



## **LIDERAZGO PARTICIPATIVO. ESTUDIO EN LA COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN ZONA 2 ECUADOR**

**Dr.C. Jorge Armando Zula Cujano.**

**Ecuador**

**Dr.C. Rey Felipe González Meriño.**

**Cuba**

**M.Sc. Laura Yesseña Castillo Guilcapi.**

**Ecuador**

**M.Sc. Alex Guadalupe Bermeo.**

**Ecuador**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Armando Zula Cujano, Rey Felipe González Meriño, Laura Yesseña Castillo Guilcapi y Alex Guadalupe Bermeo (2019): "Liderazgo participativo. Estudio en la Coordinación Zonal de Educación Zona 2 Ecuador", Revista OI DLES, n. 26 (junio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oidles/26/educacion-zona2-ecuador.html>

### **Resumen**

Dada la naturaleza de las funciones a desempeñar por los administradores, se ha hecho necesario identificar la propensión a las tareas y a las relaciones con la persona como vía para preparar a los directivos en función de conseguir liderazgo efectivo.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es identificar la inclinación de los Directivos de la Coordinación Zonal de Educación Zona 2 del Ecuador para sobre esa base proyectar acciones de mejora del liderazgo participativo, combinando la orientación a las tareas con la propensión a las relaciones con las personas.

El estudio de carácter mixto (al combinar métodos cualitativos y cuantitativos) empleó métodos teóricos de investigación (inducción, deducción, abstracción científica, análisis y síntesis, lógico e histórico), con enfoque interpretativo (uso de la hermenéutica para

analizar criterios de diferentes autores) y socio-crítico. También se emplearon métodos empíricos, entre los que destaca el diseño de instrumento de recolección de datos, que fueron procesados empleando técnicas estadísticas como análisis de frecuencias y estadísticos descriptivos; empleando los Software SPSS y Excel.

Se determinó una muestra representativa y significativa, la que respondió el cuestionario aplicado, permitiendo identificar un balance entre «orientación a las tareas» y «Orientación a las personas» que ubica a los miembros de la organización bajo el estudio con un nivel de liderazgo participativo entre «medio superior» y «alto inferior». Cumplido el objetivo propuesto se recomienda, sobre la base de los resultados del mismo, a la Alta Dirección de la entidad diseñar y aplicar un programa de capacitación para buscar un liderazgo participativo más efectivo.

**Palabras clave:** Liderazgo, participativo, tareas, personas.

## **Participatory Leadership. Survey on the Zonal Coordination of Education Zone 2 Ecuador**

### **Abstract**

Given the nature of the functions to be performed by the managers, it is necessary to recognize the tendency to tasks and relations with people as a way to prepare the executives in order to achieve effective leadership.

In this context, the objective of this research is to identify the leaning of the executives of the Zonal Coordination of Education Zone 2 Ecuador, and with that foundation map out actions to improve their participatory leadership, combining the propensity to tasks with the proneness to relations with people.

This mixed survey (it combines qualitative and quantitative methods) employed theoretical methods of investigation (induction, deduction, scientific abstraction, analysis and synthesis, logical and historical) with interpretative (use of hermeneutics to analyze criteria of various authors) and socio-critical approach. It was also used empirical methods, among them it stands out the design of tool for collecting data that were processed using statistic techniques such as frequency analyses and descriptive statistics; with the use of SSPS software and Excel.

It was set a representative and significant sample that answered the applied questionnaire allowing to identify a balance between <<proneness to tasks>> and <<proneness to people>>. It places the surveyed members of the organization with a level of participatory leadership between << upper middle>> and <<high bottom>>. The proposed objective being met and based on the results of the research, it is suggested to the top management the design and application of a training program as a means of finding a more effective participatory leadership.

**Key words:** leadership, participatory, tasks, people.

## **I. Introducción**

En su historia, la teoría y conceptualización del liderazgo ha evolucionado desde la búsqueda del liderazgo en el perfil, que intenta identificar los líderes de los no líderes según el carisma o los rasgos/características personales de los administradores (Ghiselli,1971); pasando por la teoría del comportamiento empeñada en definir los líderes a partir de sus conductas comportamentales (estudios de la Universidad de Ohio (1945), de la Universidad de Michigan (1945), Likert (1971), House (1973 y 1997), Blake y Mouton (1985); la teoría de la contingencia- que parte del presupuesto de que el comportamiento más apropiado para um líder depende de las situaciones circunstanciales concretas en las que el líder opera. Dentro de esta, las teorías más conocidas son: la teoría «camino-objetivo», de House (1973 y 1977); el «continuo del liderazgo», de Tannenbaum y Shmidt (1973); la teoría de la contingencia del liderazgo de Fiedler (1967); la teoría normativa, de Vroom e Yetton (1973), y la teoría situacional del liderazgo, de Hersey y Blanchard (1982), hasta llegar a la teoría del intercambio líder- miembro.

