas, toma de decisiones, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad, compromiso y saber trabajar bajo presión. Así las cosas, la organización está llamada desde su junta directiva a definir, desde los procesos de selección y formación, el cómo y cuándo para lograr que sus colaboradores cuenten con estas herramientas, que al final del día redundarán en un beneficio colectivo.

La organización concebida como una *burocracia profesional*, estructura usualmente utilizada en sectores donde los profesionales deben ser expertos en el conocimiento específico (en este caso, la enseñanza), donde su trabajo se rige acorde con procedimientos estandarizados pero en donde, a su vez, el ejercicio diario de enseñar a jóvenes bajo las exigencias de un mundo cambiante, dinámico y globalizado, nos llevan al análisis del cuestionamiento diario que existe en cada uno de los académicos del colegio y, en definitiva, de sus directivos.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, sea en las empresas, sea en cada uno de sus departamentos. Es esencial en todas las funciones de la Administración: el administrador necesita conocer la naturaleza humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar (Chiavenato, 2006).

6. CRONOGRAMA

Para poder visualizar el tiempo implementado en el proyecto, utilizamos un Diagrama de Gantt, en el cual se puede observar las actividades relacionadas a la ejecución de esta investigación. Permite de igual manera identificar los tiempos requeridos para cada una de las tareas desarrolladas y su injerencia en las otras.



Gráfica 5. Diagrama Desarrollo Trabajo de Grado.

Fuente: elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

Al realizar el análisis de la información recolectada tanto cuantitativa como cualitativa, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Los resultados de los cuestionarios arrojaron información confiable y verídica.
- En los cuatro directivos predomina la preferencia de estilo S2, el cual lidera desde la persuasión, explicando, clarificando y convenciendo.
- En los cuatro directivos la efectividad de estilo a la hora de conducción de grupos es ineficiente, tres de ellos con un indicador de parcialmente ineficiente y solo uno de ellos con tendencia a neutro.
- En la descripción de comportamiento utilizado para afrontar conflictos predomina el estilo de Compromiso, mientras que solo uno de los directores se diferencia con un estilo compartido entre Cooperación y Competencia.
- Las dos directivas que son extranjeras obtuvieron los resultados más bajos en cuanto a percepción por parte de sus subalternos en variables de Apoyo del Jefe, Trato Interpersonal, Coherencia y Trabajo en equipo, lo que hace suponer que pueda existir un componente cultural que afecte dicha percepción.
- La información obtenida permite realizar cambios a nivel organizacional que le permitan al director académico tener las herramientas y habilidades necesarias para liderar adecuadamente a sus equipos de trabajo.

- Los profesionales que trabajan en el colegio se encuentran expuestos a los factores de riesgo psicosocial intralaboral en menor o mayor medida. Por lo tanto, deben ejecutarse acciones a nivel organizacional orientadas a la promoción y prevención que logren mejorar dicha medición en pro del bienestar de sus colaboradores.
- Los porcentajes de riesgo psicosociales en el contexto intralaboral que se encuentran en “Muy Alto” y “Alto” se relacionan con las dimensiones de características de liderazgo, relaciones sociales, capacitación, control y autonomía en el trabajo.

8. RECOMENDACIONES

"Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros", señala Henry Mintzberg (2003).

- La retroalimentación debe ser interiorizada por cada uno de los directores académicos, pues en el ámbito pedagógico la viven día a día con sus estudiantes, Así que, de la misma manera, deberían practicarlo con las personas que tienen a su cargo.
- En las características de liderazgo sería importante que el colegio formule y se plantee estrategias que promuevan un estilo que facilite la solución de conflictos, desarrollo de habilidades y participación de los integrantes del equipo.
- Finalmente, se recomienda diseñar un modelo de evaluación de desempeño institucional que le permita a los directores académicos, y en general a cada líder, realizar un acompañamiento en el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores.

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1. ARTÍCULOS

Bass, B. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica Del Norte*, 39(1), 152-164.

Day, D. (2001). Leadership Development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

Fernandes, R. (2015). Qual o papel do coordenador de academia? *Revista Gestão Fitness*, 74, 22-27.

Friedman, H. & Booth-Kewley, S. (1987). Personality, Type A Behavior, and Coronary Heart Disease. The Role of Emotional Expression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4) 783-792.

