

**El profesor de Educación Física en la Gestión universitaria.
El caso de la UNRC**

Centurión, Sergio Eduardo;
Facultad de Cs. Humanas y de Cs. Económicas de la UNRC
scenturion@hum.unrc.edu.ar

Pico, Verónica
veronicapicco481@hotmail.com

Facultad de Cs. Humanas y de Cs. Económicas de la UNRC
Bongiovanni, N. Cristina
Facultad de Cs. Humanas y de Cs. Económicas de la UNRC
cbongiovanni@fce.unrc.edu.ar

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo, describir las características de los líderes profesores de EF en dos ambientes universitarios. Se realizó una encuesta sobre una muestra de cuarenta docentes pertenecientes a dos áreas deportivas de la UNRC. El tipo de liderazgo percibido por los docentes fue evaluado con un instrumento adaptado de los modelos CELID-S, CONLID-S y CAMIN-S. El tipo de cultura se determinó evaluando cualitativamente notas de campo con entrevistas a directivos de las áreas estudiadas, siendo las culturas dominantes: *Comunal* y *Red-Fragmentada* respectivamente. Para caracterizar el liderazgo en cada grupo se realizó un análisis estadístico multivariado exploratorio por el método de Componentes Principales. Los resultados del trabajo de campo permiten concluir que los líderes de ambos grupos tienen características comunes: el carisma, la participación, el clima y la orientación a los cambio y características diferenciales: en la cultura *comunal* el factor más contributivo es *el estilo directivo que fija metas claras y exigentes en procura del máximo rendimiento*, luego mucho menos explica la *orientación humanística*; mientras que en la cultura *en Red-Fragmentada* el factor que más contribuye es *el factor humano y las relaciones interpersonales* resultando mucho menos contributivos *la orientación a las tareas, objetivos y metas exigentes*.

Palabras clave: Estilos de liderazgo. Cultura organizacional. Percepción liderazgo. Universidad.

INTRODUCCIÓN

Las características del mundo del trabajo actual, configuran escenarios complejos donde los líderes juegan un rol de una importancia indiscutible contribuyendo a que las actividades sean sustentables y crecientes

El tema de Liderazgo, en relación con las actividades físicas y deportivas, viene siendo reconocido con relativa frecuencia tanto sea a nivel teórico como en el territorio de la Investigación. Con frecuencia relacionado al perfil personal y al protagonismo directo de algunos jugadores como Mascherano, Luciana Aimar o Maradona en su momento, cuyo protagonismo ha sido documentado por los medios hasta la exageración, por lo menos en los casos de los futbolistas y en este orden no puede quedar afuera el español Guardiola. Las organizaciones que tienen en el Deporte la razón de su existencia y de reconocimiento social, que van desde programas radiales y televisivos, pasando por clubes de barrio hasta llegar a organismos de nivel ecuménico como la FIFA o el Comité Olímpico Internacional, deben su expansión en muchos casos al liderazgo que ejercen sus responsables directos, que bien podrían ser objetos de tareas de investigación.

Mucho más próximo a nuestras intenciones encontramos algunos trabajos tales como *Liderazgo y satisfacción en la educación física* llevado a cabo por los portugueses Isaura Antunes; Sidónio Serpa e Isabel Carita (1998); quienes nos cuentan, entre otras cosas, que los instrumentos utilizados fueron la versión portuguesa adaptada de Leadership Scale for Sport y la Escala de Satisfacción en el Deporte. Otra referencia la presenta José Alves (2000) en su trabajo *Liderazgo y clima organizacional* el cual tiene por objetivo analizar y comprender la relación entre liderazgo y clima organizacional, integrando en este concepto no solamente

la organización deportiva en sí, sino también el equipo deportivo como una organización.

En la UNRC, la Educación Física y el Deporte, están representados de dos maneras perfectamente diferenciables, tanto por la ubicación en la estructura organizacional de la Institución como por los objetivos que persigue cada una. El Departamento de Educación Física (DEF) dentro de la Facultad de Ciencias Humanas ofrece la posibilidad de cursar las carreras de Profesorado y Licenciatura, opciones que solo un reducido grupo de Universidades Nacionales del país ofrece. Cuenta con un cuerpo de 40 profesores, en su gran mayoría de Educación Física, a los que hay que agregar los de otras disciplinas que completan los currículos de las ofertas referidas.