Dentro de la teoría del liderazgo según el comportamiento emergieron, casi simultáneamente al terminar la II Guerra Mundial, teorías que identificaron a los líderes según su orientación para las tareas o para las relaciones con las personas. Hasta la actualidad, dada la naturaleza de las funciones a desempeñar por los administradores, se ha hecho necesario identificar la propensión a las tareas y a las relaciones con las personas como vía para preparar a los directivos en función de conseguir liderazgo efectivo.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es identificar la inclinación de los Directivos de la Coordinación Zonal de Educación Zona 2 del Ministerio de Educación para sobre esa base proyectar acciones de mejora del liderazgo participativo, combinando la orientación a las tareas con la propensión a las relaciones con las personas.

El estudio de carácter mixto (al combinar métodos cualitativos y cuantitativos) empleó métodos teóricos de investigación (inducción, deducción, abstracción científica, análisis y síntesis, lógico e histórico), con enfoque interpretativo (uso de la hermenéutica para analizar criterios de diferentes autores) y socio-crítico. También se emplearon métodos

empíricos, entre los que destaca el diseño de instrumento de recolección de datos, que fueron procesados empleando técnicas estadísticas como análisis de frecuencias y estadísticos descriptivos; empleando los Software SPSS y Excel.

Se determinó una muestra representativa y significativa, la que respondió el cuestionario aplicado, permitiendo identificar un balance entre «orientación a las tareas» y «Orientación a las personas» que ubica a los miembros de la organización bajo estudio con un nivel de liderazgo participativo entre «medio superior» y «alto inferior». Cumplido el objetivo propuesto se recomienda, sobre la base de los resultados del mismo, a la Alta Dirección de la entidad diseñar y aplicar un programa de capacitación para buscar un liderazgo participativo más efectivo.

## **II. Argumentación teórica**

Según Brazinha (2008, P. 111), “Aunque no existe unanimidad sobre la definición de liderazgo en las organizaciones o en cuanto al papel del líder, parece razonable admitir que la existencia del líder implica la existencia de interacción entre dos o más personas de un grupo y, con relación al papel del líder, se hace necesario asumir riesgos, fomentar una cultura propia de la organización y definir estrategias adecuadas para la concreción de los objetivos de la organización, frente a las oportunidades y amenazas de medio cambiante, en un contexto de gran incertidumbre”.<sup>1</sup>

El liderazgo trata sobre el ejercicio de influenciar a otros, a través de una interacción social. El liderazgo es una función de grupo, ocurre solamente en el proceso de interacción de dos o más personas. Los líderes buscan, intencionalmente, influir sobre el comportamiento de las personas.

### **Administración Versus Liderazgo. Administrador Versus Líder**

Antes de hablar de administración algunas precisiones sobre el empleo de dicho término porque según Menguzatto y Renau (1997), “... existe cierta confusión, en el idioma castellano, entre varias posibles palabras para traducir el término *management*, y ello es debido al hecho de que ninguna puede reflejar exactamente el contenido del concepto de *management*, en cuanto son palabras normalmente más antiguas que dicho concepto y que, por lo tanto, se ven ya asociadas a un determinado sentido. Si acudimos a un Diccionario inglés-español, *management* se traduce por «gobierno, dirección, administración»”

---

<sup>1</sup> Las traducciones de la literatura consultada en portugués son de los autores.

En la mayoría de las publicaciones sobre *management* traducidas al castellano- sobre todo en Hispanoamérica- se acepta como término idóneo el de «administración», pero tiene la limitación de expresar cierta connotación «pública» y, por otro lado induce a pensar en las «funciones administrativas» (Fayol) de las empresas, que no muestra similitud con el cometido del *management*<sup>2</sup>.

En francés el término *management* se utiliza para definir la política general de la empresa. En Francia se tiende a usar directamente el término *management*, pero se tiende a emplear el de «gestión» que se refiere en castellano al corto plazo y a nivel operativo. En el portugués de Portugal (no así en el de Brasil, donde se usa administración/*administração*) se emplea el término gestión (*gestão*) en lugar de *management*.

El término «Dirección» tiene la limitación de que una de las funciones concretas dentro de la «organización» que tiene que ver con la coordinación y el mando del factor humano.

Tal vez lo más adecuado sería utilizar el término «gobierno» porque podría reflejar más fielmente lo que se espera del *management*: guiar a la empresa y asegurar un equilibrio integrador entre los elementos de la empresa (objeto de gobierno) y con su entorno, que permite el desarrollo más óptimo posible y la realización de la organización como un todo; asegurando su supervivencia.

Hechas estas precisiones en este artículo se acepta el *management* bajo el concepto de administración, por el ser término más usado en Cuba y Latinoamérica.

Perdura aún el debate sobre la relación entre lo que es un líder y lo que es un administrador. Asimismo, también se manifiesta contradicción entre gestión y liderazgo. Para Teixeira (2011, p. 163), “De modo general, puede decirse que la administración es más abarcadora que el liderazgo; ello una vez que engloba más que los aspectos comportamentales, otros que no tienen que ver directamente con el comportamiento de las personas.”