Greiner, L. (1998). Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones. *Harvard Business Review*, 76(9), 3-11.

Hersey, P. (2009). Situational leaders. *Leadership Excellence*, 26(2).

Quintero, N. Africano, N. & Farfá E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista REGOTIUM*, 3(9), 33-55.

Rosenman, R. & Friedman, M. (1977). Modifying type a behavior pattern. *Journal of Psychosomatic Research*, 21(4), 323-331.

Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias Económico-administrativas*, 27(1), 78-82.

Zaleznik, A. (1970). Power and Politics in Organizational Life. *Harvard Business Review*, 48(3), 47-60.

Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes: ¿son diferentes? *Harvard Business School*, 82(1), 64-71.

9.2. LIBROS

Covey, S. (2003). *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Best Seller.

Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos: edição compacta*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2004). *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hersey, P. & Blanchard K. H. (1986) *Psicología para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.

Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2010). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.

Morelo, F. & Morales, J. (2011). *Liderazgo: Hecho y Ficción*. Alianza editorial.

Robins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. Sao Paulo: Prentice Hall.

Robbins, E. A. (2009). *Cultura organizacional*. Pearson, Prentice Hall.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Limusa Wiley.

Torres, C. V. (2005). Liderança e valores culturais: ¿dois conceitos inter-relacionados? En A. Tamayo & J. B. Porto (orgs). *Valores e Comportamento nas Organizações* (pp. 187-200). Petrópolis: Vozes.

9.3. PÁGINAS DE INTERNET

Beck, A.T., Freeman, A., Davis, D.D. y otros (2005). *Terapia cognitiva de los trastornos de personalidad*. Consultado el 13 de junio de 2018, de: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212010000100009

Crisóstomo, I. (2010). *A motivação como ferramenta de crescimento*. Consultado el 17 de noviembre de 2017, de: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-decrescimento/22535/>.

Guzmán Martínez, G. (2018). *Personalidad tipo A: características y factores relacionados*. Consultado el 13 de junio de 2018, de: <https://psicologiaymente.com/personalidad/personalidad-tipo-a>.

Hernández Toscano, V. S. (2013). *Liderazgo, poder, autoridad y empatía según Max Weber*. Consultado el 23 de noviembre de 2017, de: <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-poder-autoridad-y-empatia-segun-max-weber/>.

Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (2014). *Instrumento Thomas – Kilmann de modos de conflicto*. Perfil e Informe Interpretativo. Consultado el 14 de junio de 2018, de: https://www.humandevolutionsolutions.com/views/archives/pdf/TKI_SAMPLE.pdf.

Laham, M. (s.f.) *Perfiles de personalidad y coronariopatías I: El patrón de conducta tipo A*. Consultado el 13 de junio de 2018, de:

<http://www.psicocardiologia.com.ar/art-profesionales/perfiles-de-personalidad-y-coronariopatias-i-el-patron-de-conducta-tipo-a-7.html?p=1p=1p=1p=1>.

López Gallego, F. (2014). *Personalidad y estilo de dirección: comportamiento tipo A y acoso laboral*. Consultado el 17 de noviembre de 2017, de:

<http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionyregion/article/view/2343>.

Mintzberg, H. (2003). Diseño organizacional de Henry Mintzberg. Consultado el 17 de noviembre de 2017, de: <https://www.gestiopolis.com/disenio-organizacional-de-henry-mintzberg/>.

Mendoza Ávila, M. (2017) *Flexibilidad, liderazgo e innovación: claves para motivar a los millennials*. Consultado el 17 de noviembre de 2017, de: en <http://www.dinero.com/pais/articulo/claves-para-motivar-a-los-millennials-por-marcela-mendoza/252421>.

Parra, J. M. (2017). *El estilo de liderazgo y su fecha de caducidad*. Consultado el 17 de noviembre de 2017, de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/estilo-de-liderazgo-y-su-caducidad-por-juan-manuel-parra/249225>.

Pérez Bengochea, V. (2008). *Habilidades de liderazgo y desempeño empresarial*. Consultado el 17 de noviembre de 2017, de: <https://www.gestiopolis.com/habilidades-liderazgo-desempeno-empresarial/>.

9.4. OTRAS FUENTES

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (2016). *Estudio Diagnostico de Clima Organizacional* (agosto – septiembre 2016), Informe.