Por otro lado encontramos la Dirección de Educación Física Deportes y Recreación (DEFDyR) dependiendo de la Secretaría de Bienestar del Rectorado de la Universidad. Las actividades que la identifican están orientadas a promover la práctica de actividades deportivo-recreativas, fundamentalmente, a toda la comunidad universitaria y también a la comunidad riocuartense en general. Para concretar sus objetivos cuenta con instalaciones cubiertas y al aire libre tanto para prácticas individuales como de conjunto y con personal profesional de la Educación Física especializado en diversas disciplinas.

Ambas dependencias por su envergadura y funciones se ajustan a los objetivos de este Proyecto de Investigación. Estas dos organizaciones, concentran una parte importante del colectivo de profesionales de la Educación Física de Río Cuarto, cuya interacción provocada por la convivencia cotidiana puede suministrar información pertinente a los efectos de caracterizar los diferentes tipos de liderazgo posibles de manifestarse en las relaciones laborales.

No es un dato menor considerar la forma en que son asignadas las responsabilidades de Director para conducir los destinos de las áreas. En el caso del Departamento(DEF), la organización interna se estructura de la siguiente manera: Director, Vicedirector y Secretario, a lo que hay que agregar un

organismo colegiado que es el Consejo Departamental el que está integrado por docentes, estudiantes y graduados. Tanto Director, Vicedirector y miembros del Consejo Departamental son electos por el voto directo de sus pares por un período de dos años, en el marco de lo normado por el Régimen de Funcionamiento de Departamentos, que es el instrumento resolutivo legal vigente para estos casos en la Facultad de Ciencias Humanas.

Por el lado de la Dirección (DEFDyR), el Director es designado por la conducción política de la Universidad, la que se renueva cada cuatro años y que, como ya se mencionara, depende directamente de la Secretaría de Bienestar.

En el marco de organizaciones que involucran ámbitos deportivos (académicos o recreativos) es válido entonces replicar estudios del campo de las ciencias de las organizaciones, en este caso analizando la cultura organizacional y el liderazgo.

Una cultura fuerte puede contribuir sustancialmente al éxito o al fracaso a largo plazo de las organizaciones según como guíe el comportamiento y cómo de significado a las actividades (Robbins 1997:681).

Goffee, R. y Jones, G (2001) opinan que una cultura organizacional fuerte define la forma de hacer las cosas, es decir el comportamiento deseado, y por lo tanto ejercerá una gran influencia en la conducta de sus miembros, definiendo un carácter organizacional específico para cada organización.

Según Rodríguez y La Torre (2011), cultura y liderazgo están íntimamente relacionados y hacen referencia a que existen creencias ideales propios de cada cultura que determinan la forma de actuar de un líder. Luego algunas características actitudinales o de rasgos de cada líder, estarán más presentes en unas culturas que en otras.

El presente trabajo tiene como objetivo, describir las características de la gestión llevadas a cabo por profesores de EF en 2 (dos) ambientes universitarios, con fines y estructura organizacional diferentes, en particular se propone analizar el caso de la UNRC para detectar y comparar en cada ambiente, el tipo de cultura

organizacional dominante y las características del liderazgo de sus responsables. Forma parte del proyecto “*Influencia del tipo de liderazgo en el estrés laboral - Análisis crítico en algunas organizaciones de Río Cuarto*”, aprobado en la convocatoria PPI 2012/14 de la UNRC¹

Liderazgo

Según Hunt, J. W. (1993: 232) el liderazgo “es una relación o un proceso de estimulación y elevación mutua que convierte las inquietudes en compromiso y resultados”.

Por otra parte Robbins, S. P. (1997:382) expresa que el liderazgo es “la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance las metas”, esta definición centra en el líder la misión de conducir y acompañar al grupo de seguidores a conseguir los objetivos de la organización.

Castro Solano A. (2007) propone diversos modelos para evaluar el tipo de liderazgo entre los que podemos señalar por ser referentes en éste trabajo tres: CELID, CONLID y CAMIN

El modelo CELID se basa en el enfoque de Bernard M. Bass, que toma ideas del liderazgo carismático, con foco en la personalidad, y del transformacional que lo considera un proceso compartido de influencias mutuas definiendo tres estilos de liderazgo: el *Transformacional*, el *Transaccional* y el *Laissez Faire*.

El liderazgo transformacional: es un estilo de liderazgo que genera cambios en los seguidores modificando actitudes y valores instalados en la cultura organizacional. Los líderes transformativos prestan atención a las necesidades individuales de los seguidores (Robbins, S. P. 1997:408).