La distinción entre gestión y liderazgo se despliega con claridad en la siguiente expresión de John Kotter (1990): “En tiempos de paz, un ejército sobrevive sin problemas si hay una buena gestión a lo largo de la línea jerárquica en simultáneo con

---

<sup>2</sup> En francés el término *management* se utiliza para definir la política general de la empresa.

un buen liderazgo en la cima. Pero en tiempo de guerra, se vuelve necesaria la existencia de un liderazgo competente en todos los niveles de la jerarquía.”

Como señala Teixeira (2011, p. 163) - “De hecho, nadie pone en cuestión como se dirigen las personas en el campo de batalla, ellas necesitan ser lideradas.”

Para Kotter (1990), la gestión de las empresas tiene que ver sobre todo con aspectos de la complejidad en las organizaciones, tales como: estructuras organizacionales, planes, presupuestos, etc. Pero el liderazgo tiene que ver sobre todo con el cambio.

Como dice Codina (2009, P. 53), “Peter Drucker, el gurú más connotado del llamado "management contemporáneo" ha dicho que "lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve, los gerentes han de aprender a olvidar lo que sabían sobre cómo administrar, con tanta rapidez como aprenden las cosas nuevas que deben saber" y, en otro momento "en las condiciones actuales hace falta más liderazgo y menos administración".

Una definición novedosa sobre liderazgo es declarada por Senge (1992, p. 419): “La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad. Clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.”

También la definición sobre liderazgo que mejor permite identificar con claridad la diferencia entre administrar y liderar es dada por Warren Bennis cuando, según la tabla 1, expresa las Diferencias entre gestión y liderazgo.

**Tabla 1.** Diferencias entre gestión y liderazgo.

<b>O Gestor</b>	<b>O Líder</b>
Administra.	Innova.
Mantiene.	Desarrolla.
Acepta la realidad.	Investiga.
Se apoya en sistemas y estructuras.	Se focaliza en las personas.
Depende del control.	Inspira confianza.
Pregunta cómo y cuándo.	Pregunta qué y por qué.
Hace correctamente las cosas.	Hace las cosas correctas.

**Fonte.** Adaptado de Codina (2009, p. 53).

Kotter (1990) aclara un poco más la distinción administración – liderazgo cuando presenta un comentario donde opera con ambos los conceptos: "Cada vez puede

resultar más útil pensar que quien ocupa cargos gestores son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes quisquillosas de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos, de relaciones aliñadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo)" Kotter (*idem*) condensa esto exponiendo que cuando los ejecutivos no lideran están prácticamente programados, solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerla realidad (citado por Codina, 2009, P. 53).

Los estudios sobre estos comportamientos y prácticas se centran en "lo que hacen" los líderes exitosos, no en "como" lo hacen, que puede variar significativamente. Con este enfoque, Kotter se lamenta de que: Lamentablemente gran parte de las investigaciones sobre liderazgo se centran también en tales índices y, por no tomar en cuenta sistemáticamente las diferencias de contexto o de lugar, esto da lugar a una interminable serie de conclusiones aparentemente contradictorias. A veces requiere años poder afirmar si una persona que consiguió movilizar a un grupo de personas, realmente lo hizo en la dirección que más convenía.

Para que un liderazgo se considere efectivo, no es suficiente concebir una visión poderosa y atrayente, movilizar a las personas para alcanzarla, establecer los sistemas de relaciones y adoptar lo medidas que aseguren su cumplimiento; es imprescindible que la visión lleve, a largo plazo, a un mejoramiento de la gente.

Un liderazgo que conduzca a la autodestrucción, que deje a las personas extenuada y que no propicie y estimule su crecimiento y desarrollo, tanto material como espiritualmente, no puede considerarse efectiva.

Finalmente, un liderazgo efectivo no puede evitar el hecho de lo que se considera como los procesos básicos de la gestión:

- La planificación, que permite precisar los medios para alcanzar ciertos fines;
- La elaboración de presupuestos, donde se precisan los recursos financieros necesarios, como parte del proceso de planificación;
- La organización, que significa crear una estructura formal que pueda llevar a cable los planes, dotarla del personal calificado requerido y la definición del rol que debe cumplir cada cual, así como de los incentivos necesarios, para delegar en ellos la autoridad requerida;

- El control, que supone la búsqueda constante de las desviaciones en la ejecución con relación a lo planificado y realizar las acciones necesarias para corregirlas.

La conclusión más general que puede sacarse de todo esto es que, no se trata que lo que se denomina liderazgo sea bueno y lo que llamamos a gestión (dirección, administración) sea malo. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas diferentes. Pero, ambas son necesarias.

