

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO  
UNIDAD DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA.

Tesis previa a la obtención del título de: MAGISTER EN EDUCACIÓN CON  
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA.

TEMA:  
EL LIDERAZGO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL “DON  
BOSCO” LA TOLA, EN EL AÑO 2013-2014.

AUTORES/AS:  
HINOJOSA NEIRA IVÁN ALEXANDER  
MELENDRES LUCERO MARJORI SULEMA  
MORA QUINAUCHO HUGO PATRICIO  
TIPÁN RUIZ JOSÉ RICARDO

DIRECTOR:  
MANUEL ANIBAL BEDÓN MARTÍNEZ

Quito, Agosto 2014

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO

Nosotros Hinojosa Neira Iván Alexander, Melendres Lucero Marjori Sulema, Mora Quinaucho Hugo Patricio, Tipán Ruiz José Ricardo, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los AUTORES.

Quito, Agosto del 2014.

Hinojosa Neira Iván Alexander  
CC: 170703110-8

Melendres Lucero Marjori Sulema  
CC: 171310978-1

Mora Quinaucho Hugo Patricio  
CC: 171309388-6

Tipán Ruiz José Ricardo.  
CC: 171062491-5

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este estudio a Dios, Pilar Pletórico de Sabiduría, que nos ha permitido consolidar una meta de estudios en beneficio de la sociedad, de nuestra noble institución y en especial de nuestros/as queridos/as docentes.

A nuestras familias, apoyo incondicional, en los momentos más complicados de nuestro afianzamiento profesional.

Los autores.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Comunidad Salesiana “Don Bosco” de la Tola, en especial al Rvdo. P. Rafael Bastidas, sdb, por inculcarnos el sacrificio del estudio y la superación.

Al MSc. Holger Díaz, quien con su impulso tesorero ha gestionado el desarrollo de la Maestría en Gestión Educativa.

Al Economista Manuel Bedón, excelente director de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

Los autores.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRAT .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>11</b>
<b>EL MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>EL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES .....</b>	<b>11</b>
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Debate conceptual.....	13
1.3 Etilos de liderazgo .....	14
1.4 El liderazgo en las organizaciones educacionales .....	17
1.4.1 Estilos de liderazgo en las instituciones educativas.....	18
1.4.2 El liderazgo distribuido en las instituciones educativas.....	22
1.4.3 El liderazgo pedagógico.....	24
1.4.4 Consideraciones sobre la aplicación de las concepciones teóricas acerca de liderazgo.....	28
<b>EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES.....</b>	<b>30</b>
1.5. Conceptualizaciones de Clima Laboral. ....	30
1.6. El Clima Laboral en las instituciones educacionales.....	36
1.6.1 Medición de clima laboral en instituciones educativas.....	37
1.7. Aplicación de las conceptualizaciones acerca del Clima Laboral a la investigación.....	41
<b>RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>45</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>45</b>
2.1. Contextualización de la investigación. ....	45
2.2. Estudio situacional en los campos: pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia. ....	46
2.2.1 Campo Pastoral.....	46
2.2.2 Campo Administrativo.....	47
2.2.3 Campo Académico .....	48
2.2.4 Gobierno Estudiantil .....	48

2.2.5 Comité central de padres de familia.....	49
2.3 Enfoque, modalidad y tipo de investigación.....	49
2.2 Destinatarios.....	49
2.3 Población y muestra.....	50
2.4 Operacionalización de variables.....	51
2.5 Descriptores. Variable liderazgo.....	54
2.6. Descriptores. Variable clima organizacional .....	55
2.7 Técnicas e instrumentos.....	56
2.8 Recolección de la investigación.....	56
2.9 Procesamiento de la información.....	57
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>59</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>59</b>
3.1 Resultados del registro de observación.....	59
3.2 Resultados de la entrevista.....	63
3.3 Resultados del diagnóstico sobre Liderazgo.....	65
3.3.1. Resultado del test de Liderazgo .....	65
3.3. 2 Resultados de la Encuesta sobre liderazgo.....	66
3.4 Resultados de la Encuesta sobre Clima Laboral .....	75
3.6. Verificación de la Hipótesis.....	84
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>89</b>
4.1. Conclusiones.....	89
4.2. Recomendaciones .....	92
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>98</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Registro de observación.....	98
Anexo 2. Promedio de los puntajes de los distintos ítems de las variables estudiadas. Registro de observación. .....	100
Anexo 3. Registro total de observaciones. Tabulados en porcentos (%). .....	102
Anexo 4. ENTREVISTA A DIRECTIVOS .....	104
Anexo 5. Encuesta para evaluar liderazgo.....	105
Anexo 6. ENCUESTA PARA EVALUAR CLIMA LABORAL .....	106
Anexo 7. Resumen de estilos de liderazgo. ....	108
Anexo 8. Test de Liderazgo (Kurt Lewin).....	110

## RESUMEN

En las instituciones educacionales se hace cardinal contar con líderes que generen climas organizacionales favorables para cumplir las metas propuestas de la educación en el siglo XXI. En esta investigación, se partió del presupuesto teórico de relacionar el liderazgo con el clima laboral, considerándolos como variables donde la primera, es parte condicionante de la segunda. En la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” se detectó que el liderazgo ejercido genera un clima laboral no favorable por razones indicadas en el texto del informe de tesis; por lo que se definió como problema a investigar ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo y el clima laboral en los campos de la pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” en el año 2013-2014? El objetivo fue Determinar la relación existente entre el liderazgo y el clima laboral en los campos seleccionados. Para cumplir este propósito se utilizaron como técnicas de investigación, un registro de observación, la entrevista a los directivos de los cinco estratos poblacionales seleccionados y dos encuestas para valorar las opiniones de los miembros de la comunidad acerca de las cualidades de los líderes y del clima laboral existente. El procesamiento de los resultados obtenidos se efectuó empleando el programa digital Excel del Microsoft Word 2007, en cuyo análisis se pudo confirmar, a pesar de la poca coherencia y dispersión en las opiniones recibidas, la hipótesis la cual afirma que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima laboral, por lo que al realizar la correlación de los resultados de dichas variables, se pudo corroborar la influencia determinante de uno en el otro. Las conclusiones proponen modificar los estilos del liderazgo actuante por otro más interactivo, participativo y comprometido con las necesidades de la comunidad presente.

