

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Liderazgo directivo para el manejo de estrés docente

Tesis que para obtener el título de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

presenta:

Lic. César Cabrera Ramírez

Asesor tutor

Mtra. Sofía Larios Córdova

Asesor titular

Dra. Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga

Agradecimientos

- A Dios que me ha permitido cumplir con esta meta profesional de concluir mi formación de maestro de manera satisfactoria.
- A la mujer que me apoyó en todo momento y que amo, a mis padres, gracias por estar compartiendo estos momentos de vida personal y profesional gracias por el apoyo económico y moral.
- A los profesores que contribuyeron en mi formación profesional, en especial a la Maestra Sofía y a la Doctora Flor.

Dedicatorias

- En especial atención a mi trabajo como docente, el cual día con día me permite llevar una vida modesta y crear un porvenir para mi familia.
- A mi formación como maestro para actualizarme con el paso del tiempo realizarme como persona, al cumplir con las metas y propósitos formados en mi proyecto de vida.
- A mis alumnos que en el deambular de la vida y el trabajo cotidiano tengan un mejor maestro que realice las funciones de docente-director escolar de una institución pública, multigrado, donde se ofrece un servicio educativo y se oferta una educación de calidad a los miembros de una comunidad estudiantil.
- A mi persona para que cada día sea mejor profesionista que aprende día con día algo nuevo que aplicar en el que hacer que desempeño en lo laboral y familiar.

Liderazgo directivo para el manejo de estrés docente

Resumen

El principal elemento para que una organización funcione de manera eficaz es el liderazgo del director o de algún miembro del equipo administrativo, de esta manera se previene y maneja de forma correcta el estrés que pueden vivir los colaboradores de la institución. Un líder que favorece el trabajo en equipo por ser una persona que posee este rango dentro de la organización por las cualidades y no por la jerarquía que le otorgue un nombramiento, para ello la mejor opción es que el director logre el reconocimiento por los colaboradores como un líder auténtico por la experiencia de trabajo y relaciones sociales desarrolladas al interior y exterior de la institución. Las instituciones educativas se han involucrado en actividades complejas que requieren de un líder que permita trabajo colaborativo, genere motivación, empatía, confianza, evaluación constructiva, negociación de conflictos, para la reducción de los síntomas de la enfermedad del siglo XXI el estrés laboral, la gestión del líder posiciona a la institución como un centro eficaz en atención al servicio que se ofrece. Entre los factores que atañen al surgimiento del estrés laboral se encuentran: la carga administrativa, política educativa, cambios tecnológicos, actualización docente, imprevistos en el trabajo cotidiano. Las respuestas para el manejo de estrés observadas en la organización están: relaciones interpersonales positivas en el grupo que permiten el trabajo en equipo, por el director motivación extrínseca a colaboradores, el carisma, empatía, delegación de responsabilidades, negociación de conflictos por medio de comunicación abierta entre miembros de la comunidad escolar. El trabajo contempla recomendaciones para el manejo de estrés desde la perspectiva del líder que se establece en la dirección, persona que desempeña la función de dirigir como un líder auténtico que permita la eficacia y eficiencia de la institución.

Tabla de contenidos

Introducción	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	4
1.1 Antecedentes del problema	4
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3 Objetivo general	10
1.4 Justificación del estudio.	11
1.5 Viabilidad del estudio.	13
1.5 Vidomidad del estadio	13
Capítulo II. Marco teórico	16
2.1 Liderazgo.	17
2.1.1 Liderazgo efectivo	19
2.1.1 Eldcrazgo electivo	21
e e e e e e e e e e e e e e e e e e e	23
2.1.1.2. Perfil de personalidad del líder efectivo	24
2.1.1.3. Habilidades para ser líder efectivo	
2.2.1.4. Estilos de liderazgo	26
2.1.2. Liderazgo y figura del director	29
2.1.3. Liderazgo auténtico	32
2.1.4. Tendencias actuales.	34
2.2 Estrés	37
2.2.1 Estrés laboral.	41
2.2.2 Fuentes de estrés.	42
2.2.2.1 Causas de estrés derivadas de la personalidad	46
2.2.2.2 Fuentes de presión directiva y docente	47
2.2.3 Consecuencias de estrés	48
2.2.4 Recomendaciones para el manejo de estrés	50
Capítulo III. Metodología.	54
3.1 Selección del enfoque	55
3.1.1 Diseño de la investigación	57
3.1.2 Variables de estudio.	57
	58
3.2 La muestra	
3.2.1 Criterios de selección de la muestra.	61
3.3. Instrumentos de recolección de datos	62
3.3.1 La bitácora	62
3.3.2 Instrumento GLOBE.	65
3.3.3 Entrevista.	67
3.3.4 Encuesta Maslach	67
3.3.5 Test inventario de poder personal.	68
Capítulo IV. Análisis de resultados.	70
4.1 Resultados de la percepción del liderazgo directivo por los docentes	70
4.1.1 Negociación de conflictos	71
4.1.2 Toma de decisiones.	72
4.1.3 Motivación extrínseca del director	74
1 1 1 1VIVILIVONIVII VANI III WAA WALI WAA WALI WA	, –

4.1.4 Empatía y confianza	75
4.1.5 Poder de mando	77
4.1.6 Trabajo en equipo	79
4.1.7 Evaluación	80
	82
	83
	86
4.2 El trabajo y la responsabilidad de dirigir	87
	90
	93
	94
	95
	95
	96
	97
	98
	99
Capítulo V. Conclusiones 1	02
T	02
	04
	05
	05
J	06
<u> </u>	07
Referencias1	10
Curriculum Vitae	13
Anexo 1	14
Anexo 2	16
Anexo 3	18
Apeyo 4	19

Índice de tablas

Tabla1. Diferencias entre dirección y liderazgo.	37
Tabla 2. Diferencias en las tareas de director y líder	38
Tabla 3. Muestra de estudio	66
Tabla 4. Dimensiones del instrumento GLOBE	73
Tabla 5. Dimensiones de escala Maslach	75
Tabla 6. Dimensiones del instrumento inventario de poder	76
Tabla 7. Inventario de poder personal	99
Tabla 8. Instrumento GLOBE de las conductas del líder	100
Tabla 9. Carismático/orientado al valor	101
Tabla 10. Orientado al equipo	102
Tabla 11. Autoprotector	103
Tabla 12. Participativo	103
Tabla 13. Orientado a lo humano	104
Tabla 14 Autónomo	105
Tabla 15 Escala Maslach a docentes	107
Tabla 16. Escala Maslach a directivos.	109

Introducción

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de conocer la relación que existe entre liderazgo del director para el manejo de estrés laboral de los docentes de una institución educativa de nivel básico, refiriendo como muestra a los docentes y directivos de la Escuela Primaria Lic. Andrés Molina Enríquez, Turno Matutino, CCT 15EPR1050M, Zona Escolar P015/13, para conocer el perfil de un director con liderazgo efectivo en el manejo de estresores con profesores frente a grupo en las actividades cotidianas del trabajo docente.

Algunos de los motivos e inquietudes que son el motor impulsor para realizar este estudio de investigación de enfoque mixto son, el problema de salud que el estrés ha ocasionado a docentes en diferentes países en la primera década del siglo XXI, así como conocer algunas de las cualidades que el director posee como responsable de dirigir la institución, todo lo relacionado a cuestiones administrativas, pedagógicas, culturales, sociales y de gestión escolar que realiza.

El trabajo contempla cinco capítulos el primero de ellos es planteamiento del problema, el segundo comprende el marco teórico, el tercero la metodología a emplear para la investigación e instrumentos seleccionados, el cuarto recolección y análisis de resultados y el quinto ofrece las conclusiones y sugerencias a futuras investigaciones a desarrollar.

Por lo cual los líderes son personas que recurren a fuentes de poder para influir en terceras, para conseguir determinadas acciones que favorecen al equipo, como el poder legítimo, recompensa, coercitivo, referente y de experto, el estilo de liderazgo de quien dirige está determinado por las características de los comportamientos del sujeto, las acciones que manifiesta en el actuar y actitud de dirigir y mandar.

El trabajo y desempeño del líder en una institución permite la reducción y manejo del estrés, sensación de nerviosismo o tensión física del sistema nervioso que se presenta cuando un individuo piensa que las exigencias del ambiente sobrepasan sus capacidades o son superiores a las habilidades y conocimientos adquiridos, cuando éste no siente la confianza de poder lograr realizar el trabajo a lo cual Luthans (2008) hace una clasificación en dos categorías el primero como diéstres o estrés negativo, y el segundo como estrés positivo o euéstres cuando se logran manejar estresores de forma positiva y quien lo vive obtiene beneficios de este estado físico, emocional y psicológico.

Algunas de las acciones para el manejo de estrés y la reducción de este padecimiento en la escuela han sido el liderazgo auténtico del directivo que facilita la convivencia social con todos los compañeros docentes y no docentes que laboran en la institución, permite un trabajo colaborativo y el centro escolar se observa como un equipo de trabajo, la aceptación y opinión de todos los involucrados ante una situación donde hay que tomar una decisión, al considerar los juicios de valoración personal y sobre todo contar con la actitud de colaboración, que el director mantenga un autocontrol de las emociones y los momentos de mayor presión laboral como es el inicio o fin de curso para evitar conflictos, al facilitar un clima laboral favorable al ciclo escolar que estabilicen la organización institucional.

El enfoque bajo el cual se realizó el estudio fue mixto con el modelo interactivo en el cual se combina el estímulo y la respuesta, ofreciendo un subconjunto de exigencias ambientales, se percibe un grado de adaptación del individuo con el entorno y donde la capacidad mental de reacción del ambiente es tenso, porque existen situaciones amenazantes, los resultados muestran que en la escuela el estrés tiene un bajo índice de existencia e incluso profesores refieren no haber tenido situación de este malestar nunca.

El trabajo de un líder es mantener la unidad del grupo de trabajadores a quienes representan, así en una institución el equipo administrativo puede prevenir y manejar de manera óptima los estresores ante los cuales se enfrenta el equipo docente, al poseer un líder en la institución por las cualidades de la personalidad que lo componen y no por la jerarquía que alcanza por nombramiento, en la institución se podrá facilitar u obstaculizar el trabajo al interior de la escuela dependiendo de cómo desempeña su función el director.

La calidad de una decisión influye en el desempeño laboral, los comportamientos que emiten los colaboradores influyen en la comunicación y participación de cada uno de los elementos que integran el equipo docente, el estilo de liderazgo que se aplica en la organización es caracterizado con los líderes auténticos en la tendencia de dirigir la organización de forma eficaz.

Algunas de las características de padecer estrés son la ansiedad, depresión, apatía, cinismos, tristeza, resentimiento, frustración, variación de hábitos alimenticios, aumento de consumo de alcohol o algún enervante, irritabilidad y agotamiento, que se identifican con una baja productividad y desempeño laboral. A estresores se enfrentan de forma cotidiana los trabajadores de una organización la presión y exceso de trabajo facilitan la presencia de estresores en la organización los cuales son manejados de manera positiva o negativa por el director de la organización.

Este estudio permite ampliar el conocimiento del elemento organizacional que es el liderazgo de quien dirige como factor clave para lograr la eficacia en una institución, ofrecer resultados positivos y favorecer el crecimiento de los miembros del grupo que colaboran en la organización para ser una institución efectiva reduciendo el estrés laboral en el equipo de trabajo.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes del problema

En México y en todo el mundo el estrés no entiende de edad, sexo, religión, status socioeconómico o político, es un fenómeno con tendencias positivas el euestrés y negativas el diestrés que ocasiona daños severos a la salud del individuo, se ha convertido en un tema de estudio interesante para las organizaciones, empresas e instituciones sociales.

El estrés provoca un proceso psicológico de agotamiento, que está presente de acuerdo a Gibson, Ivancevich, Donelly, y Komopaske (2006) con frecuencia en profesiones de asistencia a la gente, maestros, enfermeros, médicos, trabajadores sociales, licenciados, jueces, terapeutas u oficiales de policía por tratar con las conductas de individuos, la situación de obtener un equilibrio entre trabajo, familia y salud es difícil, en una institución educativa la existencia del liderazgo efectivo de quien dirige la escuela, es una posibilidad de brindar un servicio educativo eficaz por cada uno de los colaboradores en beneficio de los estudiantes.

Sobre todo en países como Estados Unidos de América y México se han preocupado por el manejo del estrés, debido a los costos para las organizaciones, además de colocar en riesgo la vida de las empresas. Como lo menciona Gibson et al. (2006) el estrés se vincula con las seis principales causas de muerte, enfermedades del corazón, cáncer, problemas pulmonares, cirrosis en el hígado, accidentes y en ocasiones con el suicidio, lo cual tiene un costo para la industria estadounidense de 300 000 millones de dólares al año o 7 500 dólares por trabajador que lo padece, de acuerdo a los resultados del estudio del impacto económico del estrés laboral en las empresas de Estados Unidos realizado por la Asociación Americana de Psicología.

A nivel nacional en México de acuerdo con reportes publicados en el periódico *El Universal* (2008), el 20% de los empleados que cuentan con Seguro Social padecen el Síndrome de *Burnout*, estrés causado por el trabajo, siendo el Distrito Federal el lugar con mayor índice donde uno de cada cuatro trabajadores sufre este mal, que según estadísticas de la Asociación Mexicana de Estrés, Trauma y Desastre el 54% de la población mexicana que trabaja sufre de estrés laboral.

En lo que respecta al estrés laboral de docentes, una investigación internacional sobre el estrés y el agotamiento entre docentes en países diversos como Gran Bretaña, Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelanda hacen referencia a la presencia y consecuencias del estrés dentro de la profesión docente, por otra parte estudios británicos indican que entre un quinto y un tercio de los maestros padecen un fuerte estrés, mientras que la Asociación Nacional de Enseñanza Americana, en un estudio sobre estrés laboral en docentes reveló que el 70% del profesorado estadounidense padece altos niveles de estrés que oscilan entre moderados y considerables.

Diversos cambios y exigencias reorientan el trabajo efectivo de la actividad docente en las instituciones educativas, como la transformación del rol del profesor, los cambios en la actitud de la sociedad respecto a los docentes, exámenes y evaluaciones nacionales, cambios en el currículum además de la reforma educativa 2009, situaciones que han provocado presiones adicionales, produciendo altos niveles de incertidumbre, de inseguridad laboral y la restauración de la propia enseñanza.

En consecuencia las relaciones laborales que se establezcan entre director y docentes generan un clima laboral positivo o negativo en función del liderazgo de la figura directiva que incide en la manifestación y manejo de estrés laboral. Lo cual permite investigar cómo se presenta el fenómeno que afecta a los docentes en eficacia y salud.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad los centros educativos se han involucrado en actividades complejas, lo que demanda de quien dirige la institución un liderazgo efectivo, para que la organización pueda desarrollarse con eficacia y evitar que las situaciones de estrés generen conflictos negativos. Sin embargo, el director no siempre es el líder, debido a que su nombramiento en esta área es por designación jerárquica o antigüedad en el servicio que gracias a la estructura organizativa vertical que prevalece en el sistema educativo mexicano para acceder al puesto, por tal razón existen diferencias en la forma de dirigir al personal docente de las instituciones educativas, reflejándose en los resultados de desempeño en dimensiones; pedagógica, administrativa, organizativa y social.

En correspondencia a lo anterior la principal característica del director escolar es ser el líder en la institución, quien según Luthans (2008) posee la capacidad de relacionarse con las demás personas, es negociador de conflictos, responsable en la toma de decisiones, monitor, difusor de ideas en la institución, administrador de recursos, facilitador de interacción con los subordinados, motivador, participante en la comunidad de aprendizaje, informador del desempeño y rendición de cuentas, innovador, emprendedor en la tarea de dirigir a la institución con perspectivas fijas a corto, mediano y largo plazo, con metas compartidas, delegador de responsabilidades de acuerdo a las competencias de los colaboradores, original y creativo en la forma de ser y actuar.

El líder de acuerdo con Luthans (2008) es un punto de cohesión en una organización, es quien posee una comprensión común de los valores y la visión, en el caso de instituciones educativas la hacen ser diferente a las demás; la importancia de que el director de la institución sea el líder, permite desarrollar tareas estructuradas que fortalezcan la misión formadora que desempeña, al lograr el director ser administrador de

los recursos materiales, financieros y humanos, que con el trabajo de un líder se logra la eficacia y la mejora de la productividad. Es frecuente que el líder y los colaboradores lleguen a sufrir situaciones de conflicto y que desarrollen estrés, donde si las personas no están capacitadas para este hecho, sin las cualidades de personalidad para moderarlo, este podrá evolucionar para generar agotamiento o alguna enfermedad cardiovascular.

El estrés se ha convertido en un fenómeno presente en las instituciones y organizaciones sociales e incluso en la misma familia, los factores que lo desarrollan son variados desde lo económico, personal, laboral y cultural, así como el avance tecnológico, robo de información, delincuencia, crisis, cambios constantes de empleo, entre otros.

El director de toda escuela es el principal participante de moderar las situaciones de estrés en la institución, la resolución de conflictos que pueda enfrentar la organización en conjunto con el trabajo en equipo y la toma de decisiones influirán en el ambiente que se genere en la institución de manera positiva o negativa.

En la mayoría de las escuelas cada ciclo escolar la documentación oficial y la matrícula educativa aumentan, las conductas inapropiadas de los alumnos con comportamientos de violencia física y verbal, los cambios tecnológicos, la exigencia de los superiores, con el autoritarismo y la imposición de programas a desarrollar ha generado que el trabajo cotidiano esté afectado por el estrés, lo cual significa un problema común de alto costo para la organización. Pues de acuerdo con Gibson et al. (2006) en diversos estudios se destacaron las siguientes peculiaridades en relación al estrés laboral, una cuarta parte de los empleados considera que su trabajo, es el generador de estrés número uno en su vida, aunado a los altos costos financieros derivados de éste. Debido a esta situación los directores moderan el estrés como estrategia para evitar descensos en la productividad y que esto incida en la eficacia de la organización.

Es así como el estrés se percibe de distinta forma por las personas, que son desde sentirse tenso, ansioso o preocupado por algún fenómeno o hecho, como sentimiento y manifestación del estado en que se encuentra, de acuerdo con Gibson et al. (2006) el estrés es definido como una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, que es consecuencia de cualquier acción, situación o evento que impone una demanda especial de una persona, en relación con aspectos ambientales de una organización, donde las características contextuales y eventos sucedidos en el trabajo demandan características únicas del individuo que participa en la situación.

Es así como Lazarus y Folkman (1991) definen al estrés como una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado como amenazante o desbordante de los recursos y sitúa en peligro su bienestar. Mientras el estrés puede ser positivo para algunos sujetos, para otros es un factor negativo al desempeño que genera desgaste físico, psicológico y fisiológico.

Al desarrollarse en un ambiente de estrés posibilita cambios neuroendocrinos, como resultado del aumento de catecolaminas al provocar Presión Arterial (PA) mayor a lo normal. Por lo cual Barnes y Orme (2008) refieren que el estrés trae como mayor riesgo el aumento de sangre al cerebro y al cuerpo, como consecuencia puede ocurrir un derrame cerebral que llega a ocasionar la muerte del individuo. De esta manera el Sistema Nervioso Simpático activa el Sistema de Renina-Angiotensina-Adosterona que incluye la liberación de la hormona vasoconstrictora antiotensina II, que contribuye al aumento agudo de la PA. Por lo cual la disminución del estrés laboral favorece indudablemente a la salud del empleado y a la eficacia del mismo, mantenerse en una línea de tensión adecuada o nula para evitar que se genere el diestres y éste pueda dañar la integridad de la persona que llegue a padecerlo.

Las exigencias físicas y psicológicas del ambiente de trabajo, tienden a desarrollar estrés en los sujetos involucrados en la organización por agentes internos y externos de la situación laboral. El potencializar la tensión nerviosa en las personas, provoca diversas reacciones en quienes la sufren, desde acciones positivas como el logro de metas, negociación de conflictos o negativas como enfermedades fisiológicas y psicológicas.

La dimensión en la cual se basa esta investigación es interrelaciones personales y procesos grupales en las instituciones educativas, en ella se valora como se manifiestan las relaciones laborales horizontales y verticales de la estructura organizacional, así como la dinámica de interacción entre los actores de la educación de un centro escolar, como lo es el trabajo colaborativo, liderazgo, comunicación, gestión, administración, toma de decisiones, manejo de conflictos, organización, planeación y evaluación.

Por lo anterior conocemos que el liderazgo ha incursionado en los puestos de mando y dirección de todas las organizaciones e instituciones, que posibilita moderar las situaciones de estrés donde se pueda colaborar en equipo, hacer uso de las cualidades de personalidad, con el respaldo social de la organización para lograr un comportamiento positivo ante las situaciones de estrés, en quienes participan en la institución, con la eficacia requerida para ofrecer excelentes resultados.

Las interrogantes a investigar con este planteamiento del problema están estructuradas con los objetivos de la investigación a fin de establecer la totalidad del problema a investigar en la escuela primaria, pública. De la siguiente manera ¿El trabajo colaborativo es una fortaleza del director eficaz? ¿Cuál es la relación entre la motivación que ejerce el director y el manejo de estrés laboral docente? ¿Cuáles son los factores ambientales que producen estrés en los docentes de una escuela primaria, pública? ¿La personalidad del líder se relaciona con el estrés? ¿Existe relación entre la empatía del

director hacia los docentes con el estrés laboral? La investigación a realizar se basa en la relación de dos constructos como es el liderazgo del director y estrés laboral en la institución, ¿Cómo se dan las relaciones entre el personal docente en la institución? ¿Cuál es el tipo de líder que prevalece en la organización del trabajo?, ¿Cómo se maneja el estrés laboral positivo o negativo?

Debido a la incidencia del estrés laboral en los docentes de las instituciones educativas y el rol que ejerce el director en ésta, es importante conocer la relación de liderazgo efectivo del director con el manejo de estrés laboral del personal docente. Por ello se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre el liderazgo del director y el estrés laboral de los docentes de una institución educativa de nivel básico? En correspondencia a la dimensión II. Interrelaciones personales y procesos grupales en la institución educativa como característica del liderazgo efectivo existente en ella.

1.3 Objetivo general

 Analizar la relación que existe del liderazgo directivo con el manejo de estrés laboral de los docentes de una institución educativa de nivel básico.

1.3.1. Objetivos específicos

- Detectar los factores que posibilitan a una escuela primaria ser una institución efectiva, ante el manejo de situaciones de estrés que se desarrollan dentro de la organización en las dimensiones: pedagógica, administrativa, organizativa y social que permiten mantener esta imagen ante la comunidad.
- Comparar las cualidades y características de un líder con las que presenta el director de la escuela primaria para el manejo de estrés laboral que involucra a los docentes y personal administrativo de la institución.

1.4 Justificación del estudio

La actual necesidad de poseer líderes en las organizaciones e instituciones educativas en el siglo XXI, muestran la composición y conductas del equipo de trabajo para enfrentar situaciones de estrés, que se deliberen de las exigencias internas y externas de la institución. Lo cual demanda trabajo colectivo, energía, conexión emocional, acceso a la información, renovación de conocimientos, unidad para el trabajo autodirigido, curiosidad, reconocimiento a la diversidad, astucia en la realización de negocios, comportamiento ético, lealtad a los valores, reconocer fortalezas y debilidades.

Así mismo una escuela requiere tener como director a un líder, para realizar las tareas de formación que una sola persona no podría hacer, requiere de la participación de los colaboradores, como criterio de la teoría de rasgos asociados con la eficacia de la organización, necesita que el líder mantenga una personalidad con integridad, madurez emocional, confianza, nivel de energía óptimo y tolerancia al estrés.

En alguna ocasión se ha escuchado decir a alguien - Este trabajo me va a matar y pensamos que el trabajo no mata a nadie, pero en Japón en 2002 se revela que un 40% de los trabajadores entre 30 y 60 años, han sufrido *karoshi* que es un fanatismo por el trabajo que provoca la muerte repentina de algunas personas, y el Ministerio de Salud de este país lo considera como la segunda causa principal de muerte en los trabajadores, lo cual ha ocasionado que los empleados japoneses tomen vacaciones obligatorias. En Santiago de Chile, *El Universal* publicada por Rodríguez (2007) cita que el 30% de las licencias médicas son provocadas por estrés, según datos del Ministerio de Salud uno de cada cuatro trabajadores sufren este mal.

En México el periódico *El Universal* citado por Areola (2006) ofrece la noticia: Las exigencias y el estrés del trabajo son precursores de padecimientos como obesidad,

diabetes, hipertensión, úlcera péptica, colitis o calvicie prematura, neurosis, alteración de sueño, irritabilidad, dificultad de concentración, hipervigilancia, respuestas exageradas a un susto y problemas en la piel, por las consecuencias psicológicas y fisiológicas que ocasiona el estrés laboral en los docentes, en relación con el liderazgo que ejerce el director en la institución, es de relevancia teórica conocer como incide el líder académico en las situaciones de estrés docente, porque la figura del director es el principal actor de cambio, quien dirige y promueva las actividades de la organización.