La relación gestión-liderazgo se personaliza en la relación gestor – líder. Algunos atributos son más aplicables, tanto a los líderes como a los gestores. A los buenos gestores, según pesquisas hechas en Brasil y en Estados Unidos, son exigidas las 15 características esenciales por orden decreciente de importancia:

1. Tener capacidad de realización y de "asumir riesgos";
2. "Ética e integridad";
3. "Visión de porvenir";
4. "Orientación para procesos, personas y resultados";
5. Saber negociar y encarar el cambio con flexibilidad;
6. Innovación y creatividad;
7. Liderazgo;
8. Nivel universitario;
9. "Energía y dinamismo";
10. "Comprometimiento con la organización";
11. Comunicación y asertividad;
12. Capacidad para resolver problemas;
13. Buena "química" con los varios niveles de la jerarquía;
14. Dominio de idiomas extranjeros;
15. "Autenticidade / transparencia". (Chiavenato, 1999: P. 485).

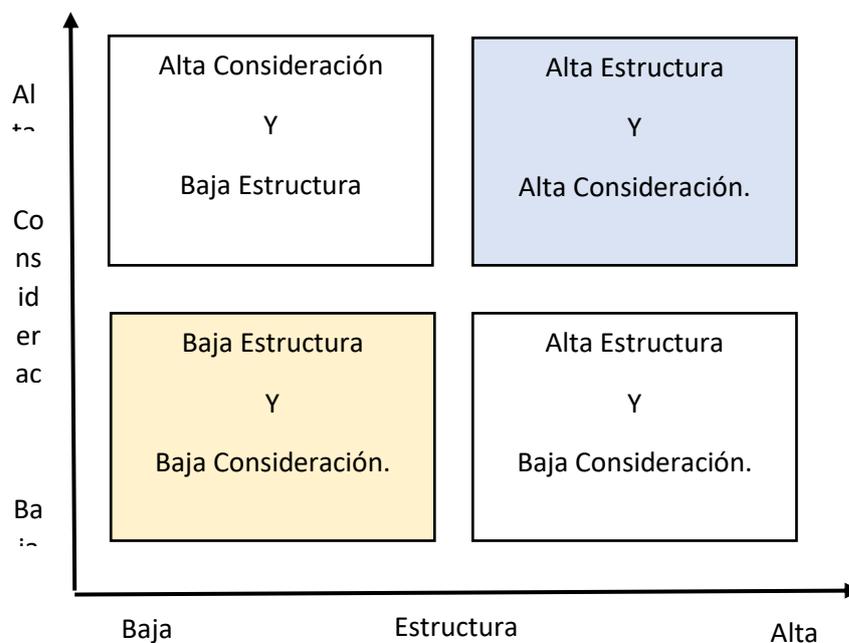
Como expresa Brazinhas (2008, P. 111-112) "Importa, sin embargo, distinguir el papel del gestor (administrar cuestiones diarias, definir métodos, aplicar planes) del papel del líder (generalmente, un estratega que se ocupa con cuestiones de medio y largo plazo, guía y de la orientación al más alto nivel)".

**Liderazgo participativo y orientación a las tareas versus orientación a las personas.**

Cada día es más evidente que el liderazgo es sinónimo de participación; hacer que se haga con la actuación de los colaboradores. Pero para ello es necesario que las personas estén aptas para ejercer la participación y un elemento clave para lograr tal aptitud es identificar, en los colaboradores, su orientación a las tareas o a las relaciones.

La Universidad estadounidense de Ohio, en 1945, hizo estudios sobre el comportamiento de los líderes tratando de indagar sobre la forma de actuar en función de guiar el esfuerzo de sus subordinados a la consecución de los objetivos grupales. Así fueron identificadas dos importantes dimensiones en el comportamiento de los líderes y las denominaron estructura de iniciación y consideración. La primera expresa en qué medida los líderes establecen objetivos y estructuran sus tareas y las tareas de sus colaboradores subordinados para alcanzar los objetivos de mejor forma. La segunda dimensión se refiere a la medida en que las relaciones entre líderes y colaboradores se caracterizan por la confianza recíproca y el respeto por las ideas y por los sentimientos de los empleados.

A partir de aquí clasificaron el liderazgo cuatro tipos (Figura 1), según la combinación del grado de consideración y de la estructura correspondiente al comportamiento de un determinado líder.



**Figura 1.** Tipos de liderazgo según la Universidad de Ohio.

Casi paralelamente con los estudios de la Universidad de Ohio, también en la Universidad de Michigan (EEUU) investigadores liderados por Rensis Likert trataron el tema y arribaron a conclusiones semejantes a las logradas en la Universidad de Ohio. De hecho, clasificaron el comportamiento de los líderes fundamentalmente en: comportamiento centrado en preocupaciones con la tarea y comportamiento centrado en las relaciones personales.