Palabras claves: estilos de liderazgo, clima laboral, instituciones educacionales.

## ABSTRAT

In educational institutions is cardinal to have leaders that create organizational climates favorable to meet the goals of education in the twenty-first century. In this research, it started from the theoretical assumption of leadership relate to the work environment, considering such variables where the first is part of the second constraint. In the Education Unit Fiscomisional "Don Bosco" was detected that the leadership generates a unfavorable climate for reasons indicated in the text of the report thesis work environment; therefore defined as research problem What is the relationship between leadership and the working environment in the fields of pastoral, academic, administrative, student government and parents of Fiscomisional "Don Bosco" Educational Unit in year 2013-2014? The objective was to determine the relationship between leadership and the working environment in selected fields. To fulfill this purpose were used as research techniques, a record of observation, interview the directors of the five selected population strata and two surveys will assess the views of community members about the qualities of leaders and climate existing labor. The processing of the results was performed using the Microsoft Excel program digital Word 2007, in which analysis could be confirmed, despite the lack of consistency and spread on the feedback received, the hypothesis which states that there is a direct and significant relationship between leadership and the work environment, so that when making the correlation of the results of these variables, it was possible to confirm the decisive influence of each other. The findings suggest modifying the acting leadership styles with a more interactive, participative and committed to the needs of this community.

**Keywords:** leadership styles, work environment, educational institutions.

## INTRODUCCIÓN

Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar (Delors, 2000), el progreso de la educación se pone en manos de los estados y de las Instituciones Educativas, para cumplir los pilares de la educación para el siglo XXI los agentes socializadores, dentro de los cuales está la escuela deberán propiciar ambientes constructivos, colaborativos, donde el aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir (Delors,2000) sea parte del quehacer cotidiano de los docentes y los directivos.

Para los ideales de paz, libertad y justicia social, el liderazgo es clave en la calidad del desempeño de cualquier institución educativa, por lo que, en un principio, todo intento de clarificar sus concepciones, modelos y teorías se ha de considerar positivo. Reconocen los estudiosos que el clima laboral es uno de los factores determinantes en el éxito de una Empresa, hoy nadie puede prescindir de potenciar el llamado “capital humano”. Las instituciones escolares no escapan a estas regularidades.

Las instituciones educativas se enfrentan a diversos retos que las llevan hoy en día a la necesidad de volverse más competitivas y descubrir las potencialidades y destacar sus fortalezas y áreas de oportunidad. A partir del año 2000, los estudios PISA<sup>1</sup> muestran como en la mayoría de los países de la OCDE<sup>2</sup> los centros escolares han ido incrementando su nivel de autonomía en diferentes ámbitos de decisión (desarrollo curricular, organización y gestión, contratación del profesorado, formación y evaluación, etc.). El incremento de la autonomía y el empoderamiento de los equipos directivos suponen un cambio en el tipo de liderazgo, ya que éste es mucho más pro-activo e implica un nivel más elevado de responsabilidad y de rendimiento de cuentas. Por esto la escuela actual requiere un cambio hacia estilos más democráticos, abiertos, informatizados, internacionalizados.

El clima laboral, considerado como el conjunto de variables que inciden en la forma como se percibe y se siente el individuo en relación a su trabajo y a las circunstancias en las cuales lo lleva a cabo o más sencillo como aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo es un factor

---

<sup>1</sup>Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés)

<sup>2</sup>Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

determinante en el éxito de una empresa o institución (Brunet, 1998, Meléndez 2006, Manco Ledesma, 2010 y otros).

En esta investigación se parte del presupuesto teórico de relacionar el liderazgo con el clima laboral, considerando que el primero es parte condicionante del segundo, así ejercer liderazgo significa principalmente orientar y motivar (Losada, 2007). Orientar es mostrar y definir lo que se pretende que logre la institución. Motivar es contribuir al desarrollo de las personas que la forman -en este caso y de manera especial el profesorado y el personal que trabaja en los centros educativos-, a partir del reconocimiento de sus necesidades, intereses y sentimientos, y construir espacios que permitan hacer compatibles tales características personales con las necesidades e intereses de la institución. (Gros at all, 2013)

La UNESCO<sup>3</sup> enfatiza en su propuesta de crear en las instituciones educativas un clima de seguridad, respeto y confianza, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la educación emocional, las prácticas para el crecimiento, la apertura y la tolerancia, la resolución no violenta de los conflictos y la participación democrática (Ledesma, 2010).

Esta investigación se motivó ante la preocupación de un grupo de docentes que conviviendo en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”(UEFDB), no perciben con claridad que este propósito sea posible en el clima existente y con los estilos de liderazgos actuantes en todos los campos.