Sin embargo son diversos los factores que pueden determinar la existencia de un líder efectivo en la institución, que permita el desarrollo del trabajo colaborativo con el manejo del estrés en la organización, por ser un problema de salud pública, costoso en la productividad y eficacia en la labor docente, las atenciones y medidas que se desarrollen parten del individuo que dirige la organización con las relaciones grupales que establecen en equipo. Los líderes promueven las relaciones entre miembros del grupo, depuran posibles rasgos de riesgo en la organización para evitar conflictos, motivan acciones de trabajo efectivo, negocian, informan en la rendición de cuentas y desempeño, administran los recursos, participan en la comunicación del aprendizaje organizacional.

Debido a esto según Furnham (2001) el líder es quien ve por un bien común, respeta la normatividad, influye en el manejo de conflictos, es el catalizador para transformar la organización, factor decisivo para el cumplimiento de metas establecidas, la persona que de forma eficaz ejerce la función de dirigir la organización al éxito, sin olvidar a cada uno de los colaboradores. Al realizar estas actividades de investigación de manera positiva se espera dar a conocer que la relación del director como líder incide positivamente en el manejo de estrés de los docentes, porque al existir una dirección por medio del control y mando provoca apatía y falta de cohesión en las acciones realizadas en la escuela.

1.5 Viabilidad del estudio

El estrés se ha convertido en un fenómeno que está afectando a los profesionales y trabajadores de empresas públicas y privadas, por situaciones de productividad, eficacia, calidad, cambios sociales y globalización, por lo cual es de vital importancia que el líder de la institución adquiera confianza, empatía, credibilidad y respeto por los trabajadores, al conocer los factores que se relacionan entre el liderazgo que ejerce el director y el manejo de estrés en una Escuela de Primaria pública.

Para lo cual el investigador tiene acceso, disponibilidad de la información y de observar el trabajo desarrollado en la institución, acceso a los recursos con que cuenta la escuela, así como una relación favorable para intervenir siendo observador del trabajo directivo, docente, asistencia a las reuniones, juntas, eventos educativos y sociales, conocer la organización institucional y delegación de responsabilidades, el involucramiento a la resolución de conflictos vividos en la escuela, retos y metas que posee la institución, la distribución de recursos humanos, materiales y financieros.

La disponibilidad de acceso a información por parte del director de la institución, es favorable por la relación existente con los elementos que integran a la comunidad de trabajadores pertenecientes a la escuela y la cercanía con la institución al conocer el trabajo desde hace dos años, y pertenecer a la misma Zona Escolar, en el mismo municipio.

La escuela donde se desarrollará la investigación es de organización completa posee, un director, subdirector, secretaria, cuatro profesores en los grados de 1°, 2°, 3° y 6° y tres en 4° y 5°, promotor de educación física, artística, y salud, profesor de computación, personal de intendencia con tres elementos que desempeñan esta función.

En el desarrollo de la presente investigación se pretende conocer la participación del director con liderazgo en el manejo del estrés laboral en los docentes, que se desempeñan

en la institución educativa, con características de organización y contexto, al describir cuáles son algunas de las acciones emprendidas por él, para el desarrollo del trabajo pedagógico y administrativo que permita mantener la imagen de eficacia en el desarrollo y cumplimiento de la labor docente. La investigación podrá desarrollarse bajo un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo por ser parte de las ciencias humanas el tema a desarrollar y para elevar criterios de veracidad y confiabilidad de la investigación mediante un estudio de caso según lineamientos de la investigación.

La viabilidad de esta investigación se sustenta en los siguientes aspectos: la escuela es considerada en la Zona Escolar P015/13 como una institución educativa eficaz, debido a que en la dimensión pedagógica y en función con los resultados de la prueba enlace en los ciclos escolares 2007-2008, 2008-2009, 2009-2010 la escuela obtuvo resultados mayores al promedio nacional y estatal por lo cual se les otorgó un estímulo económico a los docentes, además en la olimpiada del conocimiento esta institución representó a la Zona Escolar, es una escuela que se encuentra en la preferencia de los padres de familia debido a que es solicitada por ellos para inscribir a sus hijos, porque consideran que los docentes son eficaces, por lo que existe una demanda en la matrícula escolar alta.

En la dimensión administrativa la escuela participa el programa PEC IX, lo que muestra el compromiso de la institución por mejorar la infraestructura y equipamiento, condiciones determinantes para ofrecer calidad educativa, además gestionó la rehabilitación de una cancha de basquetbol y sanitarios, en consecuencia a las acciones realizadas y al compromiso del director de la institución es quien recibe el estímulo económico de desempeño durante el Ciclo Escolar 2009-2010, de la Zona P015/13.

En la dimensión organizativa resaltan actividades de semana cultural de la ciencia y la tecnología con una proyección a la comunidad positiva, la institución se caracteriza por

poseer un equipo de trabajo colaborativo, integral, competitivo, que trabaja a favor de un bien común, la comunicación es bidireccional entre colaboradores, existe clima de confianza, participación activa en la resolución de conflictos, y no hay rotación de docentes a mitad de ciclo a causa de conflictos laborales.

En la dimensión social la escuela proyecta una imagen de eficacia por lo cual las autoridades educativas y civiles mantienen una relación constante para beneficiar y colaborar en satisfacer las necesidades de la institución. Lo anterior refleja que la escuela posee características de ser una institución eficaz con un director líder.

La calidad de una decisión tiene correspondencia con los aspectos técnicos que la impliquen en el cumplimiento de las metas propuestas por la organización, así como el tiempo en que se ha tomado la decisión, lo cual es el factor que la penaliza para que sea una decisión de calidad. Es así como el líder toma las decisiones que influyen en el desempeño y satisfacción laboral de los seguidores, colaboradores y subordinados.

Los comportamientos que constituyen el liderazgo como establecer y comunicar la visión, inspirar e infundir pertenencia por la institución, delegación de las responsabilidades, fomento de la relaciones personales, inspiración confianza y seguridad, hacer las cosas correctamente, de una forma eficaz.

La diversidad de estilos de liderazgo para la guía y coordinación del trabajo directivo en las organizaciones como resultado de las habilidades, conocimiento, actitud, y personalidad del sujeto que posee este atributo en la cultura organizacional de la institución, por ejemplo la existencia de un líder transformacional, auténtico o transaccional como nuevas tendencia y perspectiva de la dirección de instituciones que serán estilos desarrollados en el marco teórico de esta investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico

Este capítulo muestra un panorama general de los distintos aspectos involucrados en los tema de liderazgo y estrés laboral; en lo que se refiere a liderazgo los componentes que se abordan son: documentación de las distintas concepciones sobre líder, concepciones emitidas por distintos autores que han realizado investigaciones en el tema, las diferencias que existen entre liderazgo y dirección, descripción de las habilidades y rasgos para lograr ser un líder efectivo, personalidad de los líderes, y habilidades de dirección requeridas para ser eficaz en la función de dirigir, que permita ser un agente de cambio en la organización, lograr el cumplimiento de las metas, finalmente se documentan los distintos estilos de liderazgo que existen y las nuevas tendencias del líder en mandos directivos según el estudios de comportamiento organizacional.

La eficacia de un director líder se mide con el cumplimiento de las metas de la organización, así como distinguir entre las personas que realizan la función de dirigir que se refiere al rol del administrador y de aquellas que se esfuerzan por dirigir desde la perspectiva de líder efectivo, además se observa en relación con la producción, eficacia, flexibilidad, calidad, competitividad, el desarrollo de los trabajadores como en un equipo, toma de decisiones, delegación de responsabilidades y manejo de conflictos, evita dañar la integridad de algún miembro, ofreciendo confianza y disposición al trabajo.

En la segunda parte del capítulo se describen concepciones de estrés laboral, términos como son tensión y presión que solidifican la conceptualización del *bornuot*, los modelos para el estudio, las causas y consecuencias, se mencionan recomendaciones para el manejo de estrés en una organización, se describe la manera en que se manifiesta el estrés dentro del ámbito de la docencia.

2.1 Liderazgo

A partir de la literatura con respecto a liderazgo, surgen una serie de términos aplicados al fenómeno, al no existir una definición universal del mismo, porque es complejo y al estudiarse de distintas formas se emplean o utilizan diferentes conceptos, por ello se hace una distinción sobre la connotación de ser líder.

En primera instancia Lussier y Achua (2002) refieren que el liderazgo, es el proceso de influir sobre seguidores, y viceversa, para lograr objetivos de una organización a través del cambio. Desde otra perspectiva, Gibson et al. (2006) mencionan que es un intento de utilizar tipos de influencia sin coerción para motivar individuos a lograr la meta con las relaciones interpersonales de quien dirige un trabajo en equipo.

Así mismo Hellriegel y Slocum (2009) lo definen como el proceso de desarrollar ideas y una visión de vivir conforme se influye en terceras personas, que adoptan los comportamientos como formas de vida, lo cual posibilita lograr algo por medio de otras personas, algo que no hubiera logrado si no se estuviera ahí, que en el mundo actual esto se logra cada vez menos por el control y mando de la persona que está en un puesto administrativo, lo cual involucra al director a tener la capacidad para influir en terceros y tomar decisiones atribuibles a las ideas, visión y valores de la organización, que representa los intereses de todos los involucrados en ella, con el carácter de líder.

En el siglo XXI según Luthans (2008) el liderazgo tradicional donde el líder era la persona serena, calmada o ecuánime, heroica y a menudo carismática, ya no cumple con los requisitos de las corporaciones globales, ahora se necesitan de líderes que deleguen responsabilidades, que promuevan trabajo en equipo, que conquisten el entorno volátil, turbulento y ambiguo de la vida actual, que ofrezcan oportunidades de crecimiento para

todos los colaboradores de la organización y del propio sujeto, porque un líder autocrático genera comportamiento agresivo y apático por parte de los colaboradores.

La principal función de un líder es encontrar el punto de cohesión para la organización en la cual se desempeña como líder, empleado de un puesto administrativo o director de la misma, para la cual puede facilitar un cambio con la comprensión de valores, visión y metas programadas a cumplir en un periodo de tiempo.

El concepto de función en esta situación es retomado de Lussier y Achua (2002) como el conjunto de comportamientos que se espera que una persona realice en el trabajo, para lo cual la función administrativa estará dividida en tres categorías de naturaleza interpersonal, informativa y decisional.

En la categoría de naturaleza interpersonal se encuentran las siguientes acciones a ejecutar por el líder, como la representación de actuar en nombre de la organización, firmar documentos oficiales, recibir a clientes, acompañar a visitantes oficiales, asistir a reuniones externas, hablar con la gente de forma informal, presidir ciertas ceremonias y reuniones, como director o gerente se tiene la función de escuchar y entrenar a los seguidores, dar instrucciones de capacitación y evaluar el desempeño, en función de enlace se forma parte del equipo de comisiones, asistencia a reuniones de formación profesional y convocar a reuniones para mantener una comunicación bidireccional.

Con respecto a la categoría de naturaleza informativa se encuentra como característica principal, el monitoreo de acciones, difusión y porta voz, en función del monitoreo está la lectura de memorandos, informes, publicaciones profesionales, asistencia a juntas dentro y fuera de la organización, observación interna y externa de la organización permitiendo la difusión de la información de forma oral o escrita, reuniones con autoridades inmediatas, responder a circulares e informes al gobierno.

En la categoría decisional, están presentes comportamientos que consisten en emprender acciones, manejar dificultades, asignar recursos, negociar conflictos, es la categoría con mayor relación al manejo de estrés laboral en la organización que le respecta al líder, realizar cuatro funciones para la reducción y prevención, la primera es el manejo de dificultades, como son la demora en entrega de materiales, descompostura del equipo técnico, el cumplimiento con los programas en el margen de tiempo establecido, y las huelgas establecidas por los trabajadores.

La segunda función está la de emprendedor, con idear nuevas formas y servicios en la adquisición de nuevo equipo e infraestructura existente, tercera función, la programación de recursos cuando se solicita la autorización de actividades presupuestarias al decidir qué hacer y en qué momento con la programación de la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros con los que se cuente.

La cuarta función, la negociación, que se manifiesta sólo en las empresas privadas donde el director fija el precio del producto elaborado para la venta o adquisición de la materia prima, entre las que se encuentran el diseño del paquete salarial, negociaciones con sindicato, y contratos con clientes o proveedores.

2.1.1 Liderazgo efectivo

Para determinar que existe un liderazgo efectivo es necesario que la organización cuente con un trabajo en equipo colectivo, porque todo equipo es un grupo pero no todo grupo es un equipo. Es así como Gibson et al. (2006) propone que los líderes eficaces enfrentan dos situaciones, al cumplir con la tarea y al hacerlo mediante el esfuerzo de las personas a quienes dirigen, por lo cual señalan dos estilos de liderazgo, el centrado en el trabajo y el centrado en el empleado.

El liderazgo centrado en el trabajo quien supervisa y observa de cerca el trabajo de los demás, acciones que implican la estructuración de las tareas de trabajo y las responsabilidades de los seguidores, el líder confía en la cohesión, recompensas, y poder legítimo para poder influir en el comportamiento de los seguidores. Aquí se presenta el comportamiento de estructura donde el líder organiza y define las relaciones del grupo, estableciendo canales de comunicación y delineando formas de realizar el trabajo.

Un liderazgo centrado en los empleados se enfoca en crear un ambiente de trabajo de apoyo donde el líder se preocupa por el avance, crecimiento y logro personal de los seguidores, con la expectativa que el resultado natural sea el desempeño eficaz. En esta situación el líder brinda un sentido de autonomía y respaldo a los seguidores. Con este estilo de liderazgo se obtienen comportamientos de amistad, confianza mutua, respeto, calidez, y entendimiento entre el líder y los seguidores.

Por lo tanto, con los rasgos y comportamiento del líder no hay un estilo de liderazgo eficaz para todas las situaciones, así la teoría de liderazgo situacional propuesta por los teóricos Hersey y Blanchard (en Gibson et al., 2006), depende de la concordancia entre la personalidad, tarea, poder, actitudes y percepciones. Dirigir a otros individuos es difícil, requiere de quien lo hace tenga habilidades de diagnóstico en el comportamiento humano y conciencia de poder modificar estilos para enfrentar cambios en el ambiente de trabajo.

2.1.1.1. Rasgos del líder efectivo. La Teoría de los Rasgos propone que existen atributos que diferencian a los líderes efectivos de los demás. Por lo cual diversos investigadores identificaron características propias de los buenos líderes de acuerdo con Lussier y Achua (2002) los cuales enuncian en una lista de nueve rasgos:

- Dominio: Rasgo que se encuentra en la dimensión emocional, los buenos líderes desean ser directivos, ser líder que asume responsabilidades y trabaja para desarrollar las habilidades disfrutándolo.
- Gran energía: Posee empuje, trabaja arduamente para lograr objetivos. Son
 resistentes y toleran la tensión, son entusiastas y no claudican, enfrentan pero no
 derrotan ante la adversidad, poseen tolerancia a la frustración, se esfuerzan por
 superar los obstáculos, toman la iniciativa y crean mejoras sin pedir permiso.
- Confianza en sí mismo: Manifiestan seguridad en sus capacidades, fomentan la
 confianza en los seguidores, se ganan el respeto e influyen en ellos. La confianza
 influye en las metas, las tareas y la persistencia del individuo, éste está relacionado
 de manera positiva con la eficacia y es un indicador de progreso a niveles
 administrativos elevados.
- Locus de control: Controlan la suerte y opinan que el comportamiento influye en forma directa al desempeño, asumen la responsabilidad de lo que son, conducta, productividad y desempeño en la unidad de la organización, tienen confianza en sí mismos y aprenden de los errores, en lugar de culpar a los demás o atribuirlos a la mala suerte.
- Estabilidad: Se asocia con la eficacia y el avance administrativo, controlan
 emociones son seguros y positivos, comprender puntos fuertes y débiles, se orientan
 hacia el mejoramiento personal en lugar de mostrarse a la defensiva.
- Integridad: Comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que hace a una persona digna de confianza. La honradez es un elemento importante del éxito en los negocios, las relaciones fundadas en la confianza son la parte medular de la

rentabilidad y sustentabilidad en una economía mundial basada en los conocimientos. La capacidad de influir se basa en la integridad, los seguidores confian en el líder.

- Inteligencia: Capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones con una inteligencia superior al promedio.
- Flexibilidad: Capacidad para ajustarse a diferentes situaciones, mantenerse a la vanguardia debido a las modificaciones y avances acelerados.
- Sensibilidad hacia los demás: Consideran a los integrantes de un grupo como individuos, entender la posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. Se hace uso de la empatía, capacidad de ubicarse en el lugar del otro, ver las cosas desde la óptica del otro.

Los buenos líderes tienen a su disposición herramientas, técnicas y sistemas que les ayudan a operar cotidianamente en la organización para que el resultado del trabajo sea efectivo, a lo cual plantea Shriberg, Shriberg y Lloyd (2004) catorce rasgos de liderazgo:

- 1. Formalidad: Desempeño apropiado.
- 2. Comportamiento: Impresión favorable en porte, apariencia y conducta.
- 3. Valor: Temor al peligro, a la crítica procediendo con calma y firmeza.
- 4. Determinación: Tomar buenas decisiones rápidamente.
- 5. Aguante: Soportar la presión, las dificultades, el cansancio y el dolor.
- 6. Entusiasmo: Interés y exuberancia sinceros.
- 7. Iniciativa: Tomar acciones al carecer de órdenes.
- 8. Integridad: Rectitud de carácter e idoneidad de principios morales.
- 9. Criterio: Aptitud para sopesar los hechos y tomar decisiones razonables.

- 10. Equidad: Administrar un sistema de recompensas de forma imparcial.
- 11. Conocimiento: Amplitud de información y conocimiento de la persona.
- 12. Tacto: Tratar con los individuos sin ofenderlos, al corregirlos y ayudarlos.
- 13. Desinterés: Evitar el bienestar personal a expensas de perjudicar a los demás.
- 14. Lealtad: Cualidad de fidelidad.

El orden de presentación de estos rasgos no tiene ninguna correspondencia con el grado de importancia de cada uno de ellos. Cada rasgo de liderazgo es único y sólo existen elementos que pueden ayudar a tener un éxito en la dirección del grupo de personas con quienes se trabaja.

- 2.1.1.2 Perfil de personalidad del líder efectivo. Para la tarea de dirigir a un grupo de personas el líder efectivo requiere de ciertas características de personalidad que le posibilitan predecir la capacidad de reaccionar ante las personas a quienes dirige, en este estudio se define la personalidad de acuerdo a Shriberg, Shriberg y Lloyd (2004) como la forma en que los individuos afectan a los demás y se comprenden así mismos. Las siguientes características de personalidad de un individuo le ayudan a ser líder:
 - Estabilidad emocional: Desde un punto de vista positivo paciente, analítico, comprensivo y de forma negativa se es tenso, inseguro o ansioso.
 - Cordialidad: Ser amable, cordial y confiable.
 - Extraversión: Existen tres elementos, ser sociable, parlanchín o impositivo.
 - Rectitud: Con las siguientes características responsable, formal, persistente orientado al logro de metas.
 - Apertura a la experiencia: Es imaginativo, sensible e intelectual.

Por lo cual la actitud que demuestra quien dirige, tiene importancia en la serie de creencias y sentimientos que la persona posee de situaciones específicas, que en el liderazgo con el componente cognoscitivo se observa en creencias, conocimientos y comprensión que se tiene de los subordinados, supervisores y del desempeño.

La discusión entre si el líder nace o se hace no se ha concluido, existe un debate entre sí ser líder es por naturaleza o por formación, por ejemplo en Shriberg, Shriberg y Lloyd (2004) se hace referencia a cuatro psicólogos, Galton describe que las cualidades se heredaban, Freud asegura que la personalidad está enraizada en la fisiología y las experiencias de los primeros años, sin embargo, Watson y Skinner ofrecen que la personalidad refleja la experiencia que el individuo enfrenta a lo largo de su vida por formación, pero esto no es el tema de investigación lo que nos permite reconocer es que por naturaleza o formación la personalidad es importante para el liderazgo efectivo de quien dirige la organización.

2.1.1.3 Habilidades para ser líder efectivo. Las investigaciones recientes suponen algunas habilidades que han de desarrollar los líderes efectivos: utilizan la inteligencia, creatividad, diplomacia con tacto, conocedor de las tareas de grupo, organizado, persuasivo y hábil para las relaciones en grupo, según Gordon (1997).

Al reconocer la importancia de las habilidades natas o de formación de las personas que dirigen un grupo, así como la manera en que se comportan los líderes y se desempeñan de forma eficaz, Luthans (2008) propone identificar el desarrollo de las siguientes habilidades en un líder efectivo, comunicación (verbal o escrita incluyendo la escucha), administración de tiempo y tensión, manejo de decisiones individuales, reconocer, redefinir y solucionar problemas, motivar e influir en los demás, delegar responsabilidades y derechos, establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, autoconciencia, trabajo

en equipo, y el manejo de conflictos así como manejo de estresores sin convertir el ambiente organizacional en un clima negativo a la salud de los trabajadores. Para el éxito en la economía de la organización Luthans (2008) propone cinco habilidades:

- Flexibilidad cultural, refiere la conciencia y sensibilidad cultural, al desarrollar habilidades para administrar, reconocer y valorar la diversidad en la organización.
- 2. Comunicación en cualquier modalidad oral o escrita.
- 3. Administración de recursos humanos al crear ambientes de aprendizaje, diseñar y conducir programas de capacitación, transmitir información, evaluar resultados, fomentar el cambio organizacional y adaptación a nuevos materiales.
- Creatividad en la solución de problemas y conflictos de tensión, la innovación proporciona una ventaja en el mercado de hoy.
- Autoadministración del aprendizaje con un continuo aprendizaje de conocimientos y desarrollo de habilidades, enfrentamiento a cambios continuos por sí mismo como autoaprendizaje.

En estudios de seguimiento a la investigación relacionada a existencia de un modelo para habilidades de liderazgo eficaz, existe la participación en las relaciones humanas, el control, competitividad, innovación, emprendimiento, racionalidad y orden, a lo cual Whetten y Cameron (en Luthans, 2008) señalaron tres categorías en habilidades personales y cuatro interpersonales que a continuación de describen respectivamente:

 Desarrollo de la autoconciencia: Determinar los valores prioritarios en la actitud hacia el cambio.

- 2. Administración de la tensión: La utilización de estresores en el manejo de tiempo y la delegación de responsabilidades.
- 3. Solución creativa de problemas: Uso racional en el fomento creativo para innovar.
- 4. Comunicación de apoyo: Al orientar, aconsejar y escuchar.
- 5. Obtención de poder de influencia: Delegar facultades de decisión a colaboradores, ejercer la influencia como líder y ganar el poder sin el uso del control y mando.
- 6. Motivar a otros: Permitir diagnosticar el desempeño deficiente para crear el ambiente motivador con las recompensas de logros.
- 7. Manejo de conflictos: Identificar las causas, seleccionar las estrategias para resolver las confrontaciones.

Entre las habilidades de liderazgo y los programas de mejora en la organización que se amplían conforme se avanza en el trabajo institucional, el comportamiento organizacional de cada grupo está determinado por los factores externos e internos de quien dirige como se menciona en las tres categorías personales y las cuatro interpersonales que antes se describieron.

2.1.2 Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. En los años treinta se realizaron los primeros estudios en la Universidad Estatal de Iowa e identificaron los siguientes dos estilos básicos (Gibson et al., 2006):

 Estilo autocrático: El líder es quien toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa. Estilo democrático: El líder alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no los supervisa.

De acuerdo con los estudios de la Universidad de Michigan identificaron dos estilos de liderazgo (Gibson et al., 2006):

- Estilo centrado en el trabajo: La satisfacción del empleado no se relacionaba con la productividad, donde los supervisores son rigurosos con secciones menos productivas que otros.
- Estilo centrado en los empleados: Con mayor productividad y los empleados se sentían satisfechos con el trabajo.

En el modelo de liderazgo situacional se ofrecen cuatro estilos de liderazgo para los administradores, donde el líder debe juzgar apropiadamente como definir la disposición de la gente, con la responsabilidad de asumir su propio comportamiento. El primer estilo: decidir, el líder define las funciones necesarias para realizar el trabajo, el segundo, seguimiento, el líder proporciona instrucciones y respaldo a los seguidores, el tercero, líder y seguidores comparten las decisiones para el trabajo, y el cuarto, delegar, el líder proporciona pocas especificaciones con dirección cercana y apoyo a los seguidores.

Es importante reconocer dos estilos más de liderazgo con el modelo de contingencia, el liderazgo orientado a las tareas y el orientado a las relaciones, en donde de acuerdo con Fiedler (en Gibson et al., 2006) los sujetos cuya personalidad favorecen una terminación de tareas y un sentido de logro tienen mayor probabilidad de practicar un liderazgo orientado a las tareas y los que cuya personalidad valoran más la relaciones cálidas y de apoyo, es probable que el liderazgo a practicar esté orientado a las relaciones.

Se proponen tres factores situacionales que determinan el estilo de liderazgo, el primero, la relación líder – miembro, en referencia al grado de confianza, credibilidad y respeto de los seguidores hacia el líder, el segundo el poder de posición, relacionado con la autoridad formal que tenga el líder en la organización, el tercer factor es la estructura de tareas, que específica las características del trabajo a realizar.

En los modelos de liderazgo camino a la meta se encuentran cuatro estilos de liderazgo, que se enfocan en como el líder influye en las percepciones de los seguidores y los caminos para llegar a la meta. El primer estilo es el directivo, donde se deja a saber a los subordinados lo que se espera de ellos. El segundo de respaldo, trata a los subordinados como iguales. El tercero de participativo, consulta con subordinados ideas y sugerencias para tomar una decisión. El cuarto orientado al logro, establece metas desafíantes y espera una mejora en el desempeño.