### III. Caracterización de la unidad de análisis. Diseño del estudio

Correspondientemente con el objetivo del estudio, cuyos resultados se exponen en este informe de investigación, se diseñó un estudio para identificar la propensión del liderazgo de los directivos de la Coordinación Zonal de Educación Zona 2 del Ministerio de Educación del Ecuador a las tareas y a las personas y valorar su influencia en el desempeño de la organización. Para ello, se adecuó y aplicó la herramienta que contiene 20 ítems (Anexo 1), como una escala que a través de las siguientes opciones de respuesta: 1. Nunca; 2. Rara vez; 3. De vez en cuando; 4. Muchas veces; 5. Siempre, permite medir la orientación de los directivos a las tareas y a las personas. La herramienta fue aplicada a una muestra (representativa y significativa) de 19 directivos de la referida institución. La muestra fue traída de una población de 25 directivos, con un nivel de confianza (bicaudal) del 90% (equivalente al  $Z_c$  de 1,65), un error del 10% y una proporción en  $p$  y  $q$  del 50% (que da el mayor tamaño muestral posible con dichos parámetros).

Con los datos obtenidos, mediante la aplicación del referido instrumento de medición, se obtuvo la tabla 2, que contiene la fiabilidad de la escala aplicada. La misma resulta fiables porque sus 20 ítems explican aproximadamente el 70% de la varianza de la escala aplicada.

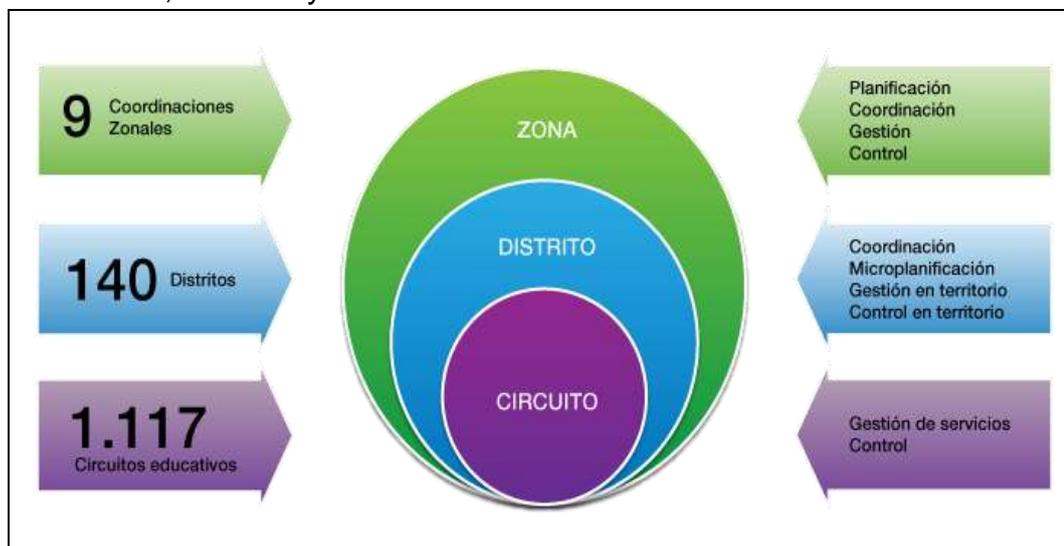
**Tabla 2.** Estadísticas de fiabilidad de la escala de medición.

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>No de elementos (ítems)</b>
0,674	20

#### III.1. Caracterización de la Coordinación Zonal de Educación Zona 2 del Ministerio de Educación - Ecuador

El Modelo de Gestión Educativa en el Ecuador, incluye 9 Zonas Educativas, incluidas la (Subsecretarías de Quito y Guayaquil), 140 distritos educativos y 1.117 circuitos educativos, a nivel nacional.

**Grafico 1.** Zonas, Distritos y Circuitos Educativos.



Fuente: <https://educacion.gob.ec/zonas-distritos-y-circuitos/30/>

La Coordinación Zonal 2 de Educación su campo de acción abarca 3 provincias: Napo, Orellana y Pichincha (rural), en cada provincia se cuenta con distritos educativos y circuitos que son los encargados de aterrizar la política pública en el territorio, y dar un servicio de calidad a la comunidad educativa, en el caso de la institución en estudio, cuenta con 8 distritos son organismos desconcentrados cuentan con su propio presupuesto y aparataje administrativo para realizar la gestión en materia educativa. La Sede de la Coordinación Zonal se encuentra en la ciudad del Tena.

Obsérvese, en la tabla 3, el perfil de los encuestados, donde la edad promedio de los 19 casos encuestados es de 37,6 años, ellos tienen una experiencia laboral promedio de 12 años y una experiencia de dirección promedio de aproximadamente 4,5 años.

El 78,9% de los encuestados son hombres y el 21,1% mujeres. El 10,5% de ellos son Bachilleres y el 89,5% son del segundo nivel de escolaridad.

**Tabla 3.** Caracterización de los encuestados.

		Casos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Edad del Encuestado.		19	25	55	37,58	8,921
Tiempo de trabajo del encuestado.		19	1	32	12,00	8,988
Tiempo de dirección del encuestado.		19	0	30	4,49	7,386
<b>Género del Encuestado.</b>						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Masculino.	15	78,9	78,9	78,9	
	Femenino.	4	21,1	21,1	100,0	
	Total	19	100,0	100,0		
<b>Nivel de escolaridad del encuestado.</b>						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Bachillerato.	2	10,5	10,5	10,5	
	2do. Nivel.	17	89,5	89,5	100,0	
	Total	19	100,0	100,0		

#### **IV. Discusión de resultados**

Para la obtención de los resultados se procedió al cálculo de la «Orientación a las tareas» de cada uno de los 19 encuestados, se sumó la puntuación de las afirmaciones de los ítems L1 hasta L10.