Según Castro Solano (2007:168-169; 34), las sub-dimensiones del liderazgo transformacional son cuatro: carisma, consideración individualizada, inspiración (que se relaciona con la motivación, el fomento del espíritu de grupo y la

¹Equipo de investigadores: Mgter. Eduardo Soler, Mgter. Cristina Bongiovanni, Esp. Juan Terzo, Lic. Martín Uisich y Eleonora Prividera. Sistemas de incentivos - Ministerio de Educación de la Nación -

expectativa a futuro) y, estimulación intelectual(que fomenta ideas innovadoras y creativas, generando otras formas de afrontar viejos y nuevos problemas).

El liderazgo transaccional: se caracteriza porque los líderes motivan basados en los intereses personales no organizacionales de sus subalternos, pero controlan el rendimiento y premian o sancionan a sus seguidores según superen o no las estimaciones. Castro Solano (2007:168-169), indica que el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de promesas y favores entre el líder y sus seguidores, otorgando recompensas a cambio de tareas bien realizadas en tiempo y forma. Siendo sus dimensiones: la *recompensa contingente* y la *dirección por excepción*. Considera que este tipo de liderazgo tiende a propiciar una actitud correctiva, orientada a los resultados y muy útil en contextos estables.

El liderazgo Laissez faire: Finalmente Castro Solano (2007:169), lo define como la ausencia de liderazgo siendo por definición, el tipo de liderazgo más inactivo.

El modelo CONLID analiza también el liderazgo a partir del enfoque conductual basándose en el comportamiento del líder. Las categorías en dicho modelo son tres: las *Conductas orientadas hacia el cambio* entendiendo como tales las acciones implementadas por el líder en procura de promover innovaciones estratégicas y resolver problemas fomentando el desarrollo de habilidades. Las *Conductas orientadas a la tarea* referidas a actos tales como organizar el trabajo, la estructura, los roles y las obligaciones; y las *Orientadas a las relaciones humanas: líder – grupo*, que incluyen el respeto, la confianza y la creación de un clima de camaradería.

Finalmente el modelo CAMIN (Camino-meta) se basa en la importancia de motivar para lograr en los seguidores más eficiencia al tiempo que están más satisfechos con su trabajo. Distingue cuatro estilos: *Directivo* que da instrucciones a los subordinados sobre cómo y en qué tiempo realizar la tarea, *Considerado* que se relaciona con el subordinado en forma personal tratándolos como iguales, receptando sus inquietudes y procurando su bienestar, *Participativo* que convoca a los subordinados en la toma de decisiones organizacionales y *Orientado a las*

metas dónde el líder establece estándares de rendimiento exigente para alcanzar altos niveles de productividad.

La cultura organizacional

Según Robbins (1997:681) se entiende como *cultura organizacional* al sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización (conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas) y que la distingue de las otras.

Edgar H. Schein en 1985 decía: llamaré “Cultura, a un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

R. Goffee y G. Jones (2001:36) hacen referencia a la cultura como una forma común de pensar que se traslada a una forma de accionar en el trabajo, lo que implica la existencia de creencias y valores compartidos de forma implícita, que pueden marcar la diferencia por una parte entre el éxito o el fracaso para la empresa, y por otra entre el trabajo placentero y comprometido o desagradable y descomprometido en los individuos.

Los autores mencionados asocian el concepto de cultura organizacional a la existencia de una arquitectura social subyacente que se puede plantear en términos del carácter organizacional. Así el carácter de una organización puede ser detectado mediante la identificación de sus niveles de sociabilidad y solidaridad.

La *Sociabilidad* es una medida de amigabilidad entre los miembros de la comunidad, ocurre naturalmente. Surge entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes, provocando sentimientos de placer, estimulando la moral y el trabajo en equipo entre los miembros. Las relaciones de *Solidaridad* están basadas en tareas comunes,

intereses mutuos y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas, independientemente del desarrollo o no lazos afectivos. Es más racional. Los miembros de estos grupos, quizás no tengan buena relación entre ellos, pero trabajan juntos como una maquinaria bien engrasada teniendo como meta lograr el resultado deseado por la organización.

Los diferentes niveles de sociabilidad y solidaridad en una organización dan lugar a la distinción de cuatro tipos de cultura bien diferenciadas: Comunal, en Red, Mercenaria y Fragmentada.

Las culturas comunales: se caracterizan por un alto grado de sociabilidad y solidaridad, sus comportamientos tienen niveles elevados de intimidad, respeto y amabilidad entre sus miembros, pero la elevada solidaridad exige que se coloquen primero los objetivos organizacionales, aunque signifique separar empleados con rendimiento deficiente. El mantener el equilibrio de las dos clases de relaciones requiere de una dirección exhaustiva y meticulosa.

Las culturas mercenarias: se caracterizan por tener bajo grado de sociabilidad y alto grado de solidaridad. Las empresas que están bajo presión competitiva, con cambios rápidos y virulentos, se benefician en ésta cultura porque con una visión centrada en prioridades objetivos y estrategias, les permite moverse rápidamente, mejorando la productividad y el rendimiento de los empleados. En estas situaciones el tiempo del debate, la construcción de consenso y el sostener las relaciones puede resultar altamente negativo.

Las culturas en red: se caracterizan por el alto grado de sociabilidad y bajo grado de solidaridad, donde los individuos sienten que su lugar de trabajo es un entorno abierto que acepta ideas innovadoras para ser compartidas por colegas que apoyen.

Las culturas fragmentadas: se caracterizan por una baja sociabilidad y solidaridad. Son beneficiosas: cuando por el tipo de actividad de la organización hay poca interdependencia entre las actividades. La cultura fragmentada ofrece a los

empleados un alto nivel de libertad personal, lo que supone un atractivo para ciertas profesiones o actividades.

Goffee y Jones (2001) proponen métodos para detectar la cultura organizacional, uno de ellos refiere a la observación de distintos factores o conductas. Consideran necesario observar aspectos relacionados con: los espacios físicos que ocupan los grupos bajo análisis, la forma en que la gente se comunica, la manera en que los trabajadores manejan su tiempo y finalmente el modo como la gente expresa sus identidades personales, con el fin de identificar el tipo de cultura organizacional dominante (Comunal, en Red, Mercenaria o Fragmentada).

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS:

Para llevar a cabo el análisis se realizó un estudio de casos con una investigación exploratoria utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas.

Población en estudio: en ésta investigación es *El Departamento de Educación Física (DEF)* y *La Dirección de Educación Física, Deportes y Recreación (DEFDyR)* de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Diseño de la muestra: Para analizar el liderazgo se tomó una muestra de 40 docentes pertenecientes a las 2 áreas. El muestreo de encuestados dentro de cada sector se hizo solicitando la respuesta a los docentes presentes en el ámbito de trabajo que admitieron ser entrevistados por el encuestador, 25 del DEF y 15 de la DEFDyR.

De ambas muestras se detectaron los tipos de cultura dominantes para luego describir regularidades del comportamiento de las variables de liderazgo en estudio. El tipo de cultura de cada ambiente, se determinó analizando cualitativamente el formulario diseñado para entrevistar a los directivos. Encada una de las sub-dimensiones observadas (espacio físico, uso del tiempo, formas de comunicación e identidad) y en cada sub - dimensión se verificó la correspondencia predominante con un tipo cultural en función de la combinación de conductas sociables y/o solidarias.

Confección de los instrumentos: el formulario para la encuesta sobre liderazgo y el instrumento de entrevista a los directivos.

Para recabar datos referidos al *tipo de liderazgo percibido por los subordinados(S)* se adaptó el instrumento de Alejandro Castro Solano (2007) publicado en su libro "Teoría y evaluación del liderazgo". Este autor propone los modelos en dos versiones, A (evalúa la autopercepción) y S (evalúa la percepción de los subordinados) que es la utilizada en ésta investigación.

1) Modelo CELID-S que permite diferenciar los estilos en *Transformacional, Transaccional y Laissez faire*, observando las dimensiones siguientes: el carisma, la estimulación intelectual, la motivación, la consideración individualizada, la recompensa contingente, la dirección por excepción y el laissez faire. A las dimensiones citadas del liderazgo transformacional, se agregó el clima laboral por considerar que el líder transformacional debe lograr la cohesión del grupo y el clima organizacional es un buen indicador de la presencia de esa cohesión.

2) Modelo CONLID-S, donde se diferencian los estilos de liderazgo evaluando las conductas: *Orientadas a las tareas, al Cambio y a las Relaciones humanas* (líder – grupo), y finalmente el modelo.

3) Modelo CAMIN-S que tipifica los estilos de liderazgo en: *Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a las metas*.

El instrumento fue probado en una muestra piloto a efectos de realizar los ajustes necesarios, antes de llevar a cabo el trabajo de campo. Se le solicitó a cada trabajador encuestado:

A) Datos demográficos del docente entrevistado: sexo, estado civil, edad, estudios, antigüedad en el puesto, tarea (genérica), horas trabajadas, turnos, nivel que ocupa, etc.

B) Estilo de liderazgo: En una serie de 51 afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar (24 del modelo CELID-S, 13 del CONLID-S y 14 del CAMIN-S) se solicitó que indique la *frecuencia* con que percibe en su SUPERIOR DIRECTO

conductas que se corresponden con las afirmaciones formuladas. Utilizando una escala de 0 a 10, dónde: 0 Es nunca, 5 algunas veces y 10 siempre.

Para recabar datos referidos al Tipo de *cultura organizacional*: se diseñó un instrumento de observación que relevó el grado de acuerdo de los directivos con 38 afirmaciones relacionadas a las 4 sub-dimensiones: espacio físico, uso del tiempo, formas de comunicación e identidad; utilizando la escala: Muy alto, Alto, Medio, Bajo y Nulo. Las entrevistas se realizaron a los directores (profesores de EF) de las áreas estudiadas. Este instrumento permitió detectar el tipo de cultura organizacional dominante percibido por el directivo en su sector, incorporándola como variable categórica a cada docente de su área.

Procesamiento y análisis de datos: Se diseñó la matriz de datos y se implementó la misma utilizando como soporte técnico el software SPSS. Luego de efectuar las encuestas, se procedió a la edición de los datos efectuando la revisión y el control aleatorio del trabajo de campo y de las respuestas, posteriormente se realizó la codificación y carga de la matriz de datos en el software SPSS.

El procesamiento de datos se dividió en cuatro etapas, la primera consistió en un *análisis de consistencia y congruencia* de datos, verificando que no existieran datos fuera de rango y a la vez que fueran coherentes como paso previo a la segmentación de la base por área.

En la segunda etapa se procedió al *análisis estadístico de datos*: Se realizó una *reducción de variables* con el objetivo de obtener los patrones de características del líder en cada grupo cultural, mediante la aplicación del método multivariado de Componentes Principales con rotación Varimax, evaluando en una escala de 0 a 10 la frecuencia en que los subordinados (planta docente) perciben ciertas características del estilo de liderar del responsable del área. No fue necesaria la normalización de las variables en virtud de que la escala utilizada para medir es la misma en todos los casos.

En la tercera etapa, se verificó que en la muestra de los dos grupos con culturas diferentes: *comunal* y *en red - fragmentada* permiten describir regularidades del comportamiento de las variables referidas a las características de su liderazgo.

Finalmente se detectó por comparación, *las características comunes y diferenciales del liderazgo* a partir de los factores más contributivos a la varianza total explicada.

RESULTADOS:

El tipo de cultura dominante en cada sector estudiado de la UNRC, se determinó analizando cualitativamente cada una de las sub-dimensiones observadas (espacio físico, uso del tiempo, formas de comunicación e identidad) para definir el tipo cultural dominante en ambos sectores de la UNRC, obteniendo como resultado que en el *DEF* se observaron manifestaciones respecto de los espacios físicos y de la comunicación propios de una cultura *en Red* y respecto del uso del tiempo e identidad emergen características de una *cultura Fragmentada*; mientras que en la *DEFDyR* surge la presencia dominante de una *cultura Comunal*, salvo respecto de los espacios físicos que al igual que en el *DEF* sus características responden a una *cultura en Red*.

A efectos de la caracterización de los líderes en cada uno de los ámbitos estudiados: 1) El *DEF* y 2) La *DEFDyR* se realizaron los respectivos análisis estadísticos multivariados exploratorios por el método de Componentes Principales con rotación Varimax, dando los siguientes resultados:

En el *DEF*: hay manifestaciones de *cultura en Red - Fragmentada*, la reducción de variables en cada uno de los aspectos observados del tipo de liderazgo permitió agrupar tres factores con las características del líder: *que tiene perfil humanístico, orientado a las tareas y a los resultados individuales y del equipo*. Los factores extraídos recogen el 60, 54 % de la varianza estudiada. Las características de mayor contribución en cada uno de los factores se describen a continuación:

Líder que tiene perfil humanístico: Es carismático, goza de la confianza en su capacidad y del respeto de los subordinados. Fomenta un clima laboral armónico, con sentido de pertenencia, confianza, respeto y colaboración. Es participativo: escucha ideas y sugerencias de sus subordinados, anuncia, reconoce y celebra los logros del grupo. Promueve en su equipo el cambio y celebra los éxitos que provienen del mismo. Es considerado ante necesidades personales, apoya, alienta y aconseja al grupo. Soluciona problemas para la realización de las tareas.