El modelo cognitivo social descrito por Luthans (2008) reconoce los procesos cognitivos como autoeficacia, simbolización y prevención, en la aplicación de este modelo los seguidores participan activamente en el proceso, se concentran en los comportamientos propios, mutuos, el líder y el empleado tienen una relación interactiva negociable y recíproca, están conscientes de influir en el comportamiento organizacional.

En este modelo cognitivo social el líder realiza acciones como, identificar las variables ambientales que controlan el comportamiento personal, trabajar con el empleado para descubrir la serie personalizada de contingencia que regule el comportamiento del seguidor, junto con el empleado trata de descubrir la manera de administrar el comportamiento individual para producir a nivel organizacional, aumenta la eficacia de los empleados por medio de experiencias exitosas, la imitación, persuasión y retroalimentación positiva, el éxito del empleado conduce a la eficacia del liderazgo.

Por último en la teoría del intercambio, líder-miembro (LMX), el comportamiento del líder es el mismo con todos los seguidores. Pero en la realidad un líder puede ser considerado como subordinado y rígido. Por lo cual la eficacia está determinada por la interacción del ambiente con los factores de personalidad, un líder eficaz es aquel que aclara a los seguidores los caminos o comportamiento apropiados para lograr la meta, es capaz de adoptar un estilo para concordar con las necesidades de los seguidores, al cambiar el estilo de liderazgo de quien dirige, respalda, instruye y delega.

2.1.3 Liderazgo y la figura del director escolar

Con los retos del siglo XXI en cuanto a la calidad de la educación en los centros escolares, no basta contar con la administración del centro por parte del director por medio del control y el mando, por el contrario se deben adoptar nuevas formas para hacer frente a las necesidades que se generan en las instituciones educativas. Por lo que los directivos y los líderes de las instituciones han de ser efectivos y de preferencia el mismo sujeto, el que reúne capacidades para guiar a los compañeros mediante una acción convergente, con conocimiento en el arte de dirigir a individuos con diferencias de edades e intereses, experiencia práctica y perspectiva de los miembros para resolver las tareas complejas, que requieren recursos y plantean exigencias mayores que la capacidad de cualquier individuo.

Al abordar el tema de liderazgo en los centros escolares, indudablemente se retoma la figura del director de la institución, por lo que es frecuente que (dirección-liderazgo) estén altamente ligados. Sin embargo existen excepciones pues el director en ocasiones no es líder o el líder de la institución no es la figura directiva, o el liderazgo que ejerce no es efectivo para determinar tener una escuela efectiva.

Con respecto a esto de acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009) gerente o director una persona que exhibe los atributos clave del liderazgo: ideas, visión, valores, la capacidad

para influir en los demás así como tomar decisiones complejas. En contraste con ser un líder, un director tradicional dirige, controla y planea el trabajo de otros, es responsable de los resultados. Debido a esto dentro de las instituciones educativas no todos los directores son líderes, en consecuencia existen diferenciase entre ellos (Ver Tabla 1).

Tabla1.

Diferencias entre dirección y liderazgo

Dirección	Liderazgo
1. Impulsa a los miembros del grupo.	1. El líder les brinda retroalimentación positiva.
2. El director depende de la autoridad.	2. El líder de la buena voluntad.
3. El director inspira temor.	3. El líder inspira entusiasmo.
4. El director dice "Yo"	4. El líder dice "Nosotros"
5. El director asigna la tarea.	5. El líder determina el ritmo.
6. El director dice "Llegue a tiempo"	6. El líder llega antes de tiempo.
7. El director atribuye la culpa por falla.	7. El líder arregla la falla.
8. El director hace el trabajo monótono.	8. El líder convierte el trabajo en un juego.
9. El director sabe cómo se hacen las cosas.	9. El líder muestra cómo se hacen las cosas.
10. El director dice "Vayan"	10. El líder dice vayamos

Los directores y los líderes dos personas con diferentes objetivos mencionan Camacho (2001) al ser los directores personas que no prefieren un desequilibrio en la organización, al surgimiento de un conflicto lo primero que les interesa es calmar las partes involucradas mientras aseguran los negocios, son aislados de los colaboradores y subordinados, no mantienen relaciones sociales, poseen un espíritu de conservadurismo de la empresa en general no les gustan los cambios.

El líder adopta actitudes personales de respeto a los objetivos en un conflicto, impulsa el aspecto creativo, se relaciona con compañeros y empleados del trabajo, cuando el entorno laboral es caótico lo maneja con un espíritu innovador de cambio con el objetivo de mejorar, después de tener momentos de frustración tensión y ansiedad en las actividades realizadas se observa positivo. Desde la perspectiva teórica de González (2008) el director no sólo ha de dirigir la actuación en gestionar, también ha de ejercer liderazgo por lo que puede ser un líder de la organización, que articule, promueva y cultive la visión con

propósitos, actuaciones organizativas, valores, poder transmitir y obtener el compromiso de ellos. Así mismo Lussier y Achua (2002) destacan diferencias (Ver Tabla 2).

Tabla 2.

Diferencias en las tareas de director y líder

Director	Líder		
Se orienta en las tareas al desempeñar funciones administrativas como la planeación, organización y control.	Se concentra en la función de dirección de liderazgo interpersonal.		
En la planeación establece objetivos y planes detallados que habrán de cumplirse.	 Delinea directrices, plantea una visión y las estrategias necesarias para su logro. 		
En la organización e integración del personal, define la estructura para que los empleados realicen el trabajo en la forma en que el director desea que se realice.	Innova y permite que los empleados hagan su labor como deseen, siempre y cuando den resultados a acordes con la visión de la institución.		
En el control supervisan los resultados de acuerdo con los planes, y adopción de medidas correctivas.	Se motiva e inspira a los empleados para que lleven a buen término la visión de la escuela en forma creativa.		
Planeación, organización y control mediante un comportamiento coherente, se prefiere la estabilidad.	Se realizan cambios innovadores que no son predecibles, se prefiere el cambio.		
Énfasis en la estabilidad, control, competencia, trabajo y la uniformidad.	Énfasis en el cambio la delegación de funciones, colaboración, la diversidad.		
Los planes son a corto plazo sin correr riesgos; basados en la conservación y la imitación.	Los planes son a largo plazo, asumiendo riesgos, se procura innovar.		

Para lograr ser un director efectivo, el liderazgo se ha de exhibir en la forma de dirigir y organizar la institución educativa en cada una de las acciones que realizan los colaboradores de la institución, al evitar un diestrés en los colaboradores para no causar alguna enfermedad cardiovascular que genera alteraciones. Es por ello que en la actualidad la función de los directores está en constante evolución, para obtener éxito en la labor adoptan formas de liderazgo.

Para el crecimiento en los procesos de mejora institucional, Hellriegel y Slocum (2009) ofrece una perspectiva al liderazgo transformacional, transaccional y auténtico donde se permite ser el representante organizacional y ha de ser ejemplo de trabajo, disponibilidad, visibilidad e influencia cada uno con diferencias en los comportamientos.

2.1.4. Liderazgo auténtico

El líder auténtico según Hellriegel y Slocum (2009) es la persona que se gana el respeto de sus colaboradores alentando y respetando diversos puntos de vista, y en general fomentando el trabajo colaborativo del grupo. Es así como el liderazgo auténtico se refiere a los individuos que se reconocen y comprenden así mismos, que saben en qué creen y que valoran, y actúan conforme a sus valores, creencias y conocimiento de manera abierta y honesta con sus subordinados y con otros involucrados en el trabajo.

Un líder auténtico puede ser directivo o no serlo, esto no es lo que caracteriza a este tipo de líderes, algunas características más de los líderes auténticos son: generar credibilidad con la actuación, de acuerdo al yo verdadero genera autoconciencia y comportamiento positivo autorregulado según Luthans (2008) en el cual prevalece el deseo más de servir que de mandar, identificando los talentos en los colaboradores, valorando las diferencias en las metas y competencias.

El modelo de liderazgo auténtico incluye los siguientes componentes de acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009) se ofrecen cinco componentes de la personalidad del líder auténtico.

- 1. Estimula la identificación del seguidor. Ayudan a seguidores a vincular los puntos fuertes con una misión común, guía con el ejemplo y se establecen estándares de honestidad e integridad. Son abiertos, positivos, y éticos, lo cual permite discutir de forma abierta las limitantes. Por los altos niveles de valores morales se incrementar la identificación social de los seguidores al trabajo en equipo.
- 2. Crea esperanza. Se crea una motivación positiva para los seguidores, al fomentar el establecimientos de metas con la fuerza de voluntad por lograrlas, al mostrar altos

- niveles de compromiso, al compartir información importante y alentando las preguntas y discusiones abiertas.
- 3. Refleja confianza. Crean la confianza alentado comunicaciones abiertas en dos sentidos, al compartir la información crítica, mala y buena, revelan las percepciones y sentimientos de las personas con quienes trabajan los buenos y malos de forma constructiva.
- 4. Muestran emociones positivas. Las emociones positivas del líder amplían los pensamientos de los seguidores sobre la forma de alcanzar las metas y resolver problemas, se fomenta el pensamiento creativo.
- 5. Incrementa el optimismo. Tiende a ser optimista lo cual posibilita que se persevera frente a los obstáculos o dificultades, evalúan las fallas y los reveses personales como algo temporal, al permitir mostrar niveles altos de motivación.

Una persona optimista se siente tensa o estresada por las dificultades a vencer ya sean altas o bajas en el trabajo, al ver las situaciones malas como algo temporal, y como algo que pueden vencer. Un optimista siempre deseará emprender una acción que incremente las posibilidades de vencer el reto, se aspira al alcanzar la meta y lograrla.

El líder auténtico se mira como un servidor de los seguidores, al influir en las actitudes y conductas enfocándose en los puntos fuertes y a tributos de las personas y no en los puntos débiles, aunque esto no signifique que sea blando por los atributos morales.

En este modelo de liderazgo que a largo plazo puede generar un desempeño organizacional superior, lo pueden influir otros factores para que no logren los resultados positivos como son el poder, la política organizacional, la estructura organizacional y la cultura organizacional, cada uno estos factores altera la dirección de primer nivel por los altos mandos que pueden involucrase en el trabajo directivo de forma negativa en el líder.

2.1.5 Tendencias actuales

El liderazgo en las instituciones está cambiando, las investigaciones de liderazgo desde el modelo cognitivo social se han incrementado con las nuevas perspectivas de investigaciones hacia el liderazgo transaccional y transformacional.

Actualmente existe un proyecto denominado liderazgo global y eficacia en el comportamiento organizacional, conocido como GLOBE, (Liderazgo Global y Efectividad del Comportamiento Organizacional) consiste en desarrollar una teoría para describir, comprender y predecir el impacto de las variables culturales en el liderazgo y los procesos organizacionales, al desarrollar medidas sociales y organizacionales de las características de la cultura, en el cual se indicaron nueve dimensiones culturales en Luthans (2008) que se enuncian a continuación:

- Distancia de poder, el grado en que los miembros del grupo esperan que el poder se distribuya equitativamente.
- Evasión de la incertidumbre, la organización se basa en normas reglas y procedimientos para disminuir la incertidumbre de eventos futuros.
- Orientación humana, el grupo anima y recompensa a los individuos por ser honrados, atentos, altruistas, generosos y amables con los demás.
- 4. Colectivismo institucional, las prácticas institucionales organizacionales y sociales estimulan la distribución colectiva de recursos.
- Colectivismo grupal, grado en que los individuos expresan lealtad, orgullo y cohesión en la organización.
- Asertividad, grado en que el individuo es enérgico, antagónico y agresivo en la relación con los demás.
- 7. Igualdad de género, manera en como el grupo minimiza la desigualdad de género.

- 8. Orientación hacia el futuro, la participación de los individuos en comportamientos de gratificación, invención y planificación en el futuro.
- 9. Orientado hacia el desempeño, el grado en que el grupo anima y recompensa a los miembros por el mejoramiento del desempeño y la excelencia.

Algunas de las conclusiones del estudio de GLOBE, en el comportamiento del liderazgo en seis dimensiones de liderazgo que se nombran a continuación:

- 1. Carismático y basado en valores: Inspira motiva y espera resultados altos.
- 2. Orientado hacia los equipos: Creación de equipos eficaces.
- 3. Participativo: Se incluye a otros en la toma de decisiones a implementar.
- 4. Humano: Considerado compasivo y generoso con los seguidores.
- 5. Autónomo: Independiente e individualista.
- 6. Autoprotector: Centrado en sí mismo que guarda las apariencias.

Con este estudio se expresa que las diferencias culturales se pueden identificar y medir, y ser estudiadas por medio de modelos éticos o endémicos, en la situación del líder que dirija la organización y el sistema de liderazgo aplicado ante determinada situación, en la cual tienen incidencia en la manera de pensar de las personas en referencia al estatus, la influencia, y los privilegios otorgados al líder por la posición que logra en la organización, la estructura de ésta y la composición, en la rendiciones de cuentas a empleados y jefes.

El liderazgo transaccional y transformacional enfatizan que es un proceso de intercambio (Gibson et al., 2006), el líder transaccional apoya al seguidor a identificar lo que debe de hacer para obtener los resultados deseados y el líder confia en una recompensa contingente de la administración, lo cual presupone que un buen pago deba corresponder a un buen desempeño.

En lo que refiere al líder transformacional donde se persuade a los seguidores para trabajar duro y lograr las metas planteadas, al revisar la filosofía completa del sistema y la cultura organizacional a lo cual Bass citado en Gibson et al. (2006) identificó cinco factores del líder para ambos estilos de liderazgo directivo (los tres primeros se aplican al liderazgo transformacional y los dos últimos al transaccional):

- 1. Carisma, infunde sentido de valor, respeto, orgullo y articula la visión.
- Atención individual, presta atención a las necesidades de los seguidores y ayuda al crecimiento personal con proyectos.
- 3. Estimulación intelectual, ayuda a pensar de forma más racional al examinar las situaciones e impulsar para ser creativos.
- 4. Recompensa contingente, informa a los seguidores acerca de lo que hay que hacer, para recibir una recompensa por mérito del trabajo.
- 5. Administración, por excepción permite que los seguidores trabajen en la tarea y no interviene a menos que la meta no sea cumplida en tiempo y costo.

Cada uno de estos factores tiene un apego emocional que caracteriza la relación del líder con los seguidores y con los resultados a lograr en la organización, el carisma de los líderes puede tener una connotación referente a un maestro, formador o entrenador que se gana el respeto de quien le trabaja.

El mantenimiento de un clima agradable para el trabajo es necesario para el liderazgo transformacional, pero las presiones y tensión que deliberen estrés no siempre pueden evitarse en una organización por lo que a continuación se detallan cuestiones en el manejo de estrés de una organización por las actividades laborales que realizan cotidianamente, y las cuestiones imprevistas que suceden.

2.2 El estrés

La palabra estrés es común utilizarla en conversaciones, con colegas, familia y amigos, pero en realidad poder ofrecer una definición es complejo, conceptualizarla por las diferentes connotaciones y fuentes generadoras del fenómeno. Se trata de un concepto común para todos de manera general y de compleja definición que puede generar confusión en su uso. Por lo cual en este documento se trabaja bajo la conceptualización de hacer referencia a la presión, ansiedad y tensión generada en el individuo por las actividades realizadas en el trabajo.

Toda actividad laboral puede generar estrés, de acuerdo con Furnham (2001) las tensiones varían de lo tedioso que llegan a ser y hacerse, en el trabajo desde el control de una máquina, la precisión en la información, hasta estímulos físicamente demandantes que conducen al agotamiento. "La palabra estrés proviene del latín "*stringere*" que significa apretar" (Cox, 1978 en Furnham, 2001, p. 332), para algunos investigadores este concepto es subjetivo mientras que otros tienden por la objetividad, los que mantienen una condición global y unos más que es multidimensional.

La tensión o estrés se refiere a un estado psicológico y fisiológico que se vive cuando las características del entorno retan a una persona al producir un desequilibrio entre lo que se exige y la capacidad para adaptarse a ello, situaciones donde las personas lo primero que sienten es alarma, desesperación, resistencia e incluso agotamiento al haber utilizado los recursos que poseen (Gordón, 1997). El elemento causante de estrés es un tensor lo cual provoca que suba la adrenalina y aumente la angustia, puede ser físico, emocional o conductual debido a esto las respuestas de reacción son variadas de una persona a otra que viva la misma situación.

La presión según Travers y Cooper (1997) es algo que actúa como un estímulo de origen psicológico, físico o de comportamiento, y se usa como referente de mala salud o bienestar del individuo. Por lo cual el estrés llega a tener incidencia positiva como el euestres como algo motivador al crecimiento, logro, desarrollo o cambio, o negativa como incontrolable, indeseable, y dañino a la salud el diestrés, que genera enfermedades cardiovasculares. De igual manera cada uno de los factores que llegan a desarrollar el estrés para algunos individuos no lo es para otros, por los comportamientos y rasgos de la personalidad del sujeto.

La experiencia de la tensión en el trabajo y la vida personal no es algo nuevo en los trabajadores de acuerdo con Gibson et al. (2006) los depredadores del trabajador son, la sobrecarga de trabajo, un jefe latoso, problemas de cómputo, fechas de vencimiento y entrega, puestos y comisiones mal diseñadas, cuidado de ancianos, problemas maritales, crisis financiera, acelerados cambios tecnológicos, sociales y políticos, por tal motivo es imposible eliminar el estrés en la vida moderna, lo que no es imposible es que el estrés sea tan intensivo, patológico, disfuncional y peligroso para la salud del individuo.

Al realizar estudios de estrés laboral se han prescrito tres enfoques desde lo cognitivo, el primero de ellos es el estrés como respuesta a estímulos sobre lo cual se trabaja en ambientes molestos donde las reacciones llegan a ser psicológicas, conductuales o físiológicas, el principal factor para determinar que una persona vive estrés es por los indicios de tensión, esfuerzo y presión que llega a vivir. Para Selye (en Travers y Cooper, 1997) es la suma de todos los cambios no específicos causados por la función o daño como una característica del ambiente que ejerce efectos sobre el individuo en quién cae la responsabilidad de la acción.

Otra conceptualización del estrés como respuesta es la que ofrece Gibson et al. (2006) al definirlo como una respuesta adaptativa, mediada por diferencias individuales que impone una respuesta a los estresores ambientales, al enfatizar al estrés como la adaptación del individuo al medio.

El segundo enfoque es estrés como estímulo, un fenómeno externo al individuo donde se fundamenta como la respuesta al agente estresante, se percibe como una variable independiente al utilizar un modelo estático de las características ambientales molestas que inciden sobre el individuo de forma disruptiva y la presión puede ser física o emocional.

El estrés interactivo como percibe el individuo situaciones que se le imponen y el modo de reaccionar ante ellas, al ser un proceso complejo, variado no estático, donde las personas influyen en su entorno al reaccionar ante él, donde se percibe el grado de adaptación de la persona con el entorno, donde la actividad mental del individuo fundamenta la reacción ante el ambiente, donde el entorno es la fuente potencial de estrés y el individuo lo afronta con los rasgos de personalidad, valores, experiencias, actitudes, género, educación, cultura, emitiendo una respuesta de equilibrio o desequilibrio con el fracaso al no superar el problema donde la persona es un agente activo de la situación.

Con la utilización de los dos enfoques de respuesta y estímulo del estrés surge del tercer enfoque el interactivo, donde de acuerdo con Furnham (2001) el estrés surge cuando un subconjunto de exigencias ambientales coincide con una de las características individuales del sujeto, lo cual es percibido como un factor amenazante de estrés.

La actividad laboral es estresante aunque la variación sea diferente de acuerdo al manejo de las tensiones que la provocan, los investigadores han proporcionado diferentes conceptualizaciones de este fenómeno desde concebir como estímulo, respuesta o como ambas situaciones, es así como el estrés muestra tres modelos el basado en respuesta

reacción a un estresor, como peligro o trabajo excesivo, de estímulo como una variable de ambiente y el interactivo como incorporación de las diferencias de personalidad en respuestas y estímulos.

La perspectiva interactiva en la que se considera que el estrés ocurre cuando exigencias ambientales coinciden con características individuales de susceptibilidad, donde los ambientes varían en la amenaza que provocan. Es así como Lazarus y Folkman (1991) refirieren a la amenaza como el concepto central del estrés, la cual es valorada primero por proceso cognitivo y como secundario el manejo y reducción de la amenaza. La valoración primaria se rige por los elementos físicos, además de las creencias individuales y características motivacionales. Las secundarias se refieren a límites situacionales en las disposiciones de afrontar la tensión.

El estrés está presente cuando una situación ambiental amenaza o sobre pasa las capacidades y los recursos del individuo para enfrentarla, donde se espera una diferencia significativa en las recompensas y costos necesarios para satisfacerla, el no cumplirla implica una valoración subjetiva, que limita superar las exigencias demandadas del individuo involucrado en hecho, según Furnham, (2001). La adaptación entre la persona y el entorno ante esta situación tiende a llegar al punto estático superficial de la homeostasis, porque encontrarse en continuo cambio en la interacción de los sujetos que intervienen con el entorno social, económico y físico que se posee.

En la docencia aceptar la presencia de estrés, cada día es común aún con la existencia de creencias subjetivas de que tener estrés es sinónimo de incompetencia o debilidad en el trabajo, los profesores del siglo XXI se enfrentan a diversos estresores de trabajo, sociales, tecnológicos y de responsabilidad familiar, así que un adecuado líder institucional podría favorecer a bajos niveles de estrés docente.

2.2.1 El estrés laboral

El estrés laboral (*burnout*) que sufren los líderes (directivos) los lleva a desafíos organizacionales donde requieren de un apoyo emocional, informativo y físico, para el manejo de estrés en la función que desempeñan dentro de la organización. El trabajo de quien dirige es cada vez más complicado en la medida que se hace cada vez más compleja e intricada la relación existente entre el trabajo y sociedad.

Un puesto directivo o administración gerencial, implica una toma de decisiones que repercute en la productividad y eficacia de la organización, por ello propone Furnham (2001), pensar en términos de apoyo y desafío, mucho apoyo y pocos desafíos ofrece que la monotonía y el aburrimiento sean los estresores, mucho apoyo muchos desafíos implica que la exigencia de trabajar de manera más inteligente día con día, poco apoyo muchos desafíos implica una situación poco afortunada con un índice estresante, amenazante por las exigencias de trabajo arduo y la falta de apoyo emocional, informativo y físico, poco apoyo pocos desafíos producen una vida tranquila y sin estrés por la permanencia estática.

Es importante reconocer la sobrecarga de trabajo que llegan a vivir los dirigentes de una organización, la cual puede ser de dos tipos como menciona Gutiérrez (2006), la sobrecarga cualitativa ocurre cuando se cree no tener la capacidad necesaria para terminar un trabajo, los estándares de desempeño son demasiado altos y la sobrecarga cuantitativa indica que existen demasiadas cosas que hacer y poco tiempo para efectuarlas para concluir un trabajo satisfactoriamente.

Otro factor de estrés es el cambio incesante que caracteriza a la vida actual, los adelantos tecnológicos y científicos, que las máquinas al cabo de uno cuantos años ya son materiales inservibles o desfasados que no satisfacen las necesidades para producir lo requerido. Con el cambio en las organizaciones a principios del siglo XXI han surgido y

desaparecido sorprendentemente varias empresas por fusiones, adquisiciones, reducciones o por la utilización de una maquinaria desfasada.

No todas las personas sufren de igual manera el estrés, no lo afrontan con las mismas reacciones, hay quienes por alguna razón no padecen ningún síntoma de estrés, por la fortaleza que poseen para soportar las consecuencias negativas de los cambios ocurridos en la organización donde labora. Sin embargo estudios realizados de estrés revelan de acuerdo con Hellrigel y Slocum (2009) que el 75% de los trabajadores afirman que el estrés laboral les había ocasionado dificultades físicas y psicológicas, que el 25% mira su empleo como el factor número uno de estrés en su vida, que el 25% tuvo deseos de gritar debido al estrés, por lo cual este problema se está volviendo común y costoso para las organizaciones y los individuos que laboran en ellas.

2.2.2 Fuentes de estrés

En 1950 Selye estableció una definición de estrés como la suma de todos los cambios no específicos causados por la función o daño. Algunos de los factores detonantes del estrés laboral son personales, materiales y contextuales tanto individuales, grupales, organizacionales y no laborales, los principales factores de estrés laboral son el ruido, la información al personal, trastornos psicosomáticos, hiperactividad, agresividad, depresión, apatía, ansiedad, exigencias ocupacionales, conflicto y ambigüedad de funciones, comportamiento de personalidad tipo A (ira, hostilidad y agresividad) tratan de hacer varias cosas a la vez, de acuerdo a Gibson et al. (2006).

La existencia de los problemas en el trabajo genera estrés en quien participa en ellos, se observa con cualquier persona que se integra en la organización y los puede vivir con superiores, compañeros, o subordinados. Estas son algunas de las causas que derivan el estrés en la relación del trabajo, cambios organizacionales, desarrollo profesional,

evaluación del desempeño deficiente, condiciones de trabajo y el tiempo de traslado de casa a trabajo es lento o prolongado.