Para la obtención de los resultados se procedió al cálculo de la «Orientación a las personas» de cada uno de los 19 encuestados, se invirtió la puntuación de las afirmaciones de los ítems L16, L19 y L20 de acuerdo con la siguiente tabla de equivalencias:

Puntuación antigua	1	2	3	4	5
Nueva puntuación	5	4	3	2	1

Luego, se sumó la puntuación de las afirmaciones de los ítems entre L11 y L20, y seguidamente se marcó (en el diagrama de la figura 1) la puntuación para la «Orientación a las tareas» y para la «Orientación a las Personas». Posteriormente, se trazó una línea entre las dos puntuaciones y en el punto en que la línea cruza la flecha del «Liderazgo Compartido» se obtuvo la puntuación de cada uno de los

miembros de la muestra encuestada sobre la dimensión «Liderazgo Compartido»; que resulta del equilibrio entre la «Orientación a las tareas» y la «Orientación a las personas».

Para mayor precisión en la identificación del «Liderazgo compartido» se ha definido y codificado el mismo en: 1=Bajo inferior (cuando la intercepción de la suma de las puntuaciones en el eje de «Liderazgo compartido» es inferior a 15); 2=Bajo superior (cuando la intercepción de la suma de las puntuaciones en el eje de «Liderazgo compartido» es superior a 15); 3=Medio inferior (cuando la intercepción de la suma de las puntuaciones en el eje de «Liderazgo compartido» a inferior a 25); 4=Medio superior (cuando la intercepción de la suma de las puntuaciones en el eje de «Liderazgo compartido» a superior a 25); 5=Alto inferior (cuando la intercepción de la suma de las puntuaciones en el eje de «Liderazgo compartido» a inferior a 45) y 6=Alto superior (cuando la intercepción de la suma de las puntuaciones en el eje de «Liderazgo compartido» a superior a 45). Ello es correspondiente, aproximadamente, con predominio de Media - Alta Estructura y Media - Alta Consideración según el modelo de los estudios de la Universidad de Ohio.

La tabla 4 contiene el estado del liderazgo compartido entre los directivos de la Coordinación Zonal 2 de Educación del Ecuador. Las figuras 1 y 2, que le siguen, reflejan el liderazgo compartido en los directivos de la entidad bajo estudio. Como puede observarse, existe una alta densidad del liderazgo compartido en los niveles «Medio superior» y «Alto inferior». En el caso de la figura 2 véase que casi todas las frecuencias medias de las respuestas están en la opción de respuesta 4 (Muchas veces), excepto en las variables L5 y L9 que están en 3 (De vez en cuando) y L18 en 5 (Siempre). Esto se corrobora por los datos de la tabla 5, que muestra como el 52,6% de los directivos encuestados están identificados con una posición de liderazgo compartido de nivel «Alto inferior» y 44,7% en la posición de nivel «Medio superior». Ningún caso de ubica por debajo ni por encima de dichas posiciones.

**Tabla 4.** Estado del liderazgo compartido entre los directivos de la Coordinación Zonal 2 de Educación del Ecuador.

Caso	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	Suma la puntuación L1-L10 (Orientación a las tareas).	Suma la puntuación L11-L20 (Orientación a las personas).	Liderazgo compartido.	
1	4	3	5	3	3	3	5	4	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	38	46	Alto Inferior	
2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	37	Medio Superior	
3	5	3	3	4	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	3	4	5	5	3	3	41	40	Alto Inferior	
4	3	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	4	2	4	34	32	Medio Superior	
5	5	5	5	4	3	2	5	2	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	37	45	Alto Inferior	
6	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	4	31	38	Medio Superior	
7	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	40	48	Alto Inferior
8	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	45	41	Alto Inferior	
9	5	4	4	3	2	5	5	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	37	48	Alto Inferior	
10	4	3	4	4	3	2	4	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	34	42	Medio Superior	
11	3	2	4	3	2	4	4	3	4	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	31	42	Medio Superior	
12	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	35	40	Medio Superior	
13	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	2	5	5	3	3	47	41	Alto Inferior	
14	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	5	4	3	3	5	5	4	3	33	40	Medio Superior	
15	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	39	39	Medio Superior	
16	5	4	2	3	1	3	4	4	5	5	4	3	4	2	1	1	5	5	5	3	36	33	Medio Superior	
17	2	5	3	4	3	5	4	4	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	34	46	Alto Inferior	
18	5	4	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	35	46	Alto Inferior	
19	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	50	Alto Inferior	