La importancia de esta investigación, estriba en hacer una sistematización de las concepciones de liderazgo y de clima laboral en las instituciones educativas; relacionar el liderazgo con el clima laboral. El estudio que se expone resulta de interés para la unidad educativa en la que se realiza y puede aportar a otras con similares características.

La Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” es una Institución Católica Salesiana, particular con ayuda del estado, que desarrolla un servicio educativo a nivel de educación básica y bachillerato en Ciencias con la especialidad Físico-matemáticas, Técnico-industrial con la especialidad en Electrónica, Comercio y Administración con la especialidad de Informática. Actualmente ha sido escogida para pertenecer al proyecto de Bachillerato

---

<sup>3</sup>Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO; por sus siglas en inglés)

Internacional organizado por el Ministerio de Educación. Este servicio está dirigido a niños, niñas, adolescentes y jóvenes de sectores populares de Quito.

El problema que se presenta tiene su génesis en los resultados de la autoevaluación institucional del año escolar 2012 - 2013 realizada a todos los actores de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”, es decir a: autoridades, docentes, padres de familia, gobierno estudiantil y pastoral, en dicha autoevaluación se determina que existen las siguientes dificultades: los coordinadores imponen decisiones y los demás integrantes se limitan a “cumplir” con las disposiciones, en la mayoría de las ocasiones la toma de decisiones es individualizada debido a la falta de participación del personal involucrado, poco trabajo en equipo, desmotivación, desconfianza, apatía, resistencia a las disposiciones, conflictos interpersonales; por su parte el Gobierno Estudiantil trabaja solo sin consultar opiniones con los demás integrantes de la dirección; igualmente los Padres de Familia realizan un trabajo individualizado, lo que provoca diferencias que llevan a conflictos personales.

Todas estas problemáticas detectadas en las actividades dentro del CES, permiten precisar como situación Problemática que el liderazgo que se presenta en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” genera un clima laboral no favorable, debido a una toma de decisiones hechas por pocas personas, limitando la participación de todos; la comunicación institucional es fraccionada y el trabajo de las personas es rutinario, originando desmotivación en los actores de la institución, conflictos interpersonales y de la comunidad educativa; todo o cual afecta a la gestión escolar y limita la efectividad de la misma.

Esta situación expuesta conduce a la formulación del problema científico de esta investigación y que se precisa en ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo y el clima laboral en los campos de la pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” en el año 2013-2014?. El objetivo general es: Determinar la relación existente entre el liderazgo y el clima laboral en los campos de la pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” en el año 2013-2014.

El problema señalado se abordó a partir de dos preguntas de investigación: ¿Qué fundamentos teóricos sustentan la relación liderazgo-clima laboral en las instituciones educativas? y ¿Cuáles son los rasgos del liderazgo y del clima laboral que se perciben en los

campos: pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” en la etapa estudiada?

Los objetivos específicos fueron: Analizar los fundamentos teóricos que sustentan la relación liderazgo-clima laboral en las instituciones educativas y caracterizar los rasgos del liderazgo y del clima laboral en los campos: pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”.

Hipótesis general: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima laboral en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” en los campos: pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia durante el curso 2013-2014.

Técnicas e instrumentos: Para responder la primera pregunta de investigación que hace referencia a los fundamentos teóricos, los métodos utilizados fueron: el analítico-sintético, para desglosar las concepciones generales de liderazgo educacional y clima institucional en sus dimensiones, componentes y estructuras fundamentales e integrar las particularidades de los mismos para el área en que se emplea; el inductivo- deductivo: abordar lo particular y lo general y las influencias del todo en las partes y viceversa. Las técnicas para responder este primer sub-problema fue el análisis documental: recopilar la información actualizada en la literatura especializada y en las publicaciones en línea sobre los aspectos objeto de estudio en la investigación.

Para abordar la segunda pregunta de investigación dirigida a diagnosticar el estado del objeto de estudio el método aplicado fue el de diagnosis. Este método permitió conocer las características que se presentan en las áreas a investigar, de esta manera se determinó el tipo de liderazgo y su relación con el clima laboral, que se da en las áreas pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia. Las técnicas que se utilizaron fueron: el registros de observación, para recolectar información sobre las manifestaciones del clima laboral y los rasgos del liderazgo actuante en situaciones de actividades estudiantiles, juntas de docentes y reuniones de padres; las encuestas, para recopilar información sobre las distintas dimensiones del clima laboral y la opinión de los sujetos investigados sobre el liderazgo predominante y la influencia del segundo sobre el primero. Se aplicó una encuesta para valorar clima laboral y otra para liderazgo. Ambas siguieron criterios que se corresponden a la operacionalización de las variables: liderazgo y clima

laboral. También se utilizó la entrevista, para conocer la opinión de los directivos acerca del objeto de estudio de la investigación. Se aplicó a directivos de los distintos campos.

El cuerpo del informe de la tesis se expone con una estructura de introducción donde se argumenta la pertinencia e importancia de la investigación y los componentes básicos del diseño, el capítulo I, donde se exponen los fundamentos teóricos del objeto de la investigación, un capítulo II en el que se contextualiza el objeto de estudio y se señalan las cuestiones metodológicas, el capítulo III donde se hace un exhaustivo análisis de los resultados de cada uno de los instrumentos aplicados para diagnosticar el fenómeno estudiado, se exponen las tablas, gráficos y el análisis cualitativo de los mismos y el capítulo IV que contiene las conclusiones y se señalan las recomendaciones generales. Finalmente se muestran la bibliografía y los anexos.