Para determinar las fuentes de estrés no existe una categorización de observar cuál es la principal, porque no hay un orden de importancia, cada estresor depende del ambiente y la época en que se desarrolle. Es así como se pueden nombrar las causas que propone Furnham (2001) la primera, por las exigencias ocupacionales extrínsecas al trabajo, simplemente unos empleos son más estresantes que otros, la segunda, el conflicto de funciones en el cambio de actividades de la organización, la tercera, ambigüedad de funciones provocado por la incertidumbre de las responsabilidades, la cuarta, cargas excesivas por tener mucho o poco que hacer de forma cualitativa, por ejemplo cuando la carga es mayor de forma cuantitativa, esto es mayor trabajo en poco tiempo, en lo cualitativo el administrador cree carecer de las habilidades necesarias para desarrollar el trabajo, en la insuficiencia de trabajo en la manera cuantitativa se observa el aburrimiento por no hacer nada y en lo cualitativo se tiene lo rutinario y tedioso del trabajo repetitivo.

La causas que conciernen en las relaciones de trabajo puede iniciarse con los compañeros superiores o subordinados en ellas se encuentran las siguientes tres, la quinta causa mencionada es, responsabilidad por los demás, lo que genera responsabilidades excesivas a una sola persona, a la cual se adhiere la sexta, la falta de apoyo social, que es provocado por el aislamiento o el desprecio social, para lo cual será positivo tener amigos o partidarios que apoyen en el momento de crisis, la séptima, la falta de participación en las decisiones, el estrés provocado por la impotencia y la alineación, es cuando el administrador del nivel medio se ve como víctima de las decisiones tomadas por el superior, cuando afecta el comportamiento organizacional.

Otra causa común la octava, evaluación del desempeño deficiente, provocada por la retroalimentación insuficiente, nula o perjudicial de quien evalúa, la novena, condiciones de trabajo malas, generada por condiciones de temperatura, olor, o espacio físico, la décima, cambios organizacionales, generado por los procesos de adaptación a las nuevas políticas, reorganización, adquisiciones o eliminación de niveles que provocan incertidumbre y estrés. La décima primera, el desarrollo profesional, provocado por la permanencia en el mismo nivel al sentirse desfasados se ven frustradas las expectativas, la décima segunda, el interfaz del lugar de residencia al trabajo, generado por los tiempos para la atención a las responsabilidades en ambos lugares.

Una fuente importante de estrés docente son las condiciones físicas del lugar de trabajo, a los cuales quienes se encuentran en esta situación han centrado el interés en los siguientes rubros, las aulas de trabajo son reducidas y el número de alumnos es elevado en el grupo, los niños a menudo disponen de mejores recursos tecnológicos en casa que en la escuela, el espacio destinado para el almacén de recursos es reducido e incluso es en la misma aula, existe un corte de información que reciben por parte superiores y no es posible realizar un cambio a la organización jerárquica, a veces no hay aulas ni espacios educativos para las actividades del profesorado, las instalaciones son inadecuadas para docentes por la falta de un lugar donde tomar un café o esparcirse, los problemas para desplazarse del lugar de residencia al trabajo es prolongado en tiempo.

Algunas investigaciones realizadas sobre el estrés por Smith y Cline (1980, en Gibson et al., 2006) en Estados Unidos de Norteamérica revelan que uno de los factores más importantes era la falta general de recursos, porque los edificios destinados a escuelas eran inadecuados, así como el material, y un ambiente de trabajo desagradable. La falta de

materiales y recursos para ofrecer servicios que los alumnos tienen en casa, provoca en docentes un sentimiento de preocupación que se agrava con recortes presupuestarios.

De acuerdo a la clasificación de los factores de estrés laboral por Gibson et al. (2006) están los referentes al individuo como el conflicto del papel donde es difícil equilibrar las funciones de hogar y trabajo, de llevarse bien con quien no es compatible, otro factor es la sobrecarga por el incremento de la productividad que desea la empresa, y el paso incesante del cambio tecnológico.

En la relación de los factores de estrés grupal menciona, la participación por las dos ideas que puedan tener los miembros del grupo, desde los que se promueven por colaboración en equipo y los que piensan que el administrador tiene la última palabra en la toma de decisiones. Otro factor son las relaciones intragrupales e intergrupales donde las malas relaciones pueden incluir baja confianza, falta de cohesión, y las relaciones problemáticas por fallas de comunicación e insatisfacción laboral.

La política de la organización puede verse como una lucha de poder que crea fricciones entre los individuos y los grupos, la cultura organizacional donde los principales elementos de la cultura son los ejecutivos y de acuerdo a la dirección que tengan como el ser tiránico y autocrático. La falta de retroalimentación de desempeño, a la mayoría de los trabajadores les gusta saber cómo los administradores ven su trabajo y propiciar un sistema de comunicación abierta en dos sentidos.

La oportunidad de desarrollo profesional en un ambiente que influye en la percepción de las cualidades de la persona y en su progreso profesional llegan a ser fuentes de preocupación, ansiedad y frustración y los recortes como último factor la reducción de recurso humanos por medio de despidos atribución, reutilización o retiro anticipado al cumplimiento del tiempo de permanecer en el servicio.

2.2.3.1 Causas de estrés derivadas de la personalidad. Algunas personas llevan consigo mismo el estrés y se vuelve una enfermedad para ellas, por el mal manejo de las situaciones generadoras de esta presión y tensión. Aunque las condiciones de trabajo son influyentes en ser generadoras, también es válido que ciertos rasgos de personalidad ayudan a afianzar el desarrollo de esta sensación de ansiedad, tensión o preocupación. La existencia de los factores de personalidad que manifiestan estar propensos a padecer estrés son los preocupados y ansiosos, que son los de comportamiento tipo A.

La relación centro de control-estrés es una función de creencia personal y realidad ambiental, cuando las creencias de control de una persona son congruentes con la realidad, hay menor riesgo de estrés que cuando las creencias de control y la realidad no son las mismas, existe un aumento de riesgo a padecer estrés.

El comportamiento Tipo A, hace más de 30 años los psiquiatras comenzaron a interesarse por estudiar los casos de los pacientes que en algún momento sufrieron un ataque cardiaco, que sobrevivieron, y encontraron en ellos rasgos psicológicos comunes que denominaron comportamiento Tipo A, donde describe Furnham (2001) comportamientos en estas personas de impaciencia por competir, impulso persistente por el reconocimiento, continua participación en tareas urgentes, la propensión habitual de acelerar las funciones mentales y físicas.

El patrón de comportamiento de persona tipo A, descrito por Gibson et al. (2006)se caracteriza, porque estas persona se esfuerzan por hacer tantas cosas como les sea posible en el mínimo de tiempo, son agresivos, ambiciosos, competitivos, fuertes, hostiles, impacientes, odian esperar, hablan de forma expositiva y apuran a los demás, siempre están en lucha con las personas, cosas, y eventos, pueden llegar a padecer úlceras, insomnio y depresión. Las personas con patrón de conducta tipo A también presentan mayores

niveles de satisfacción en los casos de congruencia que en los casos de incongruencia lo cual señala que no son aptas para los cambios.

El comportamiento Tipo B con respecto a la personalidad Tipo B, Luthans (2008) refiere que este tipo de personalidades son muy despreocupadas, pacientes además que poseen una actitud relajada y discreta hacia la vida y su empleo. Así mismo expresa que el perfil Tipo B no se preocupa por el tiempo, es paciente, no alardea, juega por diversión no por ganar, se relaja sin sentir culpa, no tiene límites de plazo apremiantes, es amable y nunca tiene prisa.

Dos cardiólogos norteamericanos, Friedman y Rosenman, (en Berrios y García, 2006), han demostrado que cierto tipo de comportamiento de tipo A, engendra un estrés inútil y excesivo en el propio sujeto, al igual que, a menudo, en las personas que constituyen su entorno. Los sujetos de comportamiento Tipo A son más propensos al estrés que los del comportamiento Tipo B.

2.2.3.2 Fuentes de presión directiva y docente. Las fuentes de presión pueden desarrollarse dentro del ambiente de trabajo como fuera de él, según el modelo Cooper (Travers y Cooper, 1997) lo integran presiones intrínsecas al trabajo, como las condiciones laborales, el nivel de participación, toma de decisiones, la función dentro de la organización con la ambigüedad del cargo, relaciones laborales con todo el equipo de trabajo, desarrollo de la carrera con la presencia de un exceso o defecto de promoción, la estructura, el clima organizacional, la política y el modo de interactuar en ella, por último la relación entre el trabajo y el hogar con que se vincula en la vida privada del individuo.

En cuestión de la relación trabajo-casa se puede consideran un factor externo al cual se le podría adicionar el quedarse sin trabajo. Por lo cual el tipo de estrés y duración del mismo depende, de si el profesional se siente amenazado por las exigencias.

2.2.4 Consecuencias del estrés

Es evidente que el estrés que vive un trabajador se presente en dos áreas; individual y organizacional. En la cuestión del individuo se puede tener la manifestación en físico, emocional y de comportamiento. En lo físico de acuerdo con Furnham (2006) se observa considerable deterioro de la apariencia, fatiga, cansancio, infecciones recurrentes en vías respiratorias, jaquecas, dolores de espalda, problemas estomacales y de piel, cambio de hábitos alimenticios, signos depresivos y variación de peso corporal.

Las cuestiones emocionales se ven afectadas por apatía con falta de afecto y desesperanza, cinismo y resentimiento, expresiones de tristeza y depresión, postura encorvada, manifestación de ansiedad frustración y desconsuelo. En el comportamiento aumento en el consumo de alguna bebida embriagante, cafeína o té, tabaquismo, irritabilidad fácilmente, incapacidad de concentración, bajos rendimientos en el trabajo, ausentismo y en ocasiones se generan accidentes por falta de atención.

Los docentes tiene efectos adversos, positivos y negativos, pero este estudio se centran en las actitudes y comportamiento organizacional de la institución, los individuos incapaces de manejar con eficacia las exigencias de las situaciones ambientales comienza a evidenciar situaciones de estrés, según Travers y Cooper (1997) desde reacciones físicas, psicológicas y fisiológicas, por ejemplo en lo emocional sentimientos de ansiedad, insatisfacción, depresión, temor, frustración, baja autoestima y agotamiento total. En situaciones físiológicas, hipertensión, enfermedades psicosomáticas, fatiga y bajas reservas de energía. En conducta desequilibrios alimenticios, consumo excesivo de tabaco o alcohol, violencia, insomnio e incluso el abandono de empleo.

Las consecuencias comunes de estrés, de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2009) en lo físico se manifiestan un considerable deterioro de la apariencia, fatiga, agotamiento,

infecciones en vías respiratorias, jaquecas, dolores de espalda, estomacales y de la piel, variación de hábitos alimenticios y peso corporal. En lo emocional depresiones, apatía, cinismo, resentimiento, tristeza, ansiedad, frustración y desconsuelo. En el comportamiento y conducta, ausentismo en el trabajo, aumento de consumo de alcohol o algún enervante, ejercicio excesivo, irritabilidad, y baja productividad.

El agotamiento una reacción ante el estrés extrema que resulta con una apatía, como respuesta crónica al trabajo, generado por un impacto negativo, acumulativo, donde es frecuente que los trabajadores acaben aislándose de las actividades laborales, estudios realizados por Pines (1982, en Travers y Cooper, 1997) identificaron cuatro dimensiones que pueden prevenir o generar el agotamiento, la psicología (autonomía y activación), la física, lo social, y el entorno laboral, donde se presenta un elevado cansancio emocional, fuerte despersonalización, y reducidos logros personales.

Dentro de lo que es el agotamiento encontramos la insatisfacción profesional, la falta de motivación que tiene consecuencias directas e indirectas con la salud y el bienestar con el individuo, como una conducta impulsiva, la excitación, la inquietud, alimentación excesiva o pérdida de apetito, consumo en exceso de tabaco, alcohol, drogas o algún otro fármaco, lo cual provoca que el trabajador tenga abstencionismo en el cumplimiento de las responsabilidades laborales.

La jubilación anticipada como una forma de dejar la docencia ante una situación estresante, los cambios en el currículum y las nuevas exigencias ambientales involucran a los profesores a retirarse antes de tiempo en el ciclo de vida profesional. La mala salud en la que se encuentran profesores es la única posibilidad de abandonar el trabajo cuando están sometidos a presiones excesivas, como alivio del estrés, las vacaciones y el tiempo de ocio es el recurso a utilizar.

2.2.5 Recomendaciones para el manejo de estrés

El primer paso para el manejo de estrés es diagnosticar la tensión (estresores) encontrar las causas y consecuencias que pueden generan, algunas empresas apoyan con tratamientos y programas que ayudan a manejar los síntomas de estrés, por ejemplo realizar ejercicio, alimentarse debidamente, vigilar los índices de salud personal, aprender a detectar fuentes de presión y a reducirlas, así como el diseño y la reestructuración de la empresa para evitar generar estresores disfuncionales, al cambiar las costumbres y prácticas de la organización (Gordon, 1997).

Una característica conductual para realizar un manejo de estrés hacia resultados positivos puede ser el ánimo que se infunde en las tareas laborales al empleado, porque la gente animosa nos dice Furnham (2001) son comprometidos con el trabajo, tiene mayor control de las actividades que lo afectan y el desafío por lograr las metas propuestas en la vida es mayor. Lo cual les permiten mantener una elevada resistencia al manejo del estrés y que este no las dañe de manera física, emocional o conductual.

En un estudio canadiense en un distrito de Colombia Británica en 1981 reveló que el estrés que viven los profesores depende en gran medida de la época del año, los resultados revelaron que existían cuatro puntos álgidos de estrés para directores y docentes de primaria durante un ciclo escolar, que fueron, septiembre, diciembre, marzo y junio, lo cual significa que los maestros padecen más estrés al final de cada trimestres por la tensión acumulada durante este tiempo y los acontecimientos específicos para finalizar el trimestres, al inicio y fin del ciclo escolar es mayor.

Los estudios realizados de investigaciones aplicadas a conocer el punto máximo de estrés en la docencia revelan que es el principio de cada ciclo escolar y el fin del curso. Con dos variaciones durante el ciclo una después de las vacaciones de navidad y la otra después

de marzo, las cuales son determinadas en gran parte por la personalidad de los docentes y las estrategias defensivas para el manejo de estrés.

Un factor de personalidad que permite mantener resistencia al estrés es el optimismo, al confiar en el futuro, mantener una perspectiva positiva de la situación, una persona optimista, según Furnham (2001) se centran en el manejo de estrés, al ocuparse del problema y busca un apoyo social, la ayuda de alguien más cuando no encuentra la solución al problema y se centran en él para lograr la meta.

Otro factor de la personalidad que ayuda al manejo de estrés es, el ánimo, él cual eleva el compromiso y la participación del sujeto involucrado en la situación, para el control, la creencia de acontecimientos al percibir los cambios como un desafío, donde el compromiso y sentimiento de control son los elementos clave para mantener un ánimo ante una situación de estrés. De las cinco dimensiones de la personalidad la estabilidad emocional, autocontrol, son las más claramente relacionadas con el manejo del estrés.

La personalidad de dureza que manifiestan algunas personas, como lo refiere

Gibson et al. (2006) posee tres características importantes para el manejo de estrés, y la

primara es, creen que pueden controlar los eventos que se presentan, la segunda, se sienten

comprometidos con las actividades, y la tercera, consideran el cambio como un desafío.

Una persona es capaz de trabajar con una cantidad de estresores que lo rodea y poder

reducir el estrés conforme avanza en el trabajo, produciendo mejores resultados cognitivos,

físiológicos y de comportamiento en el individuo.

Otras técnicas usadas para el manejo (control y reducción) del estrés propuestas por Furnham (2001) son el cambio de estilo de vida y la dieta, la cual supone que cuerpo sano mente sana, al eliminar o bajar el consumo de los enemigos blancos de la comida (azúcar, sal y grasa), así como reducción de consumo de fármacos. La relajación y meditación

concentran la quietud interna, desde el estiramiento del cuerpo, respiración profunda o la risa, son técnicas usuales para la meditación y relajación.

La terapia cognitiva una estrategia más para el manejo del estrés con el propósito de convertir lo imposible en posible. La terapia del comportamiento al concentrarse en lo que reduce la presencia de estrés, es el ocio o las vacaciones, por ejemplo los japoneses que sufren *karoshi* están obligados por la ley japonesa a tomar vacaciones quieran o no.

En la cuestión organizacional existen técnicas para el manejo de estrés, los cambios en la estructura y las funciones organizacionales, desde hacerla estructura más horizontal que vertical, el rediseño de puestos una técnica más desde la perspectiva de ampliarlos, enriquecerlos, redefinirlos, dividirlos o compartirlos, aunque son escasos los intentos por redefinir las organización para la reducción del estrés, existen muestra de que al modificar estos aspectos se puede manejar el estrés de forma positiva al reducirlo o prevenirlo.

El manejo de estrés es algo personal y organizacional que es posible con la modificación del comportamiento, la asesoría profesional, el ejercicio, aprendizaje para la relajación, la intervención de programas de acondicionamiento y bienestar para el alivio del estrés de forma personal. En la organización se logra encontrar mejoras en el ambiente físico, cambio de recursos o incremento de nueva tecnología, el rediseño de estructura y funciones de los miembros de la organización.

La eficacia personal es otro atributo personal que según Gibson et al. (2006) ayuda a moderar la situación de tensión al tener mayor probabilidad de percibir a los factores de estrés como retos y oportunidades de crecimiento, en lugar de una amenaza o problema. La eficacia ayuda a no tener una sobre carga de trabajo en el momento de la percepción de factores estresantes al individuo.

Los programas de prevención y manejo de estrés organizacional con actividades de concordancia de persona-ambiente, y la socialización con la comunicación, liderazgo eficaz, recompensas organizacionales y rediseño continuo del puesto, ofrecen el desarrollo de habilidades de relajamiento.

Los programas de asistencia a empleados diseñados para ayudar a resolver problemas laborales y no laborales relacionados con el estrés de los trabajadores reducen en costos las pérdidas de la organización y optimizan la productividad aumentando la retribución de costos a la empresa. Los programas de bienestar están enfocados a la salud física y mental del empleado enfatizan en la prevención y control de la hipertensión, en formar hábitos de hacer ejercicio, cuidar la dieta y llevar un control nutricional, al combatir los hábitos de fumar o ingerir un fármaco de acuerdo con Gibson et al. (2006).

La existencia también de métodos, estrategias y técnicas individuales para el manejo del estrés, como son las técnicas cognitivas que ayudan a obtener mayor control sobre las reacciones a los factores de estrés modificando los procesos de pensamiento. La capacitación para la relajación posibilitando la paz y calma, sensación de bienestar, reducción de tensión y ansiedad, tomar unos cuantos minutos de descanso mental con ejercicios de respiración profunda, relajación muscular o capacitación autogénica, puede ser una actividad de relajación.

La biorretroalimentación es útil para reducir la ansiedad, bajar la acidez estomacal, controlar la tensión y los dolores de cabeza, al reducir las manifestaciones fisiológicas de estrés, al ayudar a inducir a un estado de relajación y restauración de las funciones corporales para equilibrar los cambios sutiles del ritmo cardíaco, presión sanguínea, ondas cerebrales y temperatura, que son mostrados por un equipo de cómputo a la persona, lo que normalmente sería inobservable por el uso exclusivo de los sentidos del humano.

Capítulo 3. Metodología

El diseño de la presente investigación mantiene un muestreo dirigido, con la delimitación del campo de indagación donde los resultados obtenidos sólo serán aplicados en la muestra de estudio, no se espera generalizar los resultados ni generar teorías o leyes, es un ejemplo que contribuye al conocimiento existente sobre el liderazgo y el manejo de estrés docente, en una institución pública de educación primaria por parte del director, como líder institucional.

El estudio ofrece un panorama general de la situación que viven los trabajadores de la educación con características específicas de una escuela pública, donde se favorece la toma de decisiones del director como el líder institucional en el manejo y reducción de las situaciones de estrés que involucran a los docentes, como estrategia para desarrollarse profesionalmente ante las situaciones de tensión, ansiedad y conflicto, que en ocasiones llegan a dañar o perjudicar la labor docente y la propia salud, mantener una expectativa de mejora en la realización de la tarea de responsabilidad como formadores de los futuros ciudadanos, en el cumplimiento de las cuatro dimensiones escolares, pedagógica, administrativa, organizativa y social.

Un estudio mixto brinda la posibilidad de profundizar el análisis, mediante la triangulación de datos, ofrecer calidad en las ciencias sociales de los resultados provenientes de un fenómeno ante ciertas circunstancias similares de tiempo y espacio, que ofrece recomendaciones para el actuar en la intervención de otra situación similar a ésta y evitar las acciones perjudiciales. La capacidad de decisión efectiva del director ante las situaciones de estrés y agentes estresores en los cuales se involucra a una comunidad ante determinados roles de dirección, mando y control, con los colaboradores docentes.

3.1 Selección del enfoque

La investigación a realizar posee un enfoque mixto porque se fundamenta en la realidad, experiencia y análisis de los datos recolectados de los instrumentos aplicados en relación al tema de liderazgo y manejo de estrés docente, en una institución pública de educación primaria, la cual fue seleccionada como muestra de este estudio.

El entendimiento de este fenómeno está orientado a aprender de los conocimientos, experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar los procesos y generar conclusiones fundamentadas en las perspectivas de los participantes y la teoría existente (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) así como también realizar observaciones no participantes en la investigación, ni presentar negaciones e inferencia en el trabajo desarrollado por la escuela, donde se permita resaltar la experiencia de los sujetos en torno al fenómeno con la información detallada y profunda de conocer la idiosincrasia y cualidades únicas de los participantes inmersos en el proceso.

En este estudio se realiza una exploración de la relación existente entre dos conceptos de la cultura organizacional de la escuela, el liderazgo del director y el manejo de estrés por los docentes de la institución, pretendiendo estandarizar patrones de comportamiento que favorecen a la conformación de una escuela efectiva.

La valoración de la viabilidad del estudio está fundamentada en torno a las características de la escuela seleccionada, debido a que cumple con las normas de exclusión establecidas en el programa académico del proyecto de comportamiento organizacional de la Maestría en Administración de Instituciones Educativa con acentuación en Educación Básica, de la Escuela de Graduados del Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual. El investigador tiene acceso a la información y conoce la misión, visión, objetivos, metas, el trabajo organizacional y académico de la institución.

Se ha solicitado al director facilitar el acceso a la información de acuerdos, actividades a desarrollar, comisiones, rendición de cuentas y conocer la propia organización institucional, de manera ecuánime. Una investigación cualitativa como lo refiere Mayan (2001), "es armar un rompecabezas" (p.5) porque se construye una imagen por medio de una aproximación inductiva, se conocen ciertas partes pero realmente es el investigador quien construye esta realidad, quien encuentra hipótesis que puedan fundamentarse con la teoría, durante el estudio, análisis y explicación del fenómeno encontrado, porque el contexto y actuar de los participantes no es controlado.

La inmersión que tiene el investigador en el ambiente o campo de trabajo procura ciertas actividades físicas y mentales, que de acuerdo con Hernández et al.(2006) es posible nombrar como recomendaciones para el desarrollo del trabajo, en primer lugar observar eventos que ocurren en el ambiente seleccionado desde lo planeado y programado hasta los imprevistos y ocurrencias, evitar el desconcierto o interrupción de actividades, tomar en cuenta la participación de los individuos, establecer un vínculo con los participantes por ser miembros que desarrollan actividades similares a las que realizan, involucrarse con ellos en conversaciones de experiencias cotidianas, conformar una descripción densa de las características observables y omitir juicios de valoración personal con respecto a la cuestión que se establece en el planteamiento de la investigación.

Como menciona Flores y Torres (2010), existen diferentes formas de considerar la reflexión en la acción, desde un profesional reflexivo la aproximación narrativa es la adecuada para el desarrollo profesional y personal. Al elaborar las descripciones del ambiente escolar y relaciones que se establecen entre los docentes y directivos para el manejo del estrés en que influye el liderazgo de quien dirige la institución, el estilo que se manifiesta ante determinadas situaciones de trabajo.

3.1.1Diseño de la investigación

La presente investigación será transversal de tipo descriptivo y no experimental, porque se recolectarán datos en un sólo momento, en tiempo único, cuyo propósito es describir variables y analizar la incidencia e interrelación en el fenómeno (Hernández, et al., 2006). Se describirán como se relaciona el liderazgo del director con el manejo de estrés del personal docente de la institución, se analizará la incidencia, así como, la interrelación de las variables.

La reflexión que realiza el investigador sobre las vivencias que observa, es una fuente de información propia para el análisis de los datos obtenidos en relación con las condiciones laborales, las relaciones entre colegas y la dirección. La organización de la institución educativa, el clima laboral son aspectos que generan estrés.

3.1.2Variables de estudio

En el estudio se conceptualiza al estrés laboral como un estímulo ambiental, una respuesta a las exigencias del entorno de forma dinámica y relacional que produce una interrelación entre la persona y el entorno que es mediado por un conjunto complejo de procesos cognitivos (Travers y Cooper, 1997).

La definición conceptual de liderazgo como un proceso de desarrollar ideas y una visión, para influir en terceros que adoptan en un comportamiento propio y por medio de ello se logra algo que no se habría logrado si uno no estuvieran ahí, el líder mueve ideas y valores que llenan de energía a otras personas, al tomar decisiones de dirección (Hellriegel y Slocum, 2009).

Es así como se presenta la definición operacional que las variables serán medidas a través de métodos cualitativos como son, observación no participante, entrevista y cuantitativos escala Maslach, test de inventario de poder e instrumento GLOBE.

3.2 La muestra

La presente investigación utilizará una muestra no probabilística de tipo intencional, porque la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características que el investigador pretende estudiar (Hernández, et al., 2006). Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974; en Hernández et al., 2004). La delimitación de las características de la población no sólo depende de los objetivos del estudio, la calidad de un trabajo consiste en delimitar claramente la población.

La institución pública que participará en este estudio es la Escuela Primaria Lic.

Andrés Molina Enríquez con CCT 15EPR1050M, Turno Matutino, Zona Escolar P015/13, ubicada en la cabecera municipal de Polotitlán, Edo. México, la cual se localiza en la zona norte del estado, las principales vías de comunicación para el pueblo son la autopista México-Querétaro a una distancia de 133 km del Distrito Federal, y la carretera que conecta con la panamericana, la gente del pueblo de tradición se dedica a la elaboración de queso, las principales fuentes de empleo son las maquiladoras de ropa y la fábricas productoras de queso, es un pueblo que posee instituciones educativas de nivel preescolar, primaria, secundaria y medio superior.

La muestra retoma a los docentes y directivos pertenecientes a esta institución seleccionada donde también se describen características de la escuela que de acuerdo a lo anterior la muestra comprenderá a 22 docentes y 1 directora y 1 subdirectora del personal que labora en la institución. El 75% de los docentes corresponden al sexo femenino, mientras el 25% son hombres. Las edades de los docentes corresponden entre 20 y 30 años el 4%, entre 30 y 40 años el 50%, de 40 a 50 años el 42%, de 50 a 60 años el 0% y de 60 a 70 años el 4%. La formación de los docentes en un 4% corresponde a Normal Elemental,

otro el 4% a Normal Superior, el 4% a Trabajador Social y 88% a Licenciatura en Educación Primaria. (Ver Tabla 3).

Tabla 3. *Muestra de estudio*

N.P	Formación Académica	Puesto	Edad	Sexo	Años de servicio
1	Lic. en Educación Primaria	Director Escolar	34	F	17
2	Lic. en Ciencias Naturales	Subdirector	45	F	29
3	Lic. en Educación Primaria	Docente	64	F	27
4	Lic. en Educación Primaria	Docente	31	F	9
5	Lic. en Educación	Docente	41	F	16
6	Lic. en Educación Primaria	Docente	34	F	16
7	Lic. en Educación Primaria	Docente	39	F	17
8	Normal Elemental	Docente	49	F	27
9	Lic. en Educación Primaria	Docente	47	F	24
10	Normal Superior	Docente	39	F	23
11	Lic. en Educación Primaria	Docente	43	M	21
12	Lic. en Educación Primaria	Docente	32	M	7
13	Lic. en Educación Primaria	Docente	43	F	9
14	Lic. en Educación Primaria	Docente	36	M	15
15	Trabajador Social Escolar	Docente	47	M	23
16	Lic. en Educación Primaria	Docente	37	M	17
17	Lic. en Educación Primaria	Docente	33	F	11
18	Lic. en Educación Primaria	Docente	40	F	18
19	Lic. en Educación Primaria	Docente	43	M	21
20	Lic. en Educación Primaria	Docente	39	F	17
21	Lic. en Educación Primaria	Docente	27	F	3
22	Lic. en Educación Primaria	Docente	38	F	15
23	Lic. en Educación Primaria	Docente	44	F	20
24	Lic. en Educación Primaria	Docente	39	F	16

En general el plantel educativo cuenta con las siguientes condiciones físicas, una superficie de 23,350 metros cuadrados, en un sólo nivel, posee cuatro galeras de salones, un espacio con la dirección, una sala de computo, tienda de consumo escolar, dos edificios de sanitarios, una plaza cívica, una cancha de basquetbol, un campo de futbol, zona de juegos infantiles, y lugar de esparcimiento. El personal que compone la institución, una directora,

y una subdirectora, veintidós docentes, tres promotores, una secretaria, profesor de computación a quien le paga la asociación de padres de familia y tres conserjes. Los trabajadores docentes y directivos conforman la muestra de la investigación y en quien se habrá de recolectar los datos representativos en el proceso de indagación.

La infraestructura escolar que posee la escuela; 2 aulas para dirección y subdirección, 2 aulas de biblioteca escolar, 24 aulas de clase, 1 sala de computo con 38 computadoras, 2 sanitarios con 10 servicios cada uno, 2 canchas de basquetbol, una plaza cívica, 1 área de entretenimiento infantil, 1 campo de futbol, servicio de cafetería, teléfono público, internet, agua potable y luz eléctrica. De equipo electrónico ocho equipos de enciclomedia, 1 lap-top, 1 fotocopiadora, 1 cañón, 1 equipo de sonido, 6 grabadoras, entre otros materiales diversos de uso de oficina, artísticos, salud y deportivos.

Este estudio pretende contrastar la teoría fundamentada con las entrevistas, cuestionarios y observaciones aplicadas por el investigador, al referirse en este estilo de investigación a un número reducido de participantes es por la acción de la investigación en referencia al enfoque cualitativo. Por lo cual el manejo de estrés en los docentes o en cualquier otra profesión es algo difícil de cuantificar se requiere de un estudio longitudinal, donde todos los problemas mencionados tendrán una incidencia directa o indirecta sobre el modo en que funciona la organización, de quien la dirige y las exigencias contextuales bajo las cuales es sometido el personal.

Para tal investigación se tiene una escuela de organización completa con diferentes estilos de formación y estudios que acreditan a los docentes como profesores de la institución a la cual se encuentran adscritos con nombramiento indeterminado por lo que poseen de base la plaza y los movimientos del personal docente están determinados por el departamento central de Educación Primaria.

3.2.1 Criterios de selección de la muestra

De acuerdo al enfoque, mixto en el que se presenta la investigación, los criterios de selección de la muestra se basan en las características que el investigador ha diseñado al ser elegida la institución como comunidad de investigación:

Los criterios de inclusión son los siguientes:

- Que los docentes y directivos pertenezcan a una escuela considerada efectiva, de prestigio social y de renombre en la región donde se ubica.
- Docentes que laboren frente a grupo y directivos de la institución seleccionada en el turno matutino.
- Que los docentes frente a grupo y directivos den consentimiento de participación en el proyecto de investigación.

Con la utilización de una muestra homogénea descrita por Hernández et al.(2006) como aquella que posee un mismo perfil o características de rasgos, al centrarse en el tema a investigar, al resaltar la situación con los elementos como son la formación, participación y experiencia en este estudio, las tareas a ejecutar por cada uno de los participantes al ser profesionales de la educación (docentes y directivos). En este tipo de muestras se eligen casos de un perfil similar y de una misma institución para conocer el estado de estrés laboral, las características y rasgos distintivos del liderazgo directivo.

Al haber elegido y seleccionado el ambiente, caracterizado el contexto y selección del lugar donde se desarrollará la investigación es conveniente seleccionar los instrumentos de investigación y recolección de los datos para que el investigador utilice los métodos de recolección de datos y triangulación de los mismos en el proceso de análisis de resultados de la investigación.

3.3 Instrumentos de recolección de datos

La presencia del investigador en el contexto es inevitable, por referirse a la recolección de los datos de manera directa en la observación que se realizará en los momentos en que los docentes y directivos mantienen un acercamiento y trato directo para las actividades escolares que se realizan, el desarrollo de los programas y actividades escolares planeadas en el Plan Anual de Trabajo.

La recolección de los datos sobre los conceptos contemplados e interrelacionados para la investigación, se emplearán descripciones densas para expresar de forma escrita la realidad observable del fenómeno estudiado, y enfatizará en las relaciones que establecen los participantes, al detectar los procesos sociales entre ellos, al tomar notas en el diario o bitácora de actividades, recabar fotografías y materiales que le permiten tener una evidencia de la realidad del ambiente.

3.3.1. La bitácora

Se hará uso de la bitácora o diario de campo en el cual se realizarán anotaciones de datos que el investigador obtenga durante el proceso de indagación, con algunos ejes de observación lo cual le permitirá recordar los hechos de investigación, para poder organizarlos y analizarlos en un momento dado, por lo cual es fundamental realizar ejercicios de escritura donde se redacte todo lo observado y sucedido en un momento determinado con la fecha y la descripción del tema de investigación.

Se pretende clasificar la información en relación a los temas de investigación en ejes, para valorar cómo perciben al director en la organización institucional y el ejercicio del trabajo, se espera obtener información de cómo los docentes perciben el estilo de dirección de quien ejerce este cargo, la forma de controlar y dirigir al personal en la realización de las funciones y responsabilidades de cada uno de los participantes del grupo,

como primer eje, la negociación de conflictos del cuales se espera conocer cuáles son las formas de resolver los conflictos escolares, la negociación ante un dilema, tensión o presión laboral, el segundo eje, la toma de decisiones donde se espera obtener información referente al conocimiento del director por la toma decisiones, la forma de realizar esta acción por el líder y la participación del grupo colegiado de docente en la toma de decisiones dentro de la institución.

El tercer eje de observación es la motivación, se espera conocer cuáles son las estrategias de motivación, el ánimo proyectado a los docentes para el trabajo, la tensión a sentimientos y emociones de los colaboradores en el reconocimiento de sus triunfos para un mejor desempeño y la valoración de los logros obtenidos. El cuarto eje de observación es empatía y confianza que emana del líder hacia los colaboradores, en relación al auxilio y protección a los docentes, serenidad y calma en momentos de presión y tensión del trabajo escolar, presencia del sentido del humor para suavizar momentos de estrés y comunicación con los subordinados desde los positivo.

El quinto eje de observación, el poder de mando con los siguientes eventos a observar: reconocimiento del poder del director por el actuar en la institución y la relación establecida del director con autoridades superiores. El sexto eje de observación, el trabajo en equipo, la intervención de director en la planeación y desarrollo de los proyectos educativos y la delegación de responsabilidades al equipo docente. El séptimo eje de observación es la evaluación, el establecimiento de los indicadores de valoración del trabajo docente, supervisión del desempeño docente y valoración del trabajo desde lo positivo e influencia de los colaboradores en la valoración del desempeño escolar.

El octavo eje de observación será la gestión rescatando las siguientes situaciones relacionadas a éste: cumplimento de lo prometido, apoyo a los cambios del trabajo escolar

y desempeño docente, realización de trámites correspondientes para la adquisición de materiales, equipamiento e infraestructura escolar. El noveno eje de observación será estresores en cual se específica centrar la atención a resaltar las situaciones de presión tensión y ansiedad en el trabajo escolar y el décimo eje las respuestas al estrés, las conductas y comportamientos emitidos en reacción a situación de estrés.

Es importante que al tomar las notas no se interrumpan las acciones sugiere

Hernández et al. (2006). Por lo cual se puede ocupar otro tiempo mayor en un momento en
el que el investigador este sólo para redactar lo sucedido, señalando las peculiaridades
importantes sin la inmersión de juicios de valor de forma personal que desvíen la realidad
al subjetivismo de lo observado. Las descripciones a realizar en la bitácora son en
referencia al ambiente escolar, que se desarrolla entre los docentes y los directivos, así
como los eventos y sucesos relacionados al trabajo, documentos solicitados y las
comisiones que se establecen dentro de la organización institucional.

Se registrará en ella las situaciones que tiene injerencia en la organización institucional y las estrategias a ocupar por el director para dirigir el trabajo escolar, permitirá detectar cuáles son las respuestas del director ante lo administrativo, pedagógico, proyección a la comunidad y organizativo para con los docentes y cómo ellos reaccionan al trabajo y las exigencias del sistema gubernamental por documentación oficial solicitada, atención al grupo, guardias comisiones, y el trato con padres de familia.

Las muestras homogéneas son con frecuencia combinadas con las de casos-tipo, que son utilizadas en estudios mixtos donde el objetivo para este estudio es centrarse en la calidad de la información, analizar los valores, ritos y significados de un grupo social ante una determinada situación como en este estudio es liderazgo y estrés, reflejan las formas de manejar y enfrentar las situaciones de ambiente laboral.

3.3.2 Instrumento GLOBE

El modelo GLOBE estudia las interrelaciones entre la conducta social, la cultura organizacional y el liderazgo organizacional. Con este instrumento se ofrece un panorama general de los comportamientos que puede emitir un líder sobresaliente en una organización donde se incorporan tres modelos de liderazgo transaccional, auténtico y transformacional aún con las interrelaciones existentes entre ellos, y el uso de un estilo de liderazgo que se emiten en la dirección de una institución educativa.

El instrumento GLOBE de las conductas del líder que se presentan aquí es una versión adaptada y abreviada de los instrumentos de liderazgo utilizados por el estudio GLOBE. Está diseñado para dar una compresión más personal de cada una de las seis dimensiones de liderazgo global y un perfil de lo que se considera como un líder sobresaliente propuesto por Hellriegel y Slocum (2009).

Para ello, se tradujeron del inglés al español, los 37 ítems de la versión del cuestionario original, los cuales fueron revisados por dos bilingües, de manera que la traducción al español fuera correcta. Sobre la base de lo cual se procedió a la corrección de aquellos ítems donde la coherencia, sentido y significado de la oración no era el correcto y luego éstos fueron revisados por un experto en gramática y lengua española, para asegurar un adecuado entendimiento de éstos.

La existencia de personal que excepcionalmente es hábil para motivar, influir o capacitar posibilita la existencia de un líder en la organización. Utilizando la descripción de los líderes se contempla una encuesta de 37 ítems cada uno relacionado aún comportamiento que caracteriza la conducta de un líder en la organización. (Ver Anexo 2).

Cada comportamiento pertenece a una de las seis dimensiones que integran la encuesta, cada ítems tiene un valor de 1 a 7, después se suman los resultados y se dividen

entre el número de cuestionamientos que tiene cada dimensión, la primera es carismático los ítems 7, 8, 9, 10, 12, 20, y 30 = suma ÷ 7. En la segunda orientado al equipo, 1, 11, 13, 15, 17, 19, y 27 = suma ÷ 7. Con referencia a la tercera autoprotector, 2, 4, 14, 22, 23, 25 y 28 = suma ÷ 7. En la cuarta participativo, 3, 21, 31, 32, 33 y 34 = suma ÷ 6. Con la quinta orientado a lo humano están 16, 24, 26, 29, 35 y 36 = suma ÷ 6. Y la última dimensión los comportamientos relacionados a ser autónomo, 5, 6, 18, y 37 = suma ÷ 4. Las seis calificaciones promedio significan lo que se considera como un líder sobresaliente.

La interpretación del instrumento, una calificación promedio entre 1 a 3.5 sugiere que el liderazgo global inhibe a la persona, la calificación promedio entre 3.6 y 4.9 sugiere que las dimensiones tienen poco o ningún impacto en la conducta del líder sobresaliente y una calificación promedio entre 5 y 7 se observa desde ligera hasta considerablemente contribuyen las dimensiones al perfil de liderazgo de la persona.

Todos los ítems, transculturizados y construidos, fueron evaluados por ocho jueces expertos, con experiencia en Psicología Organizacional, para aportar a la validez de contenido del instrumento, en lo referido a apreciar si era la cantidad de ítems los que cubrían de forma exhaustiva, y si la redacción era adecuada al contexto organizacional con la validez y confiabilidad obtenida del instrumento mediante el análisis de los datos en el programa SPSS. (Ver Tabla 4)

Tabla 4.

Dimensiones del instrumento GLOBE

Dimensión	Frases	Alfa de	Media	Desviación
		Cronbach		estándar
Carismático	7, 8, 9, 10, 12, 20, y 30	.84	6.28	.80
Orientado al	1, 11, 13, 15, 17, 19, y 27	.86	6.11	.98
equipo				
Autoprotector	2, 4, 14, 22, 23, 25 y 28	.89	2.11	1.04
Participativo	3, 21, 31, 32, 33 y 34	.88	6.26	.82
Orientado a lo	16, 24, 26, 29, 35 y 36	.86	5.50	.83
humano				
Autónomo	5, 6, 18, y 37	.82	1.90	1.08

3.3.3 Entrevista

Se realiza una entrevista semi-estructurada al director, para obtención de datos objetivos que permitan establecer una relación de lo que sucede en la organización interna de la institución, en relación con el trabajo académico desarrollado por docentes y directivos de la misma, en referencia a lo que nos propone Uribe (2007), en liderazgo y competencia directivas para la dirección eficaz según Gibson et al. (2006) el liderazgo transformacional en los centros docentes. (Ver Anexo 1).

3.3.4 Encuesta Escala Maslach

El estrés laboral o *bornout*, es aquél que está relacionado con los factores organizacionales: demandas del puesto, del rol, interpersonales o del grupo de trabajo, estructura de la organización, liderazgo organizacional y situación de la organización. Ha crecido significativamente debido a los cambios y a las múltiples demandas que se ejercen sobre los trabajadores hoy en día, lo cual aplica también a las instituciones educativas en su quehacer cotidiano de formación.

Las causas del *bornout* pueden agruparse en las siguientes categorías:

- a) Problemas en la relaciones interpersonales
- b) Conflicto y ambigüedad de funciones del rol del trabajo
- c) Sobrecarga de trabajo
- d) Características de las organizaciones que incluyen las políticas y aplicación del reglamentos en general, pero también el contexto del trabajo específico
- e) Características personales que van desde la variable demográfica hasta las características psicológicas, como la necesidad de apoyo o las expectativas personales sobre su carrera en la organización.

La encuesta de Escala Maslach considera tres dimensiones. (Ver Tabla 5)

Tabla 5.

Dimensiones de escala Maslach

Dimensión	Frases	Alfa de Cronbach	Media	Desviación estándar
Agotamiento	1,2,3,4 y 6	.83	9.4	2.20
Cinismo:	8,9,13 y 14	.82	5.9	1.25
Eficacia persona	5,7,10,11,12 y 15	.86	27.7	1.74

A mayor puntaje en agotamiento y cinismo menor puntaje en eficacia mayor es el nivel de estrés laboral, y a la inversa un mayor puntaje en eficacia menor en agotamiento y cinismo menor es el estrés laboral que vive el empleado.

La escala *Maslach* que posee tres dimensiones con 15 frases, las cuales tienen un valor de 0 a 6 dependiendo de la escala likert que permite realizar la valoración de la temporalidad en la que sucede el evento. (Ver Anexo 3).

3.3.5 Test inventario de poder personal

Al establecer diferencias fundamentales entre dirección y liderazgo para los teóricos, como Hellriegel y Slocum (2009) ofrecen un instrumento titulado inventario de poder, que se aplica a un equipo de trabajo con 20 ítems, en los cuales se valora la participación de cada integrante. Con una escala de siete valores para una interpretación de los enunciados en dos conceptos; visibilidad e influencia donde se obtienen cuatro patrones de comportamiento que son:

- I. Mucho poder: Las personas que exhiben conductas que producen mucha visibilidad y pueden influir en otros. Están en una vía rápida para ser los líderes del grupo con una puntación en visibilidad e influencia entre 40 y 70 puntos.
- II. Poco poder: Estas personas que se ubican en este espacio son visibles, tiene poca influencia en otros. Esta situación podría ser el reflejo de características personales al indicar que el poder reside en otra parte de la organización, la puntación en visibilidad entre 40 y 70, el de influencia entre los 10 y 40 puntos.

- III. Nada de poder: Las personas se encuentra en este espacio por motivos diversos no vistos ni escuchados y son quienes presentan mayores problemas en la organización, puntación en visibilidad e influencia está entre los 10 y 40 puntos.
- IV. Poder moderado: Son los individuos que influyen detrás del escenario, suelen ser los líderes de opinión y sabios, pero que les gusta estar ocultos la puntación en influencia está entre 40 y 70, el de visibilidad está entre los 10 y 40 puntos.

La política organizacional se concentra en los esfuerzos para proteger o mejorar los intereses personales, las metas y los resultados preferidos (Hellriegel y Slocum, 2009).

Para conocer cuál es el poder del líder en la institución se aplicaran los inventarios de poder a toda la muestra seleccionada. (Ver Anexo 4).

Los enunciados están clasificados en dos interpretaciones hacia el concepto de visibilidad e influencia. (Ver Tabla 6)

Tabla 6
Dimensiones del instrumento inventario de poder

Dimensión	Frases	Alfa de Cronbach	Media	Desviación estándar
Visibilidad	1,3,5,7,9,11,13,15, 17 y 19	.78	42.2	2.40
Influencia	2,4,6,8,10,12,14,16,18 y 20	.83	43.8	2.56

En el desarrollo de la investigación se emplea la aplicación de dos cuestionarios, una encuesta de corte cuantitativo, uso de la técnica de observación y realización de una entrevista a directivos y profesores docentes de la institución seleccionada como muestra en relación al comportamiento organizacional y la percepción del líder, que se posee en la dirección de la figura que desempeña este cargo. Los cinco instrumentos ofrecen datos que permiten conocer la valoración y opinión sobre los dos constructos el liderazgo y estrés laboral de los participantes de forma eficiente, brindando validez y confiabilidad a los datos recabados según Valenzuela (2004).

Capítulo 4. Análisis de resultados

El presente capítulo muestra la recopilación y análisis de información, se hizo uso de la encuesta GLOBE, una entrevista, una escala Maslach, un test de inventario de poder y observaciones al trabajo escolar haciendo énfasis en la descripción de la conducta de cada uno de los miembros de la muestra, para conocer las relaciones establecidas en la organización, el trabajo del grupo, la colaboración en equipo, la comunicación entre los miembros docentes con colegas y el personal directivo, al establecer ejes de observación de esta relación que existe entre docentes y directivos haciendo énfasis en la concepción de la figura directiva de quien dirige la institución.

Las características de líder que existen en la institución, la práctica de esta habilidad en el trabajo directivo, con referencia al nivel de estrés que prevalece en la institución en cada uno de los docentes, se hace presente la opinión y actitudes de colaboración.

El análisis de la información se sustenta de acuerdo al marco teórico capítulo II que presenta esta investigación de liderazgo efectivo del directivo para manejo de estrés laboral en docentes de la institución, en referencia a cada uno de los autores consultados que permitan realizar un análisis de la situación vivenciada en el trabajo observado del centro escolar y sustentar las conclusiones que se obtengan de la investigación.

4.1 Resultados de la percepción del liderazgo directivo por los docentes

Con las observaciones realizadas al centro escolar se rescata los puntos relevantes y relacionados al propósito de conocer el valor del liderazgo directivo que perciben los docentes frente a grupo de la Escuela Primaria Lic. Andrés Molina Enríquez se ofrecen los siguientes resultados en diez ejes de análisis. Lo cual permitirá conocer cuál es la relación del liderazgo del director con el manejo de estrés laboral en los docentes de la escuela.

4.1.1 Negociación de conflictos.

Algunos de los patrones que se perciben de las observaciones realizadas al trabajo desarrollado en la institución son: los docentes valoran el apoyo del director en la resolución de conflictos, mediante la escucha y la compresión, dilemas y problemas a resolver, los docentes mencionan que el director apoya ante situaciones de conflicto con la autoridad y comunidad escolar, además se observa que el director habla frecuentemente con los familiares o tutores de los alumnos con problemas de disciplina o aprovechamiento para hacerlos partícipes en la formación del alumno, de igual manera también se rescatan estas características en la respuesta de la pregunta 13 de la entrevista.

Entrevistador: – ¿Cuáles son algunos de los mecanismos de solución que ha implementado en la negociación y resolución de conflictos con colaboradores docentes?

Entrevistado: – La comunicación y el diálogo con estos profesores para expresar las inconformidades y poder establecer una negociación de ideas, con justicia equidad e igualdad de opinión.

Entrevistador: – ¿Cómo se da esa comunicación para la solución de conflictos?

Entrevistado: – Cara a cara en un espacio de la institución de preferencia sin interrupciones, como puede ser la biblioteca o dirección escolar, siempre el director debe evitar las preferencias por algún miembro del personal.

(Entrevista - director)

Esta característica de negociador de conflictos es positiva y favorable por parte del directivo porque está orientado a las personas, se atienden metas, necesidades, y propósitos que de acuerdo a los resultados se puede observar que el directivo hace uso de tácticas de

negociación como la solución conjunta de problemas y tratamiento de diferencias, de acuerdo con Luthans (2008) el líder conquista el contexto, se pregunta ¿qué? y el ¿por qué? para lograr las metas buscando el beneficio para ambas partes involucradas en un conflicto, y poseer una visión horizontal de la situaciones.

Un evento importante a resaltar en este eje como en la bitácora de observación es, la solución al conflicto que se desarrolló con dos alumnos de cuarto grado, grupo "B", donde por diferencias de índole social los alumnos se agredieron de manera física, el docente del grupo observó la situación y la comentó al director quien a su vez indagó las causas que propiciaron el hecho, lo cual se realizó mediante conversación con alumnos y docente con quien acordó reubicar de grupo a uno de los implicados en el conflicto, para evitar rencillas. El profesor al cual se le asignó otro alumno accedió de manera positiva con el director y compañero docente para solucionar este problema, se dio a conocer a los padres de familia de los alumnos implicados y se les ofreció trato igualitario a los discentes dentro de la institución, además de promover valores de respeto y tolerancia para la convivencia pacífica, evitar que el conflicto entre adultos perturbe la convivencia de los niños.