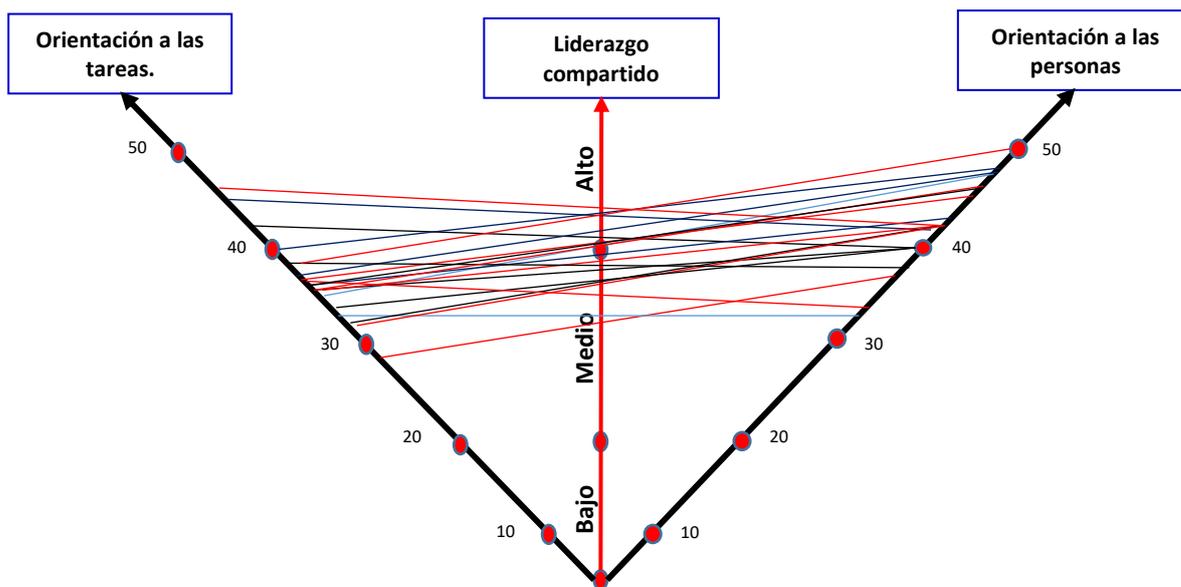


Figura 1. Diagrama para identificar el «Liderazgo compartido» en los directivos.

Fuente. Adaptado a partir de Neves.

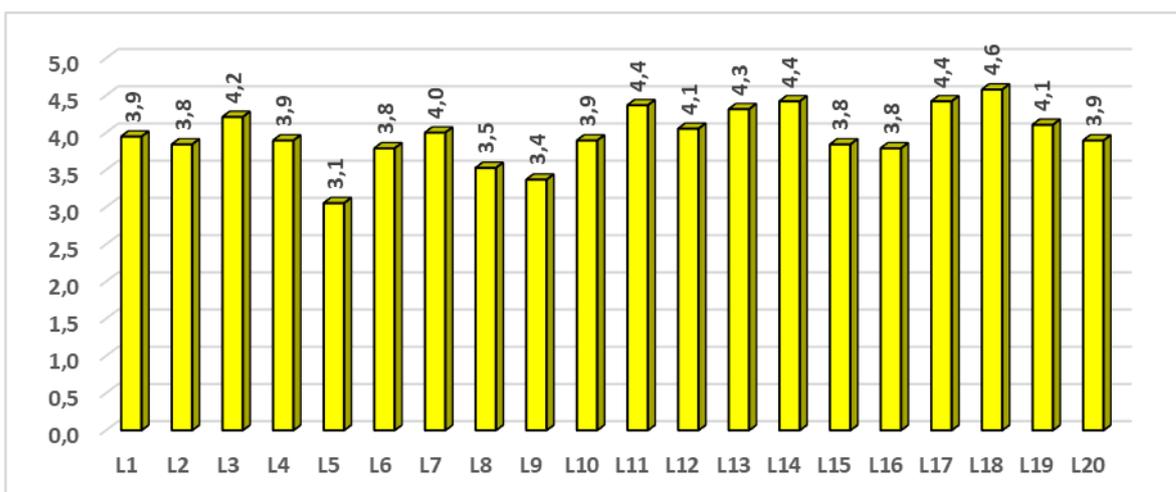


Figura 2. Ilustración de la media de las respuestas de la muestra.

**Tabla 5.** LC Liderazgo compartido.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Media inferior.	9	47,4	47,4	47,4
Alta inferior.	10	52,6	52,6	100,0
Total	19	100,0	100,0	

## **Conclusiones**

Los resultados que se han analizado permiten concluir que entre los directivos de la Coordinación Zonal 2 del Ministerio de Educación del Ecuador existe un balance que puede considerarse adecuado entre la «Orientación a las tareas» y la «Orientación a las personas» en un 52,6% de los directivos, aunque aún no es satisfactorio el liderazgo compartido del 47,4% de los directivos.

De aquí que se proponen un conjunto de acciones de capacitación para mejorar el liderazgo compartido de esos directivos. Los programas de capacitación se concentran en contenidos relacionados con las variables: L5- Yo decido lo que va a ser hecho y como debe ser hecho, L9- Yo defino los niveles de rendimiento que el equipo debe cumplir y L18- Estoy dispuesto a hacer cambios; que fueron las que mostraron peores resultados en la figura 2. Como puede observarse en los enunciados de las referidas variables, ellos permiten estimar que el 47,4% de la muestra demuestran que problemas de autoritarismo (L5 y L9), falta de propensión al cambio (L19) y asunción de riesgos, que es algo decisivo para conseguir un liderazgo efectivo.

## **Bibliografía**

1. Blanchard, Kenneth and Hersey, Paul (1982). Management of Organization Behavior. 4<sup>th</sup> edition. Prentice Hall.
2. Codina J. A., (2009) Habilidades e Ferramentas Gerenciais. Edições Balcón. Habana. Cuba.
3. Fiedler, F. E., (1967). A Theory o Leadership Effectiveness. McGraw-Hill.
4. Ghiselli Edwin (1971) Explorations in managerial Talent. Editora Pacific Palisads.
5. Grazinha F. M., (2008). Gestão das organizações. Conceitos e Tendências Actuais. 3<sup>a</sup>. Edição. Escolar Editora. Lisboa. Portugal.
6. House Robert (1973). A Path-Goal Theory of Leadrship Pattern. Harvard Business Review.
7. House Robert (1997). Leadership: The Cutting Edge. Hunt and Larson.
8. Kotter, John (May/June 1990). What Leaders Really Do.? Harvard Business Review.

9. Likert Rensis (1971). *Novos Padrões de Administração*, Pioneira Editora. Brasil.
10. Mouton, Jane, Blake Robert (1985). *The Managerial Grill III: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing. Co.
11. Neves Pedro. *Liderazgo y Gestión de Equipos*. Nova School of Business & Economics. *Shaping powerful minds*. A partir de curso impartido en La Universidad de La Habana, 24-26 de Enero 2018, en el marco de la 9na Jornada de continuidad del Proyecto FORGEC de la Unión Europea y Cuba.
12. Senge M. Peter. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Cómo impulsar el aprendizaje en una organización inteligente*. Ediciones Granica y Vergara, S.A., Buenos Paires.
13. Tanenbaum, Robert y Schmidt, Warren. (May/June 1973). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review.
14. Teixeira, Sebastião (2011). *Gestão das organizações*. 2da. Edição. Portugal.
15. Vroom, Yetton, Jago (1973). *Leadership y Decision making*. University Pittsburg Press.

## Anexo 1.

### Cuestionario para diagnosticar liderazgo participativo.

Las siguientes afirmaciones describen diversos aspectos del comportamiento del día a día de los líderes. Responda a cada afirmación de acuerdo con la forma en que actúa más a menudo en su día a día, marcando con un círculo la respuesta que considera más representativa de su comportamiento.

1. Edad: \_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Femenino, Masculino .
2. Años de trabajo: \_\_\_\_\_. Años Experiencia de Dirección: \_\_\_\_\_.

Opciones de respuesta: 1. Nunca; 2. Rara vez; 3. De vez en cuando; 4. Muchas veces; 5. Siempre

<b>Afirmaciones</b>	<b>Respuestas</b>				
1. Yo explico a los miembros de mi equipo lo que espero de ellos.	1	2	3	4	5
2. Yo aliento el uso de procedimientos y reglas iguales para todos.	1	2	3	4	5
3. Yo comparto y discuto mis ideas con el equipo.	1	2	3	4	5
4. Yo dejo mis actitudes claras para el grupo.	1	2	3	4	5
5. Yo decido lo que va a ser hecho y como debe ser hecho.	1	2	3	4	5
6. Yo nombro a los miembros de mi equipo para hacer tareas específicas.	1	2	3	4	5
7. Yo aseguro que mi papel en el equipo es comprendido por todos los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
8. Yo defino la agenda del trabajo que hay que hacer.	1	2	3	4	5
9. Yo defino los niveles de rendimiento que el equipo debe cumplir.	1	2	3	4	5
10. Yo pido a los miembros del equipo para seguir las reglas y reglamentos de la organización.	1	2	3	4	5
11. Yo soy amigable y asequible.	1	2	3	4	5
12. Hago cosas pequeñas que hacen que el ambiente de trabajo de mi equipo sea agradable.	1	2	3	4	5
13. Yo pongo en práctica sugerencias hechas por mi equipo.	1	2	3	4	5
14. Yo trato a todos los miembros del equipo de la misma manera.	1	2	3	4	5
15. Yo digo con antelación cuando va a haber cambios.	1	2	3	4	5
16. Soy una persona introvertida y cerrada sobre sí misma.	1	2	3	4	5
17. Me preocupa el bienestar de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
18. Estoy dispuesto a hacer cambios.	1	2	3	4	5
19. Me niego a explicar mis acciones.	1	2	3	4	5
20. Actúo sin consultar a mi equipo.	1	2	3	4	5