Líder orientado a las tareas: Especifica objetivos y expectativas de logro para cada miembro. Da charlas motivadoras y comunica los beneficios de cumplir con lo pactado.

Líder orientado a los resultados en equipo: Fija y comunica al grupo metas muy exigentes. Se orienta a los cambios formando equipos de trabajo para coordinar su implementación.

En la DEFDyR, domina la *Cultura Comunal*, la reducción de variables en cada uno de los aspectos observados del tipo de liderazgo permitió agrupar tres factores con las características del líder: *directivo racional que fija metas claras y exigentes, orientado a las relaciones interpersonales y que propone climas de trabajo aptos para el desarrollo humano*. Los factores extraídos recogen el 61 % de la varianza estudiada. Las características de mayor contribución en cada uno de los factores se describen a continuación:

Líder directivo: racional que fija metas claras y exigentes: Fija objetivos y estándares de rendimiento exigentes para que trabajen al máximo nivel. Explica cuál es el nivel de rendimiento esperado. Estimula fundamentar racionalmente las opiniones. Comunica los beneficios del esfuerzo para cumplir con lo pactado y da charlas motivadoras. Evita intervenir si se están alcanzando los objetivos.

Líder orientado a las relaciones interpersonales: Es participativo escucha ideas y sugerencias de las personas que trabajan con él. Acompaña y promueve al equipo

de trabajo para que implemente nuevas estrategias. Se preocupa por ayudar a resolver los conflictos interpersonales con justicia y equidad.

Líder que propone climas de trabajo aptos para el desarrollo humano: Tiene carisma: Genera confianza y respeto por sus capacidades. Construye ambientes de trabajo de confianza, respeto y colaboración.

CONCLUSIONES:

En virtud de los resultados se puede concluir que los líderes de ambos grupos tienen características comunes dados los altos niveles de sociabilidad detectados, algunas de esas características se relacionan con el carisma, la participación, el clima y la orientación a los cambio. Pero también es válido destacar que se observan otras características diferenciales a saber: en el grupo de *cultura Comunal* (DEFDyR), el factor más importante que la explica la conducta de los líderes es el estilo directivo que fija metas claras y exigentes en procura del máximo rendimiento y la racionalidad de las acciones, el segundo y el tercer factor (menos contributivos) se orientan a la cuestión social, relacionados con la las relaciones interpersonales y el buen clima de trabajo generado, fundado en valores y el respeto mutuo. Mientras que en el grupo con *cultura en Red – Fragmentada* (DEF), el factor que más contribuye a explicar la conducta de los líderes es el factor humano y las relaciones interpersonales, coherente con la alta sociabilidad detectada inicialmente y propias de una *cultura en Red*, el segundo y el tercer factor (mucho menos contributivos) son su orientación a las tareas y los objetivos y las metas exigentes con el aporte de equipos orientados al cambio. Es válido reconocer que la autonomía profesional que tienen los docentes para desarrollar sus tareas propias de una *cultura Fragmentada* justifican estas características menos contributivas detectadas en los líderes.

BIBLIOGRAFÍA

Alves, J. (2000) Liderazgo y clima organizacional. Revista de Psicología del Deporte 9 (1-2), 123-133 ISSN: 1132-239x. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2/19885636v9n1-2p123.pdf>

Antunes I.; Serpa S. y Carita I (1998) Liderazgo y satisfacción en la educación física. Revista de Psicología del Deporte. 8(1), 147-162 ISSN: 1132-239x. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v8n1/19885636v8n1p147.pdf>

Castro Solano, A. (2007) *Teoría y evaluación del liderazgo*, 1º Ed. Buenos Aires. Paidós

Goffee, R. y Jones, G. (2001). *El Carácter Organizacional*. España. Granica, S.A.

Hunt, J. W. (1993). *La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill

Robbins, S. P. (1997) *Comportamiento Organizacional* – 7º edición. México: Prentice Hall

Rodriguez, N y La Torre V. (2011) Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. Revista de la Construcción.10(3). Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2011000300007&script=sci_arttext&tlng=en

Schein, E. H. (1985) *La Cultura Empresarial y el liderazgo- Una visión dinámica*. Barcelona:Plaza & Jones S.A.