4.1.2 Toma de decisiones

En este eje de observación toma de decisiones se agrupan las acciones más relevantes que suceden en el centro escolar para la toma decisiones, como el que el directivo demuestra tener conocimiento de los problemas educativos que se generen al interior de la escuela

En las reuniones con docentes se ofrece información y se consensa con el grupo de colaboradores para toma de decisiones, se permite la interrogar a los profesores al director con información de índole externa como la propia imagen institucional en la comunidad, de los programas que se aplican al interior de la institución como es; la Reforma Integral a la

Educación Básica 2009 (RIEB), Programa Nacional de Lectura, PETE y PAT, con cada una de las acciones planeadas y programadas en cada una de las dimensiones educativas, la distribución de guardias que se desarrollan durante el ciclo escolar y ceremonias cívicas.

En función de las observaciones se percibe que el director es claro, muestra actitudes de ser inmediato y recto de las acciones docentes para la toma de decisiones, actúa con justicia ante un conflicto y los resuelve de manera oportuna, se involucra con el profesorado para la toma de decisiones en colegiado con los docentes, cuando estas involucran la aportación de todos los miembros de la comunidad escolar.

Es así como el director del plantel promueve en los docentes participación en la toma de decisiones, en la entrevista con el director con la pregunta 7:

Entrevistador – ¿Existe información útil para la toma de decisiones?

Entrevistado –Siempre hay que incluir a todos y cuidar el delegar responsabilidades de acuerdo a las características de personalidad, formación profesional y cualidades de cada docente y tratando de ser siempre equitativo en las comisiones. (Entrevistadirector)

Se observa que en el centro escolar el director ofrece a los colaboradores la delegación de responsabilidades, como es dar seguimiento al aseo, puntualidad, disciplina en los grupos y en los momentos de recreación como el recreo, activación física, educación física, seleccionando y rolándose las áreas y guardias a revisar por cada profesor existe una calendarización de cada una de las comisiones que desempeña cada docente durante el ciclo escolar, porque como explica Gibson et al. (2006) los líderes auténticos no pueden tener un control unilateral de toda situación, así el líder organiza y define las relaciones entre el grupo, establece canales de comunicación y delega responsabilidades a la población de colaboradores, en este caso es de 22 sujetos lo que imposibilita al director estar atendiendo

de forma directa el trabajo de cada uno de los docentes y se le facilita mediante el estilo de liderazgo auténtico que prevalece en la conducta del director escolar.

El apoyo del subdirector en la realización de la función pedagógica a desarrollar y el seguimiento que se tiene con el trabajo interno de la propia institución en los grupos donde falta algún docente y se hace la petición de un permiso económico el grupo es atendido por este profesor o por algún miembro que labore en la institución del equipo administrativo.

4.1.3 Motivación extrínseca del director

En referencia al eje de motivación los docentes perciben este comportamiento en el directivo, otros mencionan que siempre se encuentran motivados por él líder de la institución que es el director para el desarrollo del trabajo, con acciones que realiza de prestar atención a las necesidades y sentimientos de ellos, muestra ánimo hacia los docentes para solucionar problemas y generar nuevas ideas, concede reconocimiento al logro de objetivos, brinda apoyo en conflictos con autoridades o comunidad escolar.

Un ejemplo de los eventos que se desarrollan en al interior de la escuela para motivar a los docentes es la propuesta para incentivar a un servidor público por la labor altruista que desempeña de forma efectiva durante un ciclo escolar, la cual se realiza por votación de colegiado docentes valorando el trabajo y logros de cada docente que labora una propuesta con todas las acciones realizadas, la dirección escolar en la selección del servidor público merecedor de este estímulo es mediante el seguimiento de logros alcanzados por él, durante el desempeño de la función docente.

Otra motivación extrínseca que reciben los profesores y que manifestaron en la reunión del 2 de diciembre de 2010, fue el beneficio económico entregado a dos docentes de la institución el estímulo económico de Enlace, quienes recibieron esta gratificación ofrecen comentarios de sentirse motivados para el desarrollo del trabajo escolar, al poseer

una valoración positiva del trabajo académico y administrativo dentro de la institución para fortalecer las debilidades apoyándose en las fortalezas apreciadas en cada docente.

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009) los líderes auténticos reflejan una motivación positiva por lograr metas, cuando los colaboradores se comprometen con ellas, tienden a ser más optimistas y generar un sentido de perseverancia para vencer los retos y las dificultades, evalúan las fallas como algo temporal y pasajero porque siempre llevan consigo la motivación para el trabajo, el desempeño y la satisfacción laboral. El director escolar valora y reconoce los logros de cada uno de los docentes en la labor profesional que desempañan dentro y fuera del centro educativo.

Así mismo Luthans (2008) plantea que los líderes eficaces tienen una necesidad de afiliación, lo que asegura que estar motivados por el autodesarrollo positivo en líderes y colaboradores lo que permite el cambio institucional.

4.1.4 Empatía y confianza

Con respecto al eje de empatía y confianza que perciben los docentes del liderazgo directivo se observó que el director da auxilio y protección a los docentes cuando observa en ellos un estado de estrés, además mantiene la calma en momentos de presión y tensión o por algún problema escolar que se vive, también con frecuencia usa el sentido del humor para suavizar los momentos de ansiedad, y procura relacionarse con los docentes desde lo positivo busca una crítica constructiva de los conflictos.

La realización de la tarea administrativa y de formación continua que para algunos docentes aprecian como un agente estresante, manifiestan tener en el trabajo un apoyo del equipo docente de la institución y del propio directivo quien brinda la oportunidad de ayuda para la realización de las actividades escolares, en la presentación de un examen en línea de computación donde los docentes fueron orientados y apoyados por miembros de la

institución que poseen estas habilidades digitales desde el registro y presentación del examen para favorecer a la formación docente durante la semana del 23 al 30 de noviembre de 2010, que cada uno de los docente realizó su prueba en línea apoyado por la secretaria, subdirectora y directora de la institución quienes fueron las tres primeras de la institución en presentar el examen, cada día realizaban el examen todos los docentes de mismo grado.

Ante el desarrollo de actividades de evaluación y valoración del trabajo académico los docentes tienen la confianza de comentar al directivo situaciones no previstas y vividas en el desarrollo, como ejemplo de ello se presentó esta organización del trabajo institucional para realizar la prueba en línea donde para algunos docentes se generó un correo electrónico que era un requisito hasta el presentar los cinco exámenes.

Entre las estrategias para el manejo de la tensión y los conflictos por la administración de quienes organizan el trabajo de la institución se encuentran la confianza y el comportamiento interactivo a nivel intragrupal, que de acuerdo a Luthans (2008) la participación y las relaciones humanas ofrecen comunicación y creación de trabajo en equipo, lo cual produce un nivel alto de confianza entre las dos personas en el conflicto, permitiendo una mayor apertura y comunicación abierta, que aumenta la probabilidad de cooperación para llegar a un acuerdo como lo refiere Gibson et al. (2006).

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009) uno de los componentes del líder auténtico es que este refleje confianza a los seguidores creando la comunicación abierta en dos sentidos, compartiendo la información crítica, mala y buena, revelando las percepciones y sentimientos con quienes trabaja de forma constructiva al ofrecer a los seguidores la posibilidad de conocer lo que el líder valora y respeta.

La confianza y la empatía atributos de un líder que intervienen en la comunicación óptima, en las relaciones laborales positivas y por ello una comunicación abierta y eficaz

con estos elementos favorece el cumplimiento de metas, en esta circunstancia se crea una atmósfera de confianza y empatía que permite reducir las barreras que impiden la comunicación eficaz en ambos sentidos líder-subordinados y viceversa.

4.1.5 Poder de mando

En cuanto al poder de mando que ejerce el director en la institución más de la mitad de los docentes específica que el director es una persona revestida de poder y mando por la forma de ser y no por la jerarquía que posee, que gracias a él se posibilita el logro de objetivos, que mantiene relaciones eficaces con superiores. Contrario a esto se observa que ningún docente exprese o manifieste acciones donde no se respete la autoridad que representan el director dentro de la institución, la escuela no ha tenido incidencia de que algún compañero docente no colabore de manera positiva en los proyectos institucionales o programas de acompañamiento que se desarrollan en la escuela.

El poder es parte del comportamiento de las organizaciones, sus efectos son importantes para entender la forma en que funciona una institución, la manera en que los individuos son controlados en este estudio mediante un poder referente el cual está basado en el carisma, y en la capacidad para influir en otros porque es una persona respetada, admirada o querida, el poder es característica de un líder y la autoridad es propia de un directivo sin liderazgo de acuerdo a Gibson et al. (2006).

Ante una situación educativa la directora ha manifestado solución a los problemas que se generan al interior de la institución, en los siete años que ha fungido como directora de este plantel, ha podido resolver los conflictos que se han generado entre docentes o padres de familia interior de la escuela, no han llegado quejas a supervisión, presidencia, o departamento regional de las acciones que se tienen que negociar o resolver más allá de la propia institución, por ejemplo cuando el tesorero de la Asociación de Padres de Familia

del ciclo escolar 2008-2009 se robó el dinero del pago de cuatro meses del profesor de computación, la directora realizó los trámites jurídicos correspondientes y se regresó el dinero tomado por esta persona en un lapso de dos meses.

Otro evento a resaltar fue un problema que vivió una docente que por enfermedad, se le realizó una operación de la vista y sólo el Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM) le daba ocho días de incapacidad, la directora le sugirió que se practicará la operación sin ninguna preocupación ni complicación y mientras se restablecía de la operación, ella o la subdirectora atendieron el grupo porque como es incapacidad corta no amerita la contratación de algún interino, así la profesora manifiesta que no vivió presión en el centro de trabajo sólo la del quirófano, lo que ocasiona el riesgo de salir positivamente de la cirugía.

En cuanto al estilo de liderazgo del directivo no es un liderazgo transaccional porque como lo refiere Hellriegel y Slocum (2009) este proviene de la autoridad formal que la organización le otorga al líder por el cargo que desempeña dentro de ella. Al enfocarse en los procesos básicos de administración como son la organización, control, planeación y programación de actividades.

El director del plantel muestra administración activa por excepción por no estar concentrado al trabajo de todos los colaboradores docentes, sólo muestra acciones correctivas cuando observa alguna desviación, detecta algún conflicto o problema escolar con un profesor, alumno o padre de familia, por lo cual prevalece un estilo de liderazgo auténtico, que estimula rasgos de identificación del seguidor, crea y refleja confianza, muestra emociones positivas e incrementa el optimismo para el logro de las metas, y se preocupa por la salud de quien integran la plantilla de personal de la propia institución porque para él, primero está la salud del individuo para brindar resultados positivos.

4.1.6 Trabajo en equipo

En el este eje se observa la presencia de un trabajo colaborativo con el equipo docente que conforman los miembros que laboran en la institución, hay evidencia de que el director siempre interviene de manera activa en la elaboración de los proyectos, además delega responsabilidades a los colaboradores del plantel en función de las habilidades y formación profesional que poseen, permite la creatividad y la iniciativa propia.

Así mismo la directora del plantel durante la entrevista realizada mencionó en la pregunta número 19 lo siguiente.

Entrevistador: – ¿Cómo percibe el trabajo colaborativo en la institución?

Entrevistado: – Si existe, la mayoría siempre tiene la disposición y deja a un lado diferencias personales, se mantiene un compromiso de trabajo en equipo para el desarrollo de actividades escolares, como programas y proyectos en los cuales participa la escuela. (Entrevista- director).

Con estas dos opiniones en la investigación se observa, que quien dirige la institución menciona que existe la prevalencia del trabajo en equipo, por otra parte la mayoría del grupo de compañeros docentes observan que el trabajo se realiza en equipo dentro de la institución, existe la colaboración en este espacio, con base a esto Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que el director se caracteriza por poseer un liderazgo auténtico cuando los individuos se conocen y se comprenden, así mismo actúan conforme a sus creencias en una comunicación abierta y honesta, con los subordinados y con otros colaboradores de la organización.

En un comentario corto de un docente que ha laborado durante seis años en esta institución comenta que los miembros del equipo docente, poseen diferencias en la convivencia social, en las costumbres y estilos de enseñanza por la recreación pero que "en

cuestión de trabajo todos se colocan la camiseta y sacan un buen trabajo" que colaboran de manera voluntaria y activa en cada uno de los proyectos desarrollados el interior del centro escolar en la participación comunitaria en la cual se ve involucrada la institución.

En cuanto a esta categoría el directivo alienta a las personas para trabajar juntas, a reunirse como un equipo para identificar metas comunes, mejorar la comunicación y resolver conflictos, tomar decisiones, lo cual aumenta la eficacia del trabajo y amortigua las situaciones de estrés que se producen en el centro escolar por el trabajo cotidiano de la institución. Lo que permite que los miembros del grupo lleguen a un consenso de prioridades para formular un plan de acción en el trabajo colegiado que se desarrolla en la organización institucional.

Aunado a los elementos de confianza y empatía los equipos de trabajo en la institución fomentan, juntas activas y abiertas para la resolución de conflictos, el emprendimiento de nuevos programas y la aplicación de la reforma educativa mediante la presencia de la comunicación en forma directa para la valoración de productos del trabajo colectivo que permita realizar las acciones de trabajo con confianza y seguridad.

4.1.7 Evaluación

En el eje de observación de evaluación, los docentes manifiestan que el directivo realiza de forma frecuente una evaluación del trabajo desde lo positivo, es conocedor de las actividades de enseñanza de cada profesor, técnicas y proyectos desarrollados por cada uno de ellos, establece indicadores de progreso y calidad, supervisa el trabajo de profesores con problemas de disciplina o académicos, también evita dejarse influenciar por información tendenciosa hacia algún compañero docente, por algún colega o padres de familia.

El director escolar realiza un seguimiento de las visitas académicas a cada uno de los grupos en la libreta pedagógica que posee, así como el acompañamiento a los docentes,

el desarrollo de las secuencias didácticas con los grupos, el emprendimiento de proyectos institucionales de carácter formativo y de visitas de aprendizaje, realiza observación de manera personalizada a cada docente, también reciben del director la ficha evaluativa cada ciclo escolar con el puntaje en cada una de las variables a valorar con una escala numérica que les posibilita un puntaje escalafonario de acuerdo al desempeño docente y se posee copia de la ficha evaluativa del ciclo anterior para realizar en algún momento alguna comparación o retroalimentación del trabajo.

Dos docentes comentan en una sesión de reunión de zona escolar en el foro de la relatoría de una experiencia exitosa de matemáticas en enero 2011, comentan que el director escolar ofrece un acompañamiento al trabajo no por fiscalización sino por retroalimentación del desempeño docente, para continuar con la calidad en el trabajo docente para mejorar el ambiente escolar y reducir los imprevistos que ocasionan desvíos del proceso de aprendizaje y mejoras en los resultados académicos de cada grupo.

Un liderazgo eficaz incluye la medición periódica de indicadores lo que genera la visión del cumplimiento de las metas, así como propiciar altas expectativas en la institución y un plan de mejora. Para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad escolar Gibson et al. (2006) propone que el líder haga uso de la evaluación del desempeño desde lo positivo de cada colaborador con una retroalimentación del desempeño del individuo de estos en la organización, desde lo constructivo que puede llegar a ser la valoración.

Las evaluaciones de desempeño desarrollan metas y vinculan resultados de acciones con las recompensas a realizar, revisar relaciones profesionales y estructuradas del equipo de trabajo de manera particular para ofrecer una valoración de la propia institución, socavar metas y el desempeño de la institución según Hellriegel y Slocum (2009). Los resultados se comparan con los planeados, si se detectan desviaciones los cambios pertinentes.

4.1.8 Gestión

En relación al eje de observación de gestión la mitad de los docentes refieren que con frecuencia el director cumple con lo que promete, apoya a los docentes para llevar a cabo cambios importantes en el trabajo, promueve actividades que garantizan el futuro del plantel, gestiona la adquisición de todo tipo de recursos que necesitan los profesores para alcanzar el éxito de los objetivos, y procuran evitarle al profesorado tarea burocrática del llenado de informes y muestra de evidencias de cada uno de los programas desarrollados, para concentrar uno sólo por escuela, para que se integren directamente al trabajo con alumnos y padres de familia.

La directora ha promovido el equipamiento de 16 aulas de las 24 existentes con nuevo mobiliario, en sólo tres ciclos escolares, durante este ciclo espera equipar tres aulas más con el recurso económico de escuelas de calidad y de la gestión con el presidente municipal o el diputado local, quienes han favorecido a las peticiones realizadas por la directora de la institución. Así como la adquisición de bienes e inmuebles que posee la institución en equipo técnico, materiales escolares y didácticos.

La suposición de habilidades de un líder directivo involucra la inteligencia, creatividad, capacidad de organización, persuasivo y hábil según Gordon (1997), para relacionarse en el grupo, lo que influye que el líder busque los medios adecuados por medio de los cuales pueda lograr beneficios para todos los miembros del grupo.

Una de las cinco habilidades del líder propuestas por Luthans (2008) es la administración de los recursos humanos al crear ambientes de aprendizaje, diseñar y conducir programas de capacitación, transmitir información, evaluar resultados, fomentar el cambio organizacional y adquisición de nuevos materiales, para favorecer la economía de la institución, el director se encarga de realizar trámites de gestión institucional para el

incremento de recursos materiales y humanos como es la infraestructura, el incremento de personal docente y no docente que labora en la institución.

Los estudios de seguimiento que se realizan en el ámbito de dirección buscan encontrar semejanzas en las conductas del líder y contrastar con las de un director sin liderazgo como lo propone Hellriegel y Slocum (2009) que el líder dice nosotros como equipo y el director dice yo, en cuanto a la gestión escolar el trabajo se convierte en un juego cuando se es líder, contrario a cuando se es director se trabaja de forma monótona.

Desde la perspectiva teórica de González (2008) el director no sólo ha de dirigir la acción de gestionar de forma adecuada, también ha de ejercer el liderazgo para organizar, articular, promover y cultivar la visión de la escuela con los propósitos de valorar un trabajo creativo, con entusiasmo y voluntad de participación de gestión del propio director.

4.1.9 Fuentes de Estrés

Para observar las causas de estrés en una organización no existe un orden de importancia entre ellas por lo que esta depende del ambiente laboral y la época en que se desarrolla (Furnham, 2001). En la escuela seleccionada se observó que los estresores frecuentes entre los docentes son la existencia de momentos en la jornada laboral en los que se sienten tensos, comentarios de los docentes, es cuando llegan a sentir la presión de atender al grupo y la documentación oficial de programas compensatorios que son realizados en la escuela.

También les provoca tensión los cambios en el trabajo como son las comisiones e imprevistos en la escuela, de los principales imprevistos son la entrega de evidencias o participación en algún concurso de himnos, escolta, bicentenario, ofrendas, olimpiada del conocimiento infantil, cotorra de las matemáticas e historia y que son avisados con poco tiempo de anticipación, en ocasiones es en la misma semana de trabajo con un día de

anticipación. Una situación más que produce estrés negativo en los docentes son conforme avanza el ciclo escolar sienten la necesidad de que este termine por el agotamiento.

El manejo de estrés por el directivo de la institución está basado en el trabajo colaborativo, motivación, negociación de conflictos, comunicación, empatía y confianza. Cuando una persona vive con estrés el cuerpo sufre cambios físicos y psicológicos que repercuten en la salud, estado de ánimo y de reacción. Las ondas cerebrales aumentan para permitir que el sistema nervioso funcione a su máxima potencia, y se obstruya el funcionamiento porque existen dos reacciones al estrés de forma positiva o negativa, los sentidos se agudizan para prepararse a la huida y llegar al confort.

En los resultados obtenidos de las observación del eje noveno se detectó que en los docentes rara vez existen estresores que afectan el trabajo escolar, causa de ello son los contratiempos, cuestiones laborales que realmente no son urgentes, la jornada laboral, perturbación en los cambios en el trabajo, comisiones, dificultad y necesidad porque el ciclo escolar termine, son algunos de los comentarios recibidos de los docentes en relación a las situaciones que posibilitan la presencia de presión y tensión en el trabajo

Es importante reconocer que la escuela posee también un profesor de edad de vida en la etapa de vejez, que aún continúa en servicio y para esta persona seguir con la rutina de trabajo, los imprevistos, cambios organizacionales, están afectando el desempeño y modificando algunos hábitos de vida, que dañan al salud física, existen dos profesores con más de 27 años de servicio.

En un estudio realizado por Furnham (2001) establece doce causas en las organizaciones de estrés de las cuales dos son observadas en el centro escolar seleccionado de muestra, la primera de ellas es el conflicto de funciones en cambios de actividades de la institución como son los cambios en el trabajo y el avance en el desarrollo del ciclo escolar,

son los principales factores que generan estrés en los docentes, el desarrollo profesional provocado por la permanencia en el mismo nivel y al sentirse desfasado al frustrarse y presentar tensión en el trabajado escolar.

En referencia a los directivos manifestaron que rara vez padecen estrés, lo cual posibilita que en la institución quienes realizan las actividades de dirigir la escuela se encuentran en nivel de estrés bajo o nulos en algunas situaciones que se viven cotidianamente al interior de la institución.

Con esto es posible observar que los directivos del plantel que están implicados en la toma de decisiones rara vez sufren estrés lo que posibilita la eficacia y productividad de la organización por lo cual refiere Furnham (2001) que al pensar en términos de desafío y apoyo lo ideal sería tener mucho apoyo y muchos desafíos. También hay que reconocer que la sobrecarga de trabajo cualitativo o cuantitativo produce ambientes de *burnout* que se generan en el seguimiento del trabajo.

Otro factor característico que produce estrés es el cambio incesante en la vida actual, las escuelas primarias oficiales de educación pública están transformándose a partir de la reforma educativa, situación que ha elevado la presión en algunos docentes de edad avanzada en el servicio, por la falta de actualización y uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's).

No todas las personas sufren de igual manera el estrés ni lo afrontan con las mismas reacciones hay quienes por alguna razón no presentan ningún síntoma con algún estresor además la personalidad de influir en ellos. Quienes son de comportamiento tipo A, tiene mayor índice de riesgo de vivir estrés por el trabajo que personas de tipo B al poseer cualidades de resistencia a este padecimiento, además como lo propone Gibson et al. (2006) la eficacia personal es la creencia de que se puede enfrentar de forma eficaz la situación.

4.1.10 Respuestas al estrés

El décimo eje de observación la respuestas al estrés son acciones que se realizan ante una situación de compleja ya sea laboral o personal, por ejemplo cuando se percibe que la supervivencia se encuentra en peligro. En el trabajo se manifiestan estas acciones cuando un jefe asigna un trabajo a un empleado, o porque el trabajador vive por periodos largos estrés, los estresores laborales terminan por agotar la capacidad para afrontarlo y provoca daños a la salud física y emocional.

La personalidad de dureza que llega a manifestar el director es una fortaleza para el manejo y control de los eventos de tensión, se siente comprometido con las actividades y consideran el cambio como un desafío al crecimiento personal y llegar al equilibrio.

En esta investigación se observó baja presencia de personas con estrés hacen mención a que rara vez han vivido estrés en el espacio laboral y el desarrollo de las actividades escolares, que en la presencia de tensión y presión se desarrolla más al inicio y cierre del ciclo escolar, por la entrega de documentación oficial. Confrontando con los resultados obtenidos de las observaciones se destaca que los docentes manifiestan este tipo de respuestas lo cual es un factor positivo, debido a que ellos se encuentran en buenas condiciones emocionales y de salud para afrontar situaciones de estrés de forma positiva.

El directivo muestra respuestas relacionadas al estado de estrés de una persona con este padecimiento con bajo índice, porque mencionan que ha tenido reacciones hacia momentos de presión y ansiedad en el trabajo en referencia a la presión laboral ha alterado sus hábitos de sueño o descanso en el hogar, de esta manera han tenido cambios momentáneos. Esto es natural porque las situaciones laborales desarrollan presión, y en un día o par de días no se tiene un descanso normal por el trabajo administrativo o algún conflicto escolar a resolver.

4.2 El trabajo y la responsabilidad de dirigir

En respuesta a las preguntas de la entrevista la directora de la Escuela Primaria Lic.

Andrés Molina Enríquez, ella es una persona de formación profesional de licenciatura en

Educación Primaria con 16 años de servicio, ocho de ellos como director escolar todos en

la escuela en la que actualmente labora, durante la realización de la entrevista la profesora

mostró disposición aunque hubo interrupciones de alumnos y profesores se pudo desarrollar

de manera satisfactoria e incluso se observaron respuestas no verbales.

La mejor experiencia que ha vivido como director ha sido el lograr convencer a padres de familia en el desarrollo de los proyectos institucionales, la resolución de conflictos entre padres de familia y de estos con profesores de forma positiva logrando la colaboración y aceptación de responsabilidad de una forma pacífica. Así como también tener el poder y el liderazgo de conducción de la institución de una cabecera municipal, lograr un ambiente de trabajo de cordialidad y confianza con el colegiado docente, es una de las satisfacciones importantes del ser humano además de ser aceptado en casa y en el trabajo con el proceso de empatía que según Luthans (2008) es comprender y ser sensible a los sentimientos de los demás.

En el establecimiento de los lineamientos educativos y formativos la profesora asegura no haber tenido la necesidad aun de aplicar la normatividad del servidor público aunque conoce parte de ella no lo hace por generar un ambiente pacífico de colaboración del personal docente y no docente que labora en la institución. La planificación y desarrollo de actividades escolares se planean y coordinan mediante el seguimiento al PAT, y PETE que son dos planes elaborados en colegiado con los docentes de la institución. Donde se observa de acuerdo a Luthans (2008) la actuación del director como

un líder auténtico con capacidades psicológicas del positivismo que generan la autoconciencia y al autocontrol, mediante lo genuino, real, confiable y verdadero.

Los programas que el gobierno estatal y federal hace llegar a la escuela deben de cubrir los propósitos educativos con los cuales fueron planeados y desarrollar las actividades programadas en cada uno de ellos, salvo cuando surgen imprevistos o que el tiempo no sea suficiente para la implementación.

Para el desarrollo de cada una de las actividades y la administración de recursos, cuando un docente tiene la necesidad de solicitar algún aparato eléctrico o manual que es de uso colectivo debe de solicitarlo al subdirector con tres o dos días de anticipación y especificar el tiempo aproximado de uso, la escuela cuenta con material suficiente, hay de cada tipo en promedio tres objetos, instrumentos o aparatos, y no se ha presentado ningún conflicto con la administración de recursos materiales ni económicos con la sociedad de padres de familia o docentes. El líder de la institución delega responsabilidades según Lusiser y Achua (2002) haciendo énfasis en las funciones de colaboración de la gente y en la propia diversidad, de esta manera se exhibe el liderazgo directivo en la forma de dirigir y organizar la institución como equipo.

La participación de la comunidad educativa para el desarrollo de los planes y programas de estudio es mediante la delegación de responsabilidades y el grupo colegiado existente en la escuela. La educación primaria está viviendo una reforma educativa y se han estado elaborando nuevos libros de texto, planes y programas de estudio en cada uno de los grados, la institución esta seleccionada como escuela piloto para la Reforma Educativa 2009. Lo cual es necesario para asegurar la calidad educativa que se oferta a estudiantes.

Existen mecanismos al interior de la escuela para coordinar y asegurar la calidad educativa como son las visitas académicas a los grupos, donde se realiza observación del

desarrollo de una clase, la conducción del grupo y el impacto de las estrategias o proyectos diseñados para el trabajo docente, la entrega de la planeación cada semana, el profesor de grupo entrega plan semanal y secuencia didáctica (actividades a desarrollar). Es así como el líder auténtico se gana la credibilidad y respeto de los colaboradores alentado, motivando, valorando y reconociendo los diferentes puntos de vista (Hellriegel y Slocum, 2009).

Las características del director para el manejo de situaciones de tensión o estrés laboral son el autocontrol de emociones, inteligencia emocional, comunicación, prudencia y tolerancia a la opinión de los demás. Así el directivo puede relajar los momentos de estrés y tensión para los profesores y para la función directiva, el líder se detiene a mirar lo que subyace en los papeles que la otra parte de la negoción está desempeñando y entiende el lado opuesto de la negociación (Gibson et al., 2006). Los momentos de mayor estrés para un directivo son las inconformidades de algún miembro de la comunidad escolar.

Para la solución de cualquier conflicto debe de existir una comunicación para la exposición de inconformidades, evitar un pensamiento de autoridad o imposición por quienes tienen el poder de mando en la institución. Es así como el director se percibe con un liderazgo humanista porque para él sus colaboradores es lo primero, porque son personas y después profesionistas, asegura que quien no esté bien en el aspecto personal en lo profesional no ofrecerá buenos resultados y lo que menos haría como director es ser autocrático o impositivo con los docentes de la institución, que de acuerdo a Hellriegel y Solocum (2009) el líder auténtico actúa conforme a sus valores, con una comunicación abierta y honesta, logra emociones positivas para alcanzar las metas y resolver problemas.

Algunas de las características que orientan el estilo de liderazgo son la tolerancia, prudencia, trabajo en equipo, y la delegación de responsabilidades para formar una comunidad de trabajo académico, un ambiente laboral de confianza y armonía.

4.3 Resultados de la valoración del inventario de poder personal

El poder y el comportamiento político para influir en otros es el liderazgo que una persona logra obtener en el medio en que se desenvuelve o con quienes convive, para Hellriegel y Slocum (2009) existen cinco fuentes de poder interpersonal que son legítimo, recompensa, coercitivo, referente y de experto, en el cuestionario destinado a los directivos de la escuela se puede observar que la directora utiliza un poder referente y obtuvo la siguiente puntuación de 63 en influencia y 60 en visibilidad la cual lo posibilita en el cuadrante de mucho poder, la subdirectora obtuvo 38 en visibilidad y 58 en influencia lo cual la posibilita en el cuadrante de poder moderado.

La directora de la institución posee en cierto grado en cada una de las fuentes de poder, en especial por los comentarios establecidos en las reuniones de consejo escolar y juntas para la organización institucional e informativas que desarrolla con los docentes frente a grupo, se observa que es un poder referente porque es un individuo que puede influir en otros al ser una persona respetada admirada o querida que según Gibson et al. (2006) ser una persona con carisma, propio de un director que puede hacer uso de varias combinaciones de poder no siempre la misma actuación ante las diferentes situaciones.

Al desarrollarse ya durante ocho años de los dieciséis que lleva de servicio docente es una persona carismática, tranquila y de buena reputación en cuanto a relaciones sociales establecidas con el equipo docente que forma la institución, ante la zona escolar son la escuela con mayor número de docentes y lograr integrarlos en un ambiente organizacional de convivencia eficaz, le ha permitido el trabajo en equipo, porque los representa una directora con características de líder auténtico, el director escolar tiene cualidades como ser tolerante, comprensivo y humanista, características que la misma directora reconocer que tiene en su personalidad como muestra la respuesta a la pregunta 14 de la entrevista.

Entrevistador - ¿Cómo se percibe como director de la institución a su digno cargo, que tipos de director cree ser (autocrático, democrático, carismático, humanista o normativo)? Y ¿Por qué?

Entrevistado – Humanista porque primeros son personas y luego profesionistas. ¿Qué otros hay?

Entrevistador – Autocrático, democrático, carismático, y normativo.

Entrevistado – Democrático también soy, porque se consensa todo en la reuniones y se toman en cuenta a todos los docentes. Lo único que no me gusta ser es autocrático y normativo casi no, al menos que observe que alguien se esté burlando de los acuerdos o de mi persona, como figura que tengo de ser el responsable de que todo marche bien en la institución.

(Entrevista – director)

Los directores excelentes deben utilizar en lo posible todas las fuentes de poder para lograr ser la figura del líder en el grupo, siempre recurriendo con menor frecuencia al poder legítimo y coercitivo según Hellriegel y Slocum (2009), así como lo plantea la directora el estilo de liderazgo que ella percibe de su personalidad, autocrático no cree serlo, ha pegado a la norma en menor grado porque su función administrativa está con seres humanos y todos tiene en algún momento alguna necesidad o conflicto que deban de atender, para ella primero está la salud, para poder desempeñarse de manera eficaz.

En referencia a los resultados obtenidos del cuestionario autodirigido del inventario de poder personal se obtuvo, que 16 personas, el 72.72% se encontraron en el cuadrante I de mucho poder, 3 sujetos el 13.63% en el cuadrante IV poder moderado y los últimos 3 el 13.63% en el cuadrante I de ningún poder, en el cuadrante II de poco poder no existió ningún docente que obtuviera la puntuación de visibilidad entre 40 y 70 puntos y que en

influencia estuviera entre 10 y 40 ningún sujeto con estas características. Es de esta manera como un líder puede influir para el beneficio de la escuela cuando éste está convencido de que el cambio es positivo. (Ver Tabla 7)

Tabla 7. *Inventario de poder personal.*

Cuadrante	Rango de puntuación		Frecuencia	Promedio
	Visibilidad	Influencia	No. =%	
I. Mucho	40 a 70	40 a 70	16 = 72.72	47/50
poder				
II. Poco	40 a 70	10 a 39	0 = 0.00	
poder				
III. Ningún	10 a 39	10 a 39	3 = 13.63	35/33
poder				
IV. Poder	10 a 39	40 a 70	3 = 13.63	37/44
moderado				

De acuerdo a los resultados obtenidos el director escolar además del poder que posee también adquiere un grado de autoridad por el cargo que ocupa dentro de la organización, además de ser aceptado este grado de poder por los subordinados y es ocupado de forma horizontal, el poder referente demuestra la personalidad del sujeto que dirige la institución de usar siempre el juicio de valor ¿esto es justo?

Es así como el líder según Lussier y Achua (2002) las funciones administrativas están divididas en tres categorías interpersonal, informativa y decisional, al realizar evaluación del desempeño, asistir a reuniones, realizar informes, difundir información oral y escrita, manejar dificultades, negociar conflictos y el cumplimiento de los objetivos.

Una sugerencia más para ser efectivo es reconocer aciertos y errores haciendo mayor énfasis en corregir los errores con las acciones semejantes a los aciertos realizar un análisis FODA dos veces cada ciclo escolar y una evaluación de cada uno de los programas implementados en la institución de acuerdo a Valenzuela (2004). Para que una escuela se efectiva debe permanecer en ella el trabajo colegiado que permita la colaboración de todos los miembros de la comunidad en cada uno de los roles que desempeñan.

4.4 Análisis de resultados del instrumento GLOBE.

El instrumento GLOBE de las conductas del líder tiene el propósito de conocer cuál es la perspectiva de los docentes de la escuela seleccionada en la muestra del estilo de liderazgo del director, con las seis dimensiones que caracterizan un liderazgo global, carismático/basado en el valor, orientado al equipo, auto-protector, participativo, orientado a la cuestión humana y autónomo, este cuestionario permite conocer la valoración de cada uno de los sujetos participantes con la aplicación del instrumento, en total participaron 22 personas para responder la encuesta que son los docentes que laboran frente agrupo en la institución . (Ver Tabla 8)

Tabla 8
Instrumento GLOBE de las conductas del líder.

Dimensión	Ítems	Calificación
		promedio
Carismático/basado en el valor	7, 8, 9, 10, 12, 20, y 30	6.28
Orientado al equipo	1, 11, 13, 15, 17, 19, y 27.	6.11
Autoprotector	2, 4, 14, 22, 23, 25, y 28.	2.11
Participativo	3, 21, 31, 32, 33, y 34.	6.26
Orientado a lo humano	16, 24, 26, 29, 35, y 36.	5.50
Autónomo	5, 6, 18, y 37	1.90

Durante la recolección de datos se trabajó con los involucrados de forma conjunta en un sólo escenario y en el mismo momento, los datos fueron recopilados y organizados en cada una de las dimensiones, se observa que el líder institucional (director escolar) refiere que las dimensiones que contribuyen al estilo de liderazgo que más ocupa son, carismático/ basado en el valor con un promedio de calificación de 6.28, seguida de la dimensión de participativo con un promedio de 6.26, la dimensión con menor calificación es la de ser autónomo con un promedio de 1.90, cada una de las valoraciones y opiniones de los docentes fue ubicada en las siguientes tablas con cada una de las dimensiones valoradas por el instrumento de medición.

4.4.1 Comportamiento carismático/basado en el valor

Un líder carismático basado en el valor realiza de forma constante las siguientes acciones conductuales que guían el actuar del trabajo y la toma de decisiones, se orienta al mejoramiento de la organización, inspira a los demás a sentirse motivados, se anticipa al tratar de predecir acontecimientos del futuro de la institución, actúa conforme a la justicia en la resolución de conflictos, da valor, confianza y esperanza a los seguidores, alienta al desafío de las creencias y estereotipos. (Ver Tabla 9).

Tabla 9. *Carismático/orientado al valor*.

Ítems			Е	scala Lik	ert			Media
	1	2	3	4	5	6	7	$\sum /7 =$
7. Orientado al	0	0	0	0	3	15	4	6.04
mejoramiento								
8. Inspirador	0	0	0	0	0	6	16	6.72
9. Anticipador	0	0	0	4	6	7	5	5.59
10. Digno de	0	0	0	0	0	8	14	6.64
confianza								
12. Justo	0	0	0	0	2	7	13	6.50
20. Alentador	0	0	0	0	1	7	14	6.59
30. Intelectualmente	0	0	0	2	4	10	6	5.90
estimulante								
						Prome	dio total	6.28

Con respecto al promedio obtenido en esta dimensión se observa que los docentes refieren que el director de la institución posee este comportamiento al dirigir la institución con acciones que contribuyen a la dimensión de un líder carismático/basado en el valor con un promedio de 6.28, lo que según Hellriegel y Slocum (2009) corresponde a un líder auténtico, por lo que una de las características de esta persona es que actúan conforme a sus valores y creencias.

Un líder como la menciona Pascual, Villa y Auzmendí (1993) observa en los problemas la oportunidad de crecer y un directivo sin liderazgo prefiere los ambientes tranquilos y sin cambios, evita problemas lo más que se pueda con ambiente rutinario.

4.4.2 Comportamiento orientado al equipo

La dimensión de orientación al equipo posee los siguientes comportamientos en el líder diplomático, que mantiene relaciones interpersonales, mundano con interés en los acontecimientos temporales, capaz de resolver problemas que satisfagan a individuos son intereses diversos integrando a todos de manera cohesiva, leal, colaborativa y consultiva para la toma de decisiones. (Ver Tabla 10).

Tabla 10.

Orientado al equipo

Ítems		Escala Likert							
	1	2	3	4	5	6	7	Media $\sum /7=$	
1. Diplomático	0	0	0	0	5	8	9	6.18	
11. Mundano	0	0	2	4	4	6	4	5.22	
13. Resuelve problemas	0	0	0	0	0	8	14	6.64	
15. Integrador	0	0	3	3	4	7	5	5.36	
17. Leal	0	0	0	0	0	7	15	6.68	
19. Colaborador	0	0	0	0	0	6	16	6.73	
27. Consultivo	0	0	0	0	7	8	7	6.00	
						Prome	dio total	6.11	

En relación a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los docentes se obtuvo un promedio de 6.11 de la ejecución de estos comportamientos en el líder lo cual favorece el trabajo en equipo y que los propios docentes por comentarios emitidos de ellos permitieron conocer cómo perciben el trabajo colaborativo en la institución.

4.4.3 Comportamiento autoprotector

En la dimensión de autoprotector se ofrecieron las siguientes características a valorar por los docentes del líder, evasivo de no realizar comentarios de lo negativo, competidor en el grupo excediendo el desempeño de otro en el equipo, busca el interés propio, reserva información o la oculta, retraído al evitar el trabajo en equipo, formal actúa conforme a la regla y convencionalismos, solitario trabaja y actúa por separado del resto del grupo que conforma la institución de servidores públicos. (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Autoprotector

Ítems			E	scala Like	ert			Media
	1	2	3	4	5	6	7	∑ /7=
2. Evasivo	0	6	6	5	3	2	0	3.50
4. Competidor	3	7	7	2	2	1	0	2.81
en grupo								
14. Busca su	9	5	8	0	0	0	0	1.95
propio interés								
22. Reservado	17	5	0	0	0	0	0	1.22
23. Retraído	13	5	2	2	0	0	0	1.68
25. Formal	5	7	6	1	3	0	0	2.54
28. Solitario	19	3	0	0	0	0	0	1.13
						Prome	dio total	2.11

Los comportamientos que un líder autoprotector puede manifestar de forma constante lo lleva a ser un líder autocrático según la teoría de rasgos X y Y, de acuerdo con Gibson et al. (2006) por lo cual los docentes observan del director una inhibición de estos comportamientos en la responsabilidad de dirigir con un promedio de 2.11.

4.4.4 Comportamiento participativo

En lo que refiere al comportamiento participativo del director escolar existe un promedio de 6.26 la existencia de que este comportamiento contribuye considerablemente a la conducta del líder que poseen en la institución percibida así por los docentes, realiza acciones como, escuchar a los subordinados, es democrático para tomar decisiones en conjunto, posee orientación equilibrada, es igualitario en derechos y privilegios, gerente general que no insiste en tomar las decisiones y delegar responsabilidad. (Ver Tabla 12).

Tabla 12 Participativo

Ítems		Escala Likert						
	1	2	3	4	5	6	7	$\sum /6 =$
3. Escuchador	0	0	0	0	2	8	12	6.45
21. Democrático	0	0	0	0	0	7	15	6.68
31. Orientación	0	0	0	0	6	13	3	5.86
equilibrada								
32. Igualitario	0	0	0	0	0	6	16	6.73
33. Gerente General	0	0	0	0	5	11	6	6.04
34. Delegador	0	0	0	0	8	9	5	5.86
						Prome	dio total	6.26

En este comportamiento se obtuvo un promedio de 6.26, lo que refiere que el director de la institución realiza acciones de forma considerable en comportamientos que lo caracterizan como un líder auténtico, por su carácter genuino más de servir que de controlar en la institución según Hellriegel y Slocum (2009).

4.4.5 Comportamiento orientado a lo humano.

En esta categoría del comportamiento orientado a lo humano, se destaca la participación del director en referencia a lo que se menciona en la entrevista, que para él los docentes son primero personas y después profesionistas, lo que refleja de él un sentido humano aplicado al estilo de dirección que ejerce en la institución como un líder auténtico, es sereno no se angustia con facilidad, generoso dispuesto a ceder tiempo y recursos, compasivo al poseer empatía con los colaboradores, modesto y retraído se presenta de forma modesta al trabajo, y paciente en el desarrollo la función. (Ver Tabla 13).

Tabla 13 *Orientado a lo humano*

Ítems			Е	scala Like	ert			Media
	1	2	3	4	5	6	7	$\sum /6 =$
16. Calmado	0	2	0	6	4	6	4	5.09
24. Generoso	0	0	6	3	7	4	2	4.68
26. Modesto	0	0	0	0	5	7	10	6.22
29. Compasivo	0	4	3	6	3	2	4	4.36
35. Modesto y retraído	0	0	0	0	8	8	6	5.90
36. Paciente	0	0	0	0	0	5	17	6.77
						Prome	dio total	5.50

En lo que refiere a la dimensión orientada a lo humano el director de la escuela obtuvo un promedio de 5.50, en acciones que contribuyen hasta cierto punto como características sobresalientes de él como líder de la institución, y como responsable de dirigir la misma. La escuela tiene una relación estrecha con el manejo de estrés que puede desarrollar con la presión del trabajo y actividades escolares a realizar en la institución y fuera de ella con la tarea del trabajo académico.

4.4.6 Comportamiento autónomo.

Esta dimensión del comportamiento se encuentra agrupada en cuatro conductas o características relevantes a ser analizadas, que son; el trabajo autónomo de realizar las cosas de forma independiente y no confiar en otros, de ser único con características fuera de lo común introvertido, e individualista. (Ver Tabla 14).

Tabla 14
Autónomo

Ítems		Escala Likert							
	1	1 2 3 4 5 6 7							
5. Autónomo	14	7	0	1	0	0	0	1.45	
6. Independiente	15	7	0	0	0	0	0	1.31	
18. Único	3	4	4	9	0	1	1	3.27	
37. Individualista	16	3	1	0	2	0	0	1.59	
						Prome	dio total	1.90	

En los resultados obtenidos de la categoría de comportamiento autónomo existe un promedio de 1.90, la opinión y valoración de los docentes que el directivo de la institución realiza acciones que inhiben considerablemente la conducta de líder en la institución, lo cual refieren que no son apreciadas de forma cotidiana estas conductas en quien dirige la organización, por presentase una conducta participativa y colaborativa del líder en el equipo docente.

Del instrumento GLOBE se rescatan como comportamiento relevantes y apreciados por los colaboradores docentes en el director de la institución, las siguientes cuatro características carismático, orientado al equipo, participativo y orientado a lo humano como lo que es el líder de la institución contribuyen considerablemente en la conducta del líder o hasta cierto punto, lo cual según Gibson et al. (2006) son característica peculiares de un líder auténtico que crea esperanza, confianza, emociones positivas, y optimismo por cumplir con las metas, la visión de la escuela, que toma decisiones basándose en los valores que posee como persona de honradez, justica y respeto.

4.7 Interpretación y análisis de resultados de la Escala Maslach

El *burnout* como malestar, es un problema para las organizaciones que ha comenzado a tener indicios en sectores de desempeño público por las demandas del trabajo, el liderazgo que prevalece en quien dirige la organización, los roles de desempeño laborales, comisiones y los fuertes cambios tecnológicos.

En la investigación realizada se aplicó la Escala Maslach en la cual se puede observar que en un 76.9% los docentes presentan índices elevados de eficacia, una frecuencia de 24.6% en la categoría de cinismo que es la más baja, seguida del agotamiento con una frecuencia de 31.3%, estas dos últimas categorías son consecuencia del trabajo y característica de la persona con presión, el componente que equilibra estos dos agentes de estrés es la eficacia, atributo personal que de acuerdo con Gibson et al. (2006) ayuda a moderar las situaciones de tensión al tener mayor probabilidad de percibir a los factores de estrés, como retos y oportunidades de crecimiento en lugar de una amenaza o conflicto. (Ver Tabla 15).

De esta forma el directivo realiza acciones que evitan la tensión nerviosa que pueda generar algo dañino a la salud del docente, mediante la presencia del diestrés y el control de estresores a través de un apoyo social para compartir los problemas. Se observa que el agotamiento es una reacción ante el estrés extremo que produce apatía generando un impacto negativo cuando los niveles de incidencia son elevados o en más de un 50% de éstos pueden terminar aislando las actividades laborales cuando se realizan en equipo. Por ello refieren Travers y Cooper (1997), cuatro dimensiones que pueden prevenir o reducir el agotamiento que son la autonomía, activación, motivación y la confianza. Dimensiones que el directivo realiza con características del líder auténtico, que resumen los ejes de

observaciones realizadas al centro escolar sobre la percepción de los docentes hacia el liderazgo del director.

Tabla 15 Escala Maslach a docentes

Sujeto	Puntaje	e de categorías de lo	os ítems
	Agotamiento	Cinismo	Eficacia
	1,2,3,4 y 6	8,9,13 y 14	5,7,10,11,12,15
1	7	4	34
2	7	6	36
3	15	10	23
4	5	5	20
5	9	11	26
6	10	5	17
7	14	12	18
8	8	6	31
9	7	8	25
10	7	5	35
11	8	7	32
12	14	6	26
13	7	4	34
14	13	5	26
15	7	4	29
16	9	4	16
17	8	7	32
18	8	4	33
19	10	5	32
20	8	5 5 3	28
21	10		22
22	16	4	34
Promedio	9.4	5.9	27.7
%	31.3	24.6	76.9

Las casusas del estrés pueden agruparse en cinco principales categorías según Luthans (2008) problemas en relaciones interpersonales, conflicto y ambigüedad de funciones, sobrecarga de trabajo, características personales, política y aplicación de reglamento en el contexto laboral específico. Por lo que respecta a la institución se observa de acuerdo a los resultados que los docentes y directivos refieren que les genera estrés la sobrecarga de trabajo y la ambigüedad de funciones.

En función de las respuestas ofrecidas por los directivos se obtuvieron los siguientes resultados, la categoría menor es cinismo con una frecuencia de 5.9% lo que representa que

pocas veces al año los directivos pierden entusiasmo e interés por el trabajo, también pocas veces sienten que no importa la utilidad, la trascendencia y el valor de su trabajo.

Con respecto al agotamiento como categoría se hace mención que algunas veces al año (una vez al mes o menos) los directivos se perciben agotados, se sienten desgastados por el trabajo y la tensión, lo cual refleja un 31.3% de incidencia.

Los resultados muestran que en la eficacia que existe por los directivos es casi siempre (varias veces por semana), debido a que pueden resolver de manera eficaz los problemas que surgen en el trabajo, también contribuyen efectivamente a la organización, estimulan para conseguir los objetivos, consiguen cosas valiosas en el puesto, en su opinión son buenos en el puesto y tienen una seguridad de eficacia en la finalización del trabajo.

Cada gradiente es valorada de manera independiente, por lo cual cada una tiene un valor de acuerdo a su frecuencia de incidencia que va de 0% al 100%. (Ver Tabla 16)

Tabla 16
Escala Maslach a directivos

Sujeto	Puntaje de categorías de los ítems		
	Agotamiento	Cinismo	Eficacia
	1,2,3,4 y 6	8,9,13 y 14	5,7,10,11,12,15
Director	8	2	32
Subdirector	14	2	30
Promedio	11.0	2	31
%	36.6	8.3	86.1

Las características del liderazgo del directivo favorecen en la manera de hacer frente al estrés laboral de los docentes, aporta seguridad y confianza en cualquier situación conflictiva, favorecer el trabajo colaborativo, la motivación, delegación de responsabilidades de acuerdo a formación profesional y habilidades personales.

El *burnout* es un sentimiento emocional que se deriva del estado crónico de presión (estrés) acumulado del trabajo, es un factor que agota de forma física y psicológica al individuo, llevándolo a abandonar el trabajo mediante la jubilación temprana.

Capítulo 5. Conclusiones

En este capítulo se presenta las conclusiones obtenidas del proceso de investigación del manejo de estrés laboral en docentes de educación primaria por el liderazgo del directivo de una escuela primaria general de una zona urbana. Al identificar situaciones que se viven en la organización por parte del directivo y docentes frente a grupo.

Cada una de las conclusiones y sugerencias son ofrecidas con la intención de manifestar el liderazgo directivo incentivando al profesorado al trabajo en comunidad, conocimiento mediante una participación en equipo que posee normas, valores y creencias para el desarrollo de la función que como servidores públicos desempeñan.

5.1 Discusión de los resultados

El principal factor para manejar las situaciones de estrés de forma positiva es el liderazgo que ejerce la persona que dirige y coordina la institución, en este estudio de investigación esta figura se encuentra en el propio director escolar, quien es la pieza clave para evitar estresar de forma negativa a los docentes, complicar la labor y desempeño de las funciones que cada uno realiza al interior de la institución, de acuerdo a las cualidades que demuestra de ser un líder auténtico.

El líder que posee empatía, delega responsabilidades, motiva, permite una evaluación desde lo positivo, ofrece un manejo en la resolución de conflictos que surgen en la institución con eficacia, afronta los retos como un obstáculo a vencer, consensa con los seguidores para la toma de decisiones, hace uso del humor para suavizar momentos de tensión o ansiedad que genera el ambiente escolar por el trabajo dentro y fuera del propio centro escolar es óptimo.

Los factores que determinan el estilo de liderazgo del directivo de la institución son diversos al igual que los comportamientos de él ante una situación de conflicto el cual no siempre hace uso del mismo estilo de poder, los comportamientos para regular la conducta son similares, lo que se observa en la institución es la existencia del liderazgo auténtico en el directivo, con las cualidades de credibilidad, honestidad con los subordinados, respeto a la diversidad de opiniones, fomento de la motivación al cumplimiento de las metas, comunicación abierta entre el grupo en dos sentidos; director-docentes y docentes-directivo, revelación de percepciones y sentimientos, manejo de emociones de forma positiva alentando el pensamiento creativo e incrementando el optimismo y el trabajo colaborativo que se desarrolla.

Se permite la valoración del trabajo docente en el cumplimento de las metas, al permitirse realizar una crítica constructiva mediante la comunicación abierta que se desarrolla en la relación que existe con los colaboradores de parte del líder, con estas cualidades destacadas en el director escolar se logra alcanzar el desarrollo de habilidades que caracterizan a un líder auténtico porque se moderan las situaciones de estrés de manera positiva al trabajo, respecto al desempeño docente se comparten las metas en el grupo y se trabaja en equipo por medio de la retroalimentación .

Es el líder-directivo en la institución quien busca la relación con demás, establezca lazos de amistad con los subordinados, frecuentemente se observa este fenómeno que la persona que mantiene el liderazgo del grupo es el director de la institución. Esto no está supeditado a una jerarquía vertical, la institución da muestra en la investigación que la figura directiva, se mira revestida de poder por el trabajo que desempeña la persona que está en el puesto, en la percepción de los docentes hacia el directivo existe aceptación por la organización institucional.

5.2 Validez interna

El estudio realizado ha estado combinado la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para la triangulación de información y la obtención de conclusiones en el procesamiento de la información mediante un enfoque mixto. Se han incrementado las expectativas en el modelo cognitivo con el proyecto de GLOBE al describir, comprender y predecir el impacto de los procesos organizacionales del líder y las características de la cultura organizacional con las cuales se desarrolla el trabajo escolar.

La obtención de resultados a considerar para identificar el estilo de liderazgo predominante del director, que permite mantener la imagen de una institución como escuela efectiva ante la comunidad escolar que atiende, para el manejo de estrés laboral en los docentes que integran el equipo docente, se presenta un sesgo por la relación de cordialidad que se mantiene con docentes y directivos que a su vez permite conocer características peculiares de la organización institucional, donde se pueden apreciar las dimensiones de poder del director escolar, como se distribuye equitativamente, a lo cual personal docente posee cierto grado de poder porque las opiniones y comentarios son respetados, discutidos en grupo y concretados en una realidad escolar para la toma decisiones.

Se consideró el uso de análisis paramétricos de los instrumentos cuantitativos obteniendo la desviación estándar, media y el alfa de Cronbach de la escala Maslach, el inventario de poder y el instrumento GLOBE, mediante el uso del programa estadístico SPSS. Cuando se desarrolló esta investigación se contempló la técnica de observación no participante en actividades escolares y reuniones internas, para conocer la realidad en el manejo de estrés laboral en los docentes con la influencia del líder-directivo, la observación del trabajo de quien dirige y de los colaboradores, se hizo con pleno consentimiento para evitar problemas legales por la información utilizada.

5.3 Validez Externa

En la investigación realizada se destaca que el liderazgo en la organización es importante para reconocer esta habilidad en quien dirige la institución, que le permita la organización de forma eficaz, por lo cual es importante conocer cómo se manifiesta este comportamiento en un director de una escuela primaria de organización completa del sector público de una zona urbana, de organización completa o sobre poblada porque la escuela seleccionada posee 22 docentes frente a grupo.

Los resultados obtenidos sólo servirán de referente para la orientación de un directivo de una institución educativa con características similares, para escuelas de poca platilla docente o multigrado los roles del líder-directivo tiende a modificarse, por la condiciones contextuales y de organización institucional que se desarrolle en estas escuelas, los resultados no son repetitivos ni entre los mismo miembros de la muestra, cada individuo tiene semejanzas y diferencias de reaccionar ante la presencia de un estresor.

La transferencia de los hallazgos en la investigación no es total para ser utilizados en cada uno de los elementos que la investigación ofrece en relación al liderazgo directivo para el manejo de estrés, porque no hay dos contextos escolares idénticos cada uno tiene peculiaridades y es importen reconocerlas para el trabajo de dirección y organización.

5.3 Alcances y limitaciones

Los principales beneficios de realizar estas investigación bajo un enfoque mixto es que se permite el trabajo de manera holística del hecho estudiado, se le permite al director escolar conocer el estilo de liderazgo que ejerce en la institución, como ejecutar acciones de control y mando que le permiten mantener el cargo que desempaña de manera eficaz dentro de la organización, reconocer cuales son las características del comportamiento que prevalecen en el actuar del líder.

Las limitantes de este estudio son los criterios de valoración del investigador y el marco teórico existente de los constructos a investigar que existe una variedad de información a utilizar para dar validez a observaciones, así como la relación existen entre ambos, para el comportamiento organizacional de una institución educativa, la trasformación de un dato cualitativo a cuantitativo y viceversa para el procesamiento de la información recopilada de la investigación en la compresión del hecho estudiado.

5.4 Sugerencia de investigación

Una sugerencia para futuras investigaciones relacionadas a estos dos constructos del comportamiento organizacional de una institución, es poder realizar la aplicación de los instrumentos de investigación durante todo un ciclo escolar, en un tiempo laboral de inicio o fin de curso, por ser los momentos y espacios en los que los docentes refieren presentar situaciones con mayor presión, que provoca tensión y estrés en el trabajo comportamientos que refieren al afrontamiento del *burnout*.

Realizar durante todo un ciclo escolar la aplicación de instrumentos que faciliten la recogida de datos y realizar comparaciones de datos cualitativos y cuantitativos, con los estilos de liderazgo y el manejo de estrés en el trabajo cotidiano, conocer las sesiones completas en la interacción que se desarrolla entre docentes y directivos revisar las estructuras internas del funcionamiento de la institución durante todo un ciclo escolar.

Es importante reconocer que un directivo por el puesto que posee en la organización adquiere un poder, es significativo también que el poder de quien dirige sea un poder referente por estar basado en el carisma y la capacidad de influir en los otros y no por la jerarquía que se alcanza con un nombramiento, siempre en una organización el puesto que se desempeña influye de forma positiva o negativa con al dirigir al grupo, así como la manera de acceder a éste puesto.

5.5 Conclusión

En estudios realizados en referencia al líder y el director se han empeñado por encontrar diferencias entre ambas figuras sin embargo las similitudes entre ambos roles observadas en la investigación favorecen a la administración eficaz de una organización, entre estas dos figuras conjugadas en una sola persona, se puede organizar, dirigir y coordinar el trabajo para la reducción y manejo de estrés en la organización.

El mantener las dos figuras representadas por la misma persona favorece a la negociación de conflictos y cumplimiento de las metas, cuando un entorno laboral es caótico se ofrecen alternativas de solución para superar los momentos de tensión que producen el *burnout* en los colaboradores.

El poseer cualidades de líder de manera innata o por formación posibilita una dirección de la institución de forma efectiva evita el agotamiento o cinismo en los colaboradores por estar integrados en un equipo que colabora mutuamente en el trabajo escolar, y si en las cualidades de dirigir la institución que esta esté revestida de poder en la intervención de forma colaborativa, se posibilita la evaluación constructiva, se suavizan situaciones de tensión con humor, se miran los retos como un momento de aprendizaje y crecimiento profesional a fin de lograrlos.

En la institución existe una orientación humana donde se anima y recompensa a los individuos por los logros obtenidos, prevalece el trabajo colaborativo y manifestación de este por directivos y docentes que conviven en el desarrollo de las actividades escolares, se brindan posibilidades positivas de enfrentar los estresores de sobrecarga laboral, imprevistos y comisiones que son las situaciones que más generan ansiedad y tensión en los docentes en el desarrollo del trabajo.

La existencia de una orientación hacia el desempeño futuro por medio de planificación y motivación a miembros del equipo, logro y cumplimiento de metas, desempeño de gestión por directivos y evaluación de éstos al desempeño docente, facilitan un retroalimentación de manera constructiva lo que nos propone Gibson et al. (2006) de un líder auténtico al mirarse este como un servidor de los colaboradores y enfocándose en los atributos y puntos fuertes que poseen las personas, el directivo de la institución así aprecia su trabajo como un servidor de los miembros de comunidad escolar.

En referencia a las conclusiones del análisis de los resultados de la Escala *Maslach* donde las categorías (dimensiones) a valorar son cinismo, agotamiento y eficacia, la puntación más alta obtenida en eficacia y la más baja cinismo, por lo cual los niveles de estrés son bajos, por la elevada presencia de eficacia existente en los docentes y directivos de la institución.

El agotamiento percibido de los docentes es producto de la sobrecarga de trabajo que los últimos ciclos escolares han recibido saturación de información y de programas compensatorios a desarrollar en la escuela, prevalece un índice bajo del 31.3 % no existe presencia de deterioro físico en quien se manifiesta con agotamiento lo que prevalece es la existencia de fatiga repentina e irritabilidad y presencia de tensión en algunas actividades.

Es así como un director-líder ofrece ante un conflicto roles y funciones a desempeñar una opción de crecimiento, mira los obstáculo como retos a vencer y no como un problema que dificulta el trabajo y lo entorpece, sino como oportunidades para el equipo hacia el aprendizaje permanente, busca el bienestar para los colaboradores, delega responsabilidades con la intención de ayudar al trabajador a realizar la tarea que cada uno posee dentro de la organización, se desarrolla de forma proactiva, es una persona responsable en el desarrollo e impulso de la calidad educativa del propio centro escolar

Los rasgos de la personalidad del directivo que es muestra de esta investigación son: la gran energía, la confianza en sí mismo, locus de control, estabilidad e integridad entre otros más, en cuanto él se caracteriza por un énfasis en el control de las emociones para lograr la resolución de conflictos y en la negociaciones para la gestión escolar, él trata de manejar las emociones negativas en el trabajo lo que favorece a evitar conflictos entre el grupo a quien se dirige, así mismo genera confianza en el trabajo colaborativo, cuando se manejan los estresores a fin de ocasionar un euestrés el cual provee de energía y motivación al grupo para alcanzar los objetivos planteados en desarrollo del trabajo y la imagen de la institución ante la comunidad.

Referencias

- Areola J. J. (2008, 19 de septiembre). Sufren estrés laboral el 20% de los mexicanos. *El Universal*. Recuperado el 17 de septiembre de 2010

 dehttp://www.eluniversal.com.mx/estados/vi 68510.html
- Barnes, V. A. & Orme, J. D. W. (2008). El impacto de la reducción del estrés en la hipertensión esencial y las enfermedades cardiovasculares. *RICYDE. Revistas Internacional de Ciencias del Deporte.vol.* (012). Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx.
- Berrios, M. M. P. & García M. M. A. (2006). Efecto de la congruencia entre el patrón de conducta tipo A y el tipo de tarea en el rendimiento y la satisfacción. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 38 (2), 20-34. Recuperado de http://revistalatinoamericana@fukl.edu
- Camacho, A. C. R. (2001). Rasgos frecuentes de liderazgo transformador en docentes de la unidad educativa señor Buena Esperanza. Red ALyC. *Revista Venezolana de Educación*. 5 (015) 284-291. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx.
- Flores, F. M. & Torres, H. M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*, México. Trillas.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Impresoras Castillo Hnos. S.A. de C.V.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M., Donelly J. H., & Komopaske R. (2006). *Las organizaciones*. *Comportamiento, estructura, procesos.* (11^a. Ed). México: McGraw Hill.
- González, G. M. T. (2008). Diversidad de inclusión educativa: algunas reflexiones sobre liderazgo en el Centro Escolar. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre*

- Calidad Eficacia y Cambio en Educación.6 (2), 83-95. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx.
- Gordon R. J. (1997). *Comportamiento organizacional*. (5ª ed.).Naucalpan, México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Gutiérrez N. (2006, 11 de septiembre) Estrés laboral. http.eluniversal.com.mx Recuperado el 16 de septiembre de 2010 en http://www.eluniversal.com.mx/nacion/142787.html
- Hellriegel, D. & Slocum, J. J. (2009). *Comportamiento organizacional*.(12 ^a. ed.) México: International Thomson.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.) México D.F., México: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1991). Estrés y procesos cognitivos. España. Martínez Roca.
- Lussier, N. R. & Achua, F. C. (2002). *Liderazgo. Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning.
- Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. (11ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Mayan, J. M. (2001). "Una Introducción a los Métodos Cuantitativos: Modulo de entrenamiento para Estudiantes y Profesionales. (Trad. César A. Cisneros Puebla) Iztapalapa, México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Pascual P. R., Villa S.A., & Auzmendi E. E. (1993). *Liderazgo transformacional en los centros escolares*. España. ICE de la Universidad de Deusto.
- Shriberg, A., Shriberg, D., & Lloyd. (2004). *Liderazgo práctico principios y aplicaciones*.

 D.F. México: Grupo Patria Cultural S.A. de C.V.
- Travers, J. C., & Cooper, L. C. (1997). El estrés de los profesores. La presión en la actividad docente. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Uribe B. M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar.

Experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile. REICE. *Revista Electrónica Iberoamérica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 5

(05) 149 156. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx.

Valenzuela, G. J. R. (2004) Evaluación de instituciones educativas D.F. México: Trillas.

Anexo 1

Entrevista a la directora

Buenas tardes, Profra. Adelina Noguez Miranda a continuación se presenta una serie de preguntas relacionada con el cargo que desempaña como director de esta institución, por favor conteste de forma clara y honesta cada uno de los cuestionamientos.

1.	¿Cuál es su grado académico de formación docente?					
2.	¿Cuánto tiempo ha permanecido en el cargo de director?					
3.	¿En cuántas escuelas ha fungido como director escolar?					
4.	¿Cuál es el tiempo que lleva desempañándose como director de esta institución y cuáles han sido algunas de las experiencias que ha tenido?					
5.	En el trabajo escolar establece lineamientos educativos y formativos al interior de los diferentes grados de Educación Primaria ¿Cuáles son?					
6.	Al difundir el programa educativo asegura que exista una participación de comunidad educativa, ¿cómo lo hace?					
7.	¿Existe una información útil para la toma de decisiones institucionales?					
8.	¿Usted planifica y coordina las actividades a desarrollar durante el ciclo escolar cómo lo realiza?					
9.	¿Cómo realiza la administración de los recursos que posee la escuela para el uso que hacen los docentes de ellos?					
10.	¿De qué manera se asegura la calidad de estrategias didácticas en el aula, cómo lo realiza para mantener la imagen de una institución efectiva?					

11.	¿Cuáles son las principales características de un director para el manejo de situaciones de tensión o estrés laboral?
12.	¿Cuál es el principal momento en que un directivo llega a presentar estrés laboral? ¿lo ha vivido usted?
13.	¿Cuáles son algunas de los mecanismos de solución que ha implantado en la negociación y resolución de conflictos con colaboradores docentes?
14.	¿Cómo se percibe como director de la institución a su digno cargo, qué tipo de director cree ser (autocrático, democrático, carismático, humanista o normativo) por qué?
15.	¿Cuáles son algunas de las características que orientan su estilo de dirección?
16.	¿Cuáles son los principales factores que ocasionan qué sientan presión o ansiedad los docentes?
17.	¿Cómo influye el liderazgo directivo en el desarrollo del trabajo y la adaptación al cambio curricular y metodológico cómo se planea en las instituciones con la Reforma Educativa 2009?
18.	¿Cuáles han sido las acciones a realizar para manejar el estrés provocado por el trabajo pedagógico, administrativo y organizativo, que se desarrolla en la institución para que esta funcione de manera eficaz?
19.	¿Cómo percibe al trabajo colaborativo en la institución?
20.	¿Alguna sugerencia qué pueda ofrecer para el manejo de estrés laboral en docentes de Educación Primaria?
as po	r el tiempo empleado y la colaboración que ha tenido para el desarrollo de esta
vista,	que este bien.

ANEXO 2

Instrumento GLOBE de las conductas del líder.

INSTRUCCIONES: Trate de responder a cada variable de acuerdo a lo que a usted ha observado en su líder institucional que es el director escolar y no en términos de lo que piensa que debería ser o de lo que otro contestaría, realice la valoración con respeto a la escala de puntación del 1 al 7 que a continuación se describe. Cada comportamiento va acompañado de una breve definición del significado y para que este instrumento cumpla con el propósito es necesario que las respuestas se han ofrecidas con honestidad.

Valoración de los ítems

- 1. = Comportamiento que inhibe considerablemente la conducta de un líder.
- 2. = Comportamiento que inhibe hasta cierto punto la conducta del líder.
- 3. = Comportamiento que inhibe ligeramente la conducta del líder.
- 4. = Comportamiento que no tiene ningún impacto en la conducta del líder.
- 5. = Comportamiento que contribuye ligeramente la conducta del líder.
- 6. = Comportamiento que contribuye hasta cierto punto la conducta del líder.
- 7. = Comportamiento que contribuye considerablemente la conducta del líder.

Valor	Comportamiento	Definición
	 Diplomático 	Hábil en las relaciones interpersonales, tiene tacto.
	2. Evasivo	Se abstiene de hacer comentarios negativos a fin de mantener buenas relaciones y salvar las apariencias.
	3. Escuchador	Busca una retroalimentación de sus subordinados en forma auténtica.
	4. Competidor en grupo	Trata de exceder el desempeño de otros en su grupo.
	5. Autónomo	Actúa en forma independiente, no confía en otros.
	6. Independiente	No confia en otros; autónomo.
	7. Orientado al mejoramiento	Busca una mejora continua de desempeño dentro de la propia organización.
	8. Inspirador	Inspira las emociones creencias, valores y conductas de otros, inspira a los demás a sentirse motivado para trabajar arduamente.
	9. Anticipador	Anticipa trata de predecir los acontecimientos, considera lo que sucederá en el futuro.
	10. Digno de confianza	Es digno de confianza, se puede confiar en que cumplirá con la palabra.
	11. Mundano	Interesado en los acontecimientos temporales; tiene una perspectiva del mundo.
	12. Justo	Actúa conforme a lo que es correcto y justo.
	13. Resuelve problemas	Capaz de identificar soluciones que satisfagan a individuos con intereses diversos y en conflicto.
	14. Busca su propio interés	Busca sus propios intereses.

15. Integrador	Integra a las personas o las cosas en un todo cohesivo.
 16. Calmado	No se angustia con facilidad.
 17. Leal	Permanece al lado de sus amigos y los apoya incluso cuando
	tiene problemas o dificultades considerables.
18. Único	Una persona fuera de lo común; tiene características de
	conducta que son diferentes de los de la mayoría.
19. Colaborador	Trabaja en equipo con los demás.
 20. Alentador	Da valor, confianza o esperanza por medio de palabras
 20. Mentador	tranquilizantes y consejos.
21. Democrático	Toma decisiones en forma conjunta.
 22. Reservado	Tiende a ocultarles la información a los demás.
 23. Retraído	Evita a las personas o los grupos; prefiere su propia empresa.
 24. Generoso	Dispuesto a ceder tiempo dinero recursos y ayudar a otros.
 25. Formal	• • • •
 23. Folillal	Actúa de conformidad con las reglas, convencionalismos y
26 M 1 4	ceremonias.
 26. Modesto	No se jacta; se presenta en una forma humilde.
 27. Consultivo	Consulta con los demás antes de hacer planes o de emprender
• • • • • • • • • • • • • • • • • • •	una acción.
 28. Solitario	Trabaja y actúa separado de los demás.
 29. Compasivo	Tiene empatía hacia otros; se inclina a ser útil o a mostrar
	clemencia.
 30. Intelectualmente	Alienta a los demás a que piensen y utilicen su mente;
estimulante	desafía las creencias, los estereotipos y las actitudes de otros.
 31. Orientación	Asigna un valor apropiado a las necesidades tanto individual
equilibrada	como del grupo.
 32. Igualitario	Cree que las personas deben tener derechos y privilegios
	iguales.
33. Gerente general	Un gerente ágil que no insiste en tomar todas las decisiones.
34. Delegador	Dispuesto y capaz de renunciar al control de proyecto o
 -	tareas.
35. Modesto	Se presenta en una forma modesta.
 36. Paciente	Tiene paciencia y lo demuestra.
 37. Individualista	Se comporta en una forma diferente a la de sus semejantes.
 	1

Gracias por sus respuestas.

Agradezco la participación en la valoración emitida en el anterior cuestionario.

Anexo 3 (Encuesta Escala Maslach)

Puesto:	Antigüedad		Formación	n profesio	onal:			
Instrucciones: Las 15 frases	que se expresan	a continuación,	se relacionan	con los s	sentimientos	que usted	encuentra	en su

Instrucciones: Las 15 frases que se expresan a continuación, se relacionan con los sentimientos que usted encuentra en su trabajo. Lea cada frase y marque con una cruz el lugar correspondiente con las opciones de respuesta según la frecuencia con la que ha tenido ese sentimiento en el trabajo. Recuerde ser lomas honesto posible, esto nos permitirá conocer el nivel de estrés que hay en la institución, la información es anónima y confidencial.

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante	Casi siempre	Siempre
	Ninguna	Pocas veces	Una vez al mes	Pocas veces al	Una vez por	Varias veces	Todos los
	vez	al año	o menos	mes	semana	por semana	días
1. Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo.							
2. Estoy "consumido" al final de un día de trabajo.							
3. Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y							
tengo que afrontar otro día de mi puesto en el							
trabajo.							
4. Trabajar todo el día es una tensión para mí.							
5. Puedo resolver de manera eficaz los problemas							
que surgen en mi trabajo.							
6. Estoy desgastado por el trabajo							
7. Contribuyo efectivamente a lo que hace mi							
organización.							
8. He perdido interés por mi trabajo desde que							
empecé en este puesto.							
9. He perdido entusiasmo por mi trabajo.							
10. En mi opinión soy bueno en el puesto.							
11. Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo.							
12. He conseguido muchas cosas valiosas en este							
puesto.							
13. Realmente siento que no me importa la utilidad							
de mi trabajo.							
14. Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo.							
15. En mi trabajo tengo la seguridad de que soy							
eficaz en la finalización de las cosas.							

Anexo 4. Inventarios de poder personal

Puesto:		Antigüedad For	rmación profesional:
valoraci	ón q	CIONES: Piense en el grupo del cual form que a continuación se presenta, para respon	
los enur	1= 2= 3=	Fuertemente en desacuerdo.	5= Ligeramente de acuerdo.6= De acuerdo.7= Fuertemente de acuerdo.
	nás habla.		
	2.	Las personas del grupo escuchan lo que o	digo.
	3.	Con frecuencia me ofrezco como volunta	ario para liderar al grupo.
	4.	Puedo influir en las decisiones del grupo.	
	5.	Con frecuencia me encuentro en el centro	o del escenario en las actividades o
		discusiones del grupo.	
	6.	Los miembros del grupo me buscan para	que les dé consejo.
	7.	Tomo la iniciativa en el grupo en el caso	de mis ideas y aportaciones.
	8.	El grupo reconoce mis ideas y aportacion	ies.
	9.	Prefiero liderar al grupo que ser un partic	ripante más.
	10.	Los miembros del grupo tienen mis opini	iones en alta consideración.
	11.	Ofrezco mis pensamientos e ideas sin due	darlo.
	12.	Mis ideas son implementadas con frecuer	ncia.
	13.	En las juntas hago preguntas sólo por ten	er algo que decir.
	14.	Los miembros del grupo a medida piden	mi opinión y aporte.
	15.	Con frecuencia desempeño el papel de es	scribano, secretario o tomador de notas
		durante las juntas.	
	16.	Los miembros del grupo me suelen consu	ultar las cuestiones importantes antes de
		tomar una decisión.	
	17.	Jugueteo con otros miembros del grupo.	
	18.	He notado que los miembros del grupo a	menudo se figan en mí aun cuando no
		están hablando conmigo directamente.	
	19.	Me introduzco en el conflicto que están a	abordando los miembros del grupo.
	20.	Tengo mucha influencia en el grupo.	

Gracias por sus respuestas. Agradezco su opinión.