La investigación es importante porque permite descubrir en qué medida el liderazgo influye en el clima laboral en una institución educacional. Su originalidad estriba en estudiar este problema en una población con peculiaridades diferentes a las estudiadas anteriormente. La solución del problema propuesto es una contribución a los propósitos sociales de elevar permanentemente la calidad de la educación y al logro de la visión declarada por la Unidad Educativa objeto de estudio. La utilidad teórica consiste en la sistematización teórica de las variables que se desarrollan. La utilidad práctica de la investigación radica en el hecho de que conoce una problemática que existe desde el punto de vista científico y se puede explicar desde los recursos de la investigación educativa, también puede ser útil a otras instituciones educacionales.

## CAPÍTULO I

### EL MARCO TEÓRICO

#### EL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES

##### 1.1 Antecedentes.

El liderazgo es analizado como una figura desde los inicios de la historia, desde el punto de vista epistemológico existen alusiones a los líderes desde la antigua Babilonia.

Ares (1988) citando a la Real Academia destaca que: El “vocablo proviene del inglés leader, “guía”, “conductor”, “persona que marca la dirección”. Guía, conductor... implica una relación asimétrica entre, al menos, dos personas. Al hablar de liderazgo estamos hablando de relaciones interpersonales entre niveles de poder distintos. Etimológicamente la definición de liderazgo marca una relación interpersonal asimétrica entre: a) una persona que influye (el líder) y b) otra u otras personas que son influidas (sus seguidores o subordinados)”. (p.145)

La gnoseología del liderazgo radica en legados pasados, así pues Platón, Aristóteles y Confucio expusieron sus ideas sobre el dominio y potestad de ciertas personas sobre otras, esto debido a determinadas particularidades personales o estado social. En el siglo XVI, Maquiavelo deja constancia que ser líder reside en conservar un flujo conveniente de conocimientos valaderos sobre puntuales asuntos sobre los que hay que establecer una disposición, y, de igual forma, conservar el respeto necesario para que se logren conseguir las decisiones deseadas.

El sociólogo alemán Weber (1924) también aporta sobre este aspecto al distinguir tres plataformas de poder que ampara la influencia del líder: la base racional: que se sustenta en la creencia de la legalidad de los patrones normativos y en el derecho a dar órdenes de aquellos que poseen una autoridad legítima (autoridad legal); la base tradicional: que descansa en la creencia establecida de la inviolabilidad de las tradiciones y en la legitimidad del status (autoridad tradicional, o heredada); y la base carismática: basada en el heroísmo o en el carácter ejemplar y excepcional de una persona concreta, y en los patrones normativos u órdenes que revela o decreta (autoridad carismática). (Weber, 2007).

El papel del liderazgo en las organizaciones ha cambiado profundamente durante el último siglo, hasta los años ochenta e inicios de los noventa, era visible el papel del líder como controlador, con una visión racionalista y burocrática de la organización. Su función era la de medir y supervisar (Gros et al, 2013). En este contexto, los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias no variaban mucho de una organización a otra y la preocupación

por su identificación y desarrollo se volvía una tarea bastante simple, ya que las competencias eran claras, específicas, objetivas y poco complejas.

Ulrich (1997), según (EOI, 2011) cita diferencias fundamentales entre las competencias necesarias para el liderazgo, entre la década de los años ochenta y la de los años noventa. En la década de los ochenta, la preocupación de las organizaciones estaba más enfocada a la identificación de líderes con capacidad administrativa. En la década de los noventa, el objetivo se encuentra en la capacidad de planificar y ejecutar estratégicamente, repensando conceptos, innovando en la organización y haciendo posible el crecimiento. Si antes los cambios se producían de forma lenta y gradual, ahora la velocidad y la proporción de dichos cambios exige de sus líderes competencias más dinámicas y flexibilidad que les permita adquirir otras nuevas (Teles et al, 2010, citado por (Gros Begoña (coord), Carolina Fernandez et al, 2013).

Actualmente, las organizaciones buscan líderes que consigan traducir el planteamiento estratégico en ejecución operacional. Esta función engloba el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión y las competencias relativas a la gestión de personas. Junto a esas competencias específicas se requiere de condiciones ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas que aseguren procesos de transformación permanente (Cayulef, 2007, citado por (Bolívar-Botía, 2010). El liderazgo adquiere así un papel fundamental para la obtención de resultados.

Esta nueva visión del liderazgo resulta esencial en el entorno educativo, precisamente porque la educación debe atender un conjunto complejo de objetivos que difícilmente podrá satisfacer si no lo hace en la ya mencionada clave sistémica y colaborativa. En el contexto del centro educativo la corresponsabilidad de los actores que intervienen -familias, profesorado, especialistas y agentes del territorio- es condición necesaria (Gros et al, 2013).

En resumen, puede señalarse que liderazgo es la capacidad de influenciar, comandar y conducir a personas o de trabajar en un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positiva o negativamente en las actitudes y los comportamientos de estos.

El liderazgo educativo, significa orientar y motivar (Losada, 2007). Orientar es mostrar y definir lo que se pretende que logre la institución. Motivar es contribuir al desarrollo de las personas que la forman a partir del reconocimiento de sus necesidades, intereses y

sentimientos, y construir espacios que permitan hacer compatibles tales características personales con las necesidades e intereses de la institución.

## 1.2 Debate conceptual

Actualmente se localizan algunas investigaciones referidas al tema, entre ellas se destacan las siguientes:

Título: El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar.

Autores:

Begoña Gros (Coord.) (Universidad de Barcelona)

Carolina Fernández-Salineró (Universidad Complutense)

Miquel Martínez (Universidad de Barcelona)

Enric Roca (Universidad Autónoma de Barcelona)

Conclusiones:

“Para concluir, podemos afirmar que el liderazgo educativo en el contexto escolarno es una cuestión personal sino de equipo y comunidad, de sistema, entendiendo aquí el centro como un sistema. Supone, por tanto, pasar de un enfoque directivo unipersonal a un planteamiento basado en un liderazgo sistémico y complejo que requiere transformaciones profundas, y cuyas competencias principales son un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, la resolución de problemas y la confianza relacional. Su función principal debe ser la búsqueda de cohesión de todos los elementos de la organización educativa al servicio de un proyecto de ejecución común, pues del liderazgo eficaz se espera, precisamente, la concreción y el análisis crítico de los resultados de un camino definido, de un rumbo marcado, de un horizonte comprometido. Debe sustentarse en los modelos de liderazgo distribuido, persuasivo, transformacional, situacional, ecosistémico, moral y pedagógico. Para este tipo de liderazgo es fundamental establecer redes compartidas, tanto internas como externas, y potenciar el desarrollo del líder más que su formación, utilizando métodos de capacitación que se sustentan en principios educativos de orientación, tutoría y acompañamiento, entre cuyas técnicas de desarrollo cabe señalar el benchmarking o análisis de buenas prácticas, el mentoring o guía desde la experiencia y el coaching o experiencia formativa sustentada en la confianza mutua entre tutor y tutorando. El aprendizaje para el liderazgo debe tener en cuenta además, la variable género, únicamente buscando conseguir el liderazgo eficaz que es aquel que está contextualizado, depende del rol a desempeñar y de

la identidad de quien lo representa y que ha de incluir tanto los rasgos más racionales y transaccionales del liderazgo masculino, como los más emocionales y transformadores del femenino”.

Título: Gestión del liderazgo y valores en la Facultad de Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador de la ciudad de Quito, durante el período académico 2010-2011.

Autor: Dany Luciano Bonilla Urbina ((Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.))

Conclusiones:

“Después de realizar la investigación en lo concerniente al diagnóstico general de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, y posteriormente analizar las problemática que cursa la institución educativa se concluye lo siguiente:

a.- La Facultad de Arquitectura y Urbanismo se encuentra en una crisis de gestión y liderazgo institucional, debilidad que se puede convertir en una oportunidad de cambio y mejoramiento continuo de la organización.

b.- La falencia en la gestión educativa en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, da la pauta para la implementación de cambios radicales.

c.- La actual estructura general de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo no permite el desarrollo apropiado de una gestión y liderazgo dentro y fuera de la institución.

d.- La capacidad de gestión en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo es muy débil para el desarrollo de proyectos de investigación y planificación de la institución educativa.”

### 1.3 Etilos de liderazgo

El liderazgo en la escuela ha evolucionado a través de la historia escolar, según los contextos y las exigencias sociales, al inicio no se investigaron como un fenómeno independiente al liderazgo en general.

Las primeras investigaciones sobre liderazgo, no centrado en la educación, se realizaron en las décadas de 1930 - 1940, bajo la denominada teoría de los rasgos. Esta teoría partía de la premisa de que los líderes no se hacen, nacen con características innatas que los llevan a

desempeñarse de forma destacada, por eso los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder. Los estudios no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla (Watkins, 1989; Northouse, 2004; citado por Murillo, 2005).

Posteriormente la investigación se centró en las conductas y comportamientos de los líderes y en la forma en que distribuían su tiempo. Con ello se inició la llamada teoría conductual sobre liderazgo (Short y Creer, 2002; citado por Murillo, 2005). Resultado de estos estudios trascienden lista de tareas, estilos directivos y comportamientos propios de los más exitosos. Entre los estudios que identifican estilos de dirección y que trascienden por su influencia en la educación se reconoce a Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo (Lewin, Lippit y White, 1939, citados por Murrillo, 2005), ellos son:

- El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- El liderazgo “*laissez faire*”. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa.

Otro clásico entre los estudios que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961). Este autor encuentra que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder, ellas son: fomento de relaciones positivas, mantener un sentimiento de lealtad al grupo, conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo, tener conocimientos técnicos, coordinar y planificar.

Fiedler (1967), también de este grupo, defendió la idea de que la eficacia del liderazgo tiene relación con dos variables: el estilo del líder –idea procedente de la teoría conductual, y el control de la situación, este control depende, según él, de tres variables que determinan el estilo de liderazgo; estas variables mencionadas por Fiedler son: relación líder-miembros, estructura de la tarea y poder de posición.

House (1971) propone una teoría que explica la eficacia del líder en la interacción de su comportamiento con las características del entorno. Este autor identifica cuatro comportamientos del liderazgo: directivo, orientado hacia el rendimiento, de apoyo y participativo.

Hersey y Blanchard (1977), por su parte, defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores denominada madurez. Así, ésta es definida como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En función de estas dos variables ellos establecen el estilo del director; así entonces este debe dirigir, persuadir, fomentar la participación o delegar.

Bennis y Goldsmith (2003), citado por Codina (2005), son más directos en sus conclusiones. En *Learning to Lead*, uno de los trabajos más interesantes sobre liderazgo, analizan lo que consideran "Mitos sobre el liderazgo" en lo que incluyen lo siguiente, con sus comentarios correspondientes.

Mito 1: El liderazgo es una habilidad natural. Nada más lejos de la verdad. Todos tenemos algo potencial de liderazgo. Unas personas pueden ser líderes en una organización y en otras no.

Mito 2: Los líderes nacen, no se hacen. Muchas investigaciones demuestran que en determinadas condiciones, se convierten en líderes personas que no se habían identificado como tales hasta ese momento. La mayor parte de las capacidades y competencias del liderazgo pueden ser aprendidas, si existen los deseos y la voluntad de aprenderlos. Lo cual no quiere decir que es fácil y que "cualquiera" puede convertirse en líder.

Mito 3: Los líderes son carismáticos. Algunos sí, otros no. Nuestra experiencia es que el carisma es más el resultado de un liderazgo efectivo que a la inversa. Un efectivo liderazgo incrementa la atracción de los seguidores.

Mito 4: Los líderes existen sólo en los niveles altos de una organización. Esto es falso, se pueden encontrar en cualquier nivel.

Mito 5: Los líderes controlan, mandan, manipulan a otros. El liderazgo es tanto el ejercicio del poder como el "enriquecimiento" de otros (empowerment). Los líderes se apoyan más en la atracción que en "empujar".

En resumen es amplio el panorama sobre liderazgo en su evolución (anexo 7), para esta investigación es preciso ubicarse en el tema dentro del panorama educativo. Entre las décadas de los 60 y 70, la investigación sobre el liderazgo aplicado al mundo educativo comienza a desarrollarse con fuerza y de forma más autónoma (Murillo, 2005).

#### 1.4 El liderazgo en las organizaciones educacionales

Tradicionalmente la escuela ha ofrecido resistencia a considerar en su quehacer los términos que provienen del área empresarial por considerar que sus propósitos nada tienen que ver con las metas y objetivo de una empresa dedicada a generar recursos monetarios y financieros; sin embargo la Sociedad del Conocimiento pone a la escuela nuevos retos que la ha obligado a reconsiderar las terminologías y concepciones con los que opera, de ahí que la planificación estratégica, la valoración de los impactos y otras ideas han generado estudios en el área educativa.

En las últimas décadas el tema del liderazgo en educación es un tema recurrente que genera fobias y filias. El término liderazgo, en general, no es bien recibido en los ámbitos educativos. Se asocia con un discurso y un modelo de organización ubicado en enfoques más propios del mundo de la empresa que del mundo de la educación. Incluso se identifica de manera reduccionista con determinados enfoques sobre el desarrollo centrado en el crecimiento en términos económicos a diferencia de los enfoques de desarrollo de capacidades humanas (Nussbaum, 2011 y 2012). Se ha percibido incluso como una moda perniciosa procedente del mundo de la empresa y ajena a los valores que caracterizan el sector educativo. Desde esta perspectiva se asocia el liderazgo con una visión individualista y elitista en relación al trabajo en educación y con una pérdida de los valores y tradiciones participativas y de trabajo en equipo propios de las instituciones educativas (Longo, 2008). Se identifica así liderazgo con aquellas características que lo presentan popularmente como capacidad gestora, excelencia individual y ejercicio de poder, que son sin duda una concepción reduccionista del mismo. (Gros, 2013, pág. 2).

Probablemente no todas las acepciones del término liderazgo son adecuadas para la educación. Pero conviene matizar el término y su significado tanto como sea posible para aprovecharnos de los desarrollos y estudios en torno al liderazgo en las organizaciones, de acuerdo con lo que entendemos que son los objetivos de la educación, y así poder orientar y motivar mejor la tarea.

Ejercer liderazgo significa principalmente orientar y motivar (Losada, 2007). Orientar es mostrar y definir lo que se pretende que logre la institución. Motivar es contribuir al desarrollo de las personas que la forman -en este caso y de manera especial el profesorado y el personal que trabaja en los centros educativos-, a partir del reconocimiento de sus

necesidades, intereses y sentimientos, y construir espacios que permitan hacer compatibles tales características personales con las necesidades e intereses de la institución.

Un buen ejercicio del liderazgo en el centro promueve valores comunes, un saber hacer compartido, una cultura docente y organizativo-colaborativa y crea equipo, un buen liderazgo debe estar acompañado de autoridad auténtica, de aquella autoridad que emana de las personas con las que trabajas y que la reconocen sin que estén obligadas a ello. No es fácil que una misma persona pueda combinar las dos funciones principales del liderazgo con este ejercicio de autoridad, pero en educación es necesario para que el liderazgo en el centro alcance sus objetivos.

Conviene recordar que liderar no es equivalente a dirigir (Guillem, 1994; Mintzberg, 1994; Frederickson y Smith, 2003; Fry, 1989, citado por (Gros Begoña (coord), Carolina Fernandez at all, 2013)). Dirigir significa más que liderar, es utilizar recursos para lograr objetivos, gestionar prioridades e información, decidir, presupuestar, organizar, coordinar, controlar, evaluar, sancionar... Por ello, no siempre la dirección es liderazgo ni el liderazgo debe suponer necesariamente dirigir. Sin embargo, en educación y en relación a la cultura de centro se entiende que cuando se habla del liderazgo se hace referencia a la dirección del centro. La dirección de un centro puede ejercer liderazgo, pero también puede ser ejercido el liderazgo sin tener ninguna función directiva.

#### 1.4.1 Estilos de liderazgo en las instituciones educativas.

Existen distintas propuestas sobre estilos de liderazgo en las Instituciones Educativas a partir de los años 80, Murillo (2005) menciona algunas que por su importancia para este estudio se refieren a continuación:

La de Sergiovanni (1984) que formula cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

- El líder técnico: hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.
- El líder humanista: concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de

- directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.
- El líder educativo: utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.
  - El líder simbólico: asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.
  - El líder cultural, caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Las actividades asociadas con más frecuencia a este líder son: articular una misión del centro, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias, explicar cómo funciona el centro, desarrollar y manifestar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo, y recompensar a quienes reflejan esta cultura. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencia de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro.

En la tipología de estilo de liderazgo escolar elaborada por Leithwood, Begley y Cousins (1990) a partir del análisis de varias investigaciones, se establecen cuatro tipos de liderazgo:

El estilo A, caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.

En el estilo B, el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).

El estilo C, centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar las competencias del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas.

El estilo D, caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro. Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se

preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás, suelen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o a una demanda concreta.

En los años 80 se acuñó un término que ha tenido una fuerte repercusión en la dirección escolar: el liderazgo instructivo (Murillo, 2005), ella cambió el enfoque tradicional de una dirección burocrática, centrada en la organización, a una dirección más preocupada por la enseñanza; este estilo contribuye a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro. Según este liderazgo las escuelas que consiguen en mayor medida un desarrollo integral de todos sus alumnos son aquellas que:

- Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares.
- Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje.
- Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores.
- Desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro.
- Fomentan el trabajo en equipo de los docentes.
- Favorecen la participación de la comunidad escolar.
- Tiene altas expectativas hacia los docentes y las comunican.

Esta visión del liderazgo fue insuficiente, era estática, dado que se basaba en la identificación de las características de las escuelas que funcionaban bien, pero no de las que tenían que mejorar, suponía un planteamiento implícitamente jerárquico, dependiente de que los directivos ejercieran firmemente su autoridad sobre los subordinados (Veenman, Visser y Wijkamp, 1998), generaban una dirección para la estabilidad, no para el cambio. De esta forma, parecía claro que si se quería una dirección que ayudara a transformar la escuela, había que buscar otro camino.

De esta necesidad surgieron las investigaciones que buscaban ya no “reconocer” características, conductas o actitudes que configuraban una buena dirección; sino “proponer” modelos de dirección para contribuir a mejorar la educación. De ahí surgieron los conceptos del liderazgo transformacional y, más recientemente, los de liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido.

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985, 1988), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994):

- Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- Estimulación intelectual, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Este tipo de liderazgo, bastante connotado en la literatura, parte según Murillo (2005) de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (Coronel, 1995; Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996).

En los últimos años, están surgiendo una serie de propuestas que, partiendo del liderazgo transformacional, pretenden superarlo aportando nuevos elementos. Entre éstas destacan: el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo y el liderazgo sostenible. Brevemente estos conceptos, se refieren a:

- Liderazgo facilitador:(Lashway, 1995) es que se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos. De esta manera, es posible definirlo como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados (Conley y Goldman, 1994). Las estrategias utilizadas para ello son: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar feedback, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela.
- Liderazgo persuasivo:(*invitational leadership*), propuesto por los profesores Louise Stoll y Dean Fink, en su popular obra “*Changing our schools*” (Stoll y Fink, 1999), se sustenta en cuatro premisas básicas: optimismo: el líder mantiene altas expectativas para los

otros; respeto a la individualidad de cada ser humano que se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto; confianza, dado que los seres humanos son interdependientes, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana; e, intencionalidad: los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente.

- Liderazgo sostenible:(*Sustained leadership*), es una reciente propuesta defendida por Andy Hargreaves y Dean Fink. Este planteamiento se basa en siete principios: el liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible; asegura el éxito en el tiempo; apoya el liderazgo de otros; dirige su atención a la justicia social; desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales; desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno; y tiene un compromiso activo con el entorno (Hargreaves y Fink, 2003; 2004; 2005).

Según Murillo (2008) ninguna de las ideas antes señaladas, ni el liderazgo facilitador, persuasivo o sostenible parece que van a perdurar en el tiempo, “el concepto que más fuertemente está cuajando entre investigadores y expertos y al que se le vislumbra un futuro muy prometedor es al concepto de “Liderazgo distribuido” (*Distributed leadership*) (p.e. Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006)” (pág. 11).

#### 1.4.2 El liderazgo distribuido en las instituciones educativas

El liderazgo distribuido es un marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).

Longo (2012) denomina liderazgo distribuido a una concepción emergente característica de las organizaciones del conocimiento, que se basa en la consideración del liderazgo como una tarea que debe ser compartida. Quien dirige este tipo de organizaciones –afirma Francisco Longo- no debe aspirar a ampliar su base de poder e influencia en función del número de seguidores. Lo que necesita es promover a su alrededor personas dispuestas a asumir responsabilidades, dispuestas a ejercer micro-liderazgos que orienten, motiven e induzcan cambios en torno a proyectos e innovaciones.

Los centros educativos son organizaciones del conocimiento, y este potencial de transferencia de liderazgo que caracteriza al que ejerce liderazgo distribuido, es la clave para una buena integración de los procesos de participación propios en la dinámica de los centros y del trabajo colaborativo, comprometido y orientado en función de un proyecto que debe caracterizarlos como organizaciones complejas que buscan el logro de objetivos también complejos.

Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales (equipo directivo) (Bennet, Wise, Woods, y Harvey, 2003; Woods, Bennett, Harvey y Wise, 2004).

El liderazgo distribuido, implica igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica. Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Lo que supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión (Crawford, 2005). El liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada. (PREAL, 2010).

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo de manera conjunta tanto la labor del aula como la del centro. La mejora del centro depende de la acción coordinada de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes (Gross, 2010). Exige la asunción de un papel más profesional por parte del profesorado, quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos (Elmore, 2000).

En este estilo el liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En

esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación. Esta propuesta implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, el esfuerzo y la ilusión de la comunidad escolar.

El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso. Así como una mayor coordinación dentro del colectivo de personas que pertenece a la misma comunidad de trabajo y aprendizaje.

Las fronteras entre líderes y seguidores se disipan en la medida en que todos desempeñan ambos roles. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la forma de trabajar coordinada de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente.

#### 1.4.3 El liderazgo pedagógico.

Es deseable que quien ejerza funciones directivas y en especial la dirección de un centro posea las cualidades necesarias para ejercer liderazgo, pero es igualmente importante que entienda que el cambio y transformación será más eficaz y eficiente si el liderazgo en el centro no sólo recae en su persona. Entre las cualidades necesarias para ejercer un buen liderazgo educativo se encuentra la de reconocer que el liderazgo no es una cuestión personal sino de equipo y comunidad, de sistema, entendiendo aquí el centro como un sistema. (Gros, 2010).

La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela (p.e. Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004). De esta forma, es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio. (Murillo, 2005, pág. 1)

Competencias básicas del líder pedagógico.

Robinson (2010), citado por Gros (2013), establece tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo que tienen un alto grado de interdependencia:

1. Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este conocimiento necesario para el ejercicio del liderazgo pedagógico, vincula el conocimiento curricular y pedagógico con las dimensiones administrativas y de gestión.
2. Saber resolver los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.
3. Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado. El liderazgo, como proceso social, es un fenómeno relacional en sí mismo, basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones de autoridad, poder o manipulación.

De este modo, un liderazgo efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de su profesorado y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la comunidad escolar.

El liderazgo en los centros educativos debe favorecer, por encima de todo, la posibilidad de reorientar la acción institucional, organizativa y pedagógica en función del aprendizaje que va acumulando la propia organización. Es decir, un centro que aprende es un centro que cambia, que reorienta su acción y que, por tanto, se muestra eficaz y eficiente.

En esta línea, el *Australian Institute for Teaching and School Leadership* (2011), ha establecido los estándares del liderazgo de la dirección de centros en función de la visión y los valores, el conocimiento y la comprensión y las cualidades personales y sociales para la comunicación. Esta propuesta implica cinco áreas de liderazgo: enseñanza y aprendizaje, desarrollo de los demás y de uno mismo, innovación y cambio, gestión y compromiso en el trabajo con la comunidad.

El liderazgo pedagógico se centra en los procesos de innovación de las metodologías de aprendizaje (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008). Un liderazgo pedagógico implica que las competencias directivas se orienten a crear condiciones y promover contextos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Aunque la dirección debe realizar múltiples tareas y algunas inevitablemente relacionadas con la administración y la gestión, su misión central es la enseñanza, por lo que en ella debe centrar los esfuerzos y poner los demás aspectos al servicio instrumental de la mejora de la educación ofrecida por el centro.

Si el objetivo del liderazgo es el mejoramiento de la práctica y del desempeño docente, entonces las competencias y los conocimientos realmente importantes son aquellos relacionados con crear un entorno para el aprendizaje focalizado en expectativas claras para la docencia. Todas las demás destrezas son instrumentales (Elmore, 2010, pág. 124).

El liderazgo pedagógico debe basarse en un ejercicio de responsabilidad porque “sólo cuando el educador se hace responsable del otro, responde a éste en su situación concreta, se preocupa y ocupa de él desde la responsabilidad, se da educación” (Romero y Pérez, 2012: 104). En el caso del líder pedagógico, sólo cuando su liderazgo se haga responsable de toda la comunidad escolar se podrá ejercer desde la legitimidad de ver reconocido ese liderazgo. Este concepto de responsabilidad obliga a un ejercicio activo de acogimiento del otro, en este caso, de todos “los otros” que forman parte del centro: estudiantes, docentes, familias y el resto de los agentes educativos intervinientes dentro y fuera de la institución escolar.

El liderazgo pedagógico es visto como el segundo factor más importante en el impacto del aprendizaje de los estudiantes, después del trabajo en el aula (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008) consideran que el liderazgo escolar es la segunda variable más importante en el aprendizaje de los estudiantes, y la dirección mejora la enseñanza y el aprendizaje a través de su influencia en la motivación del personal, en el compromiso y en las condiciones de trabajo.

También se enfatiza que el liderazgo escolar tiene mayor influencia en la escuela y en el alumnado cuando es ampliamente distribuido.

Un liderazgo distribuido se orienta a capacitar profesionalmente al profesorado para ejercer funciones múltiples de liderazgo, lo cual configura al centro educativo como una comunidad profesional de aprendizaje, es decir, como una organización que aprende y cualifica a los que trabajan en ella (Bolívar, 2008). Como resaltan Krichesky y Murillo (2011), la comunidad profesional de aprendizaje es, de hecho, una comunidad de líderes, donde el liderazgo docente constituye la base para promover y sostener esta estrategia de mejora, cuando todos los miembros de la comunidad educativa se sientan empoderados y comprometidos con los procesos de cambio y mejora en el centro. En una escuela vivida como comunidad, los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados obtenidos (Gros, 2013).

Elmore, (citado por (Lozado, 2013)) afirma que “el liderazgo distribuido no significa que nadie es responsable del desempeño general de la organización. Más bien implica que la función de los líderes directivos consiste principalmente en desarrollar las competencias y los conocimientos de las personas de la organización” (2010, pág.116-117). Profesorado, familias y alumnado también deben ejercer, a su modo y en su contexto, el liderazgo de modo distribuido.

Desde este enfoque y aprovechando el capital social de los centros como comunidades educativas, conviene promover liderazgos que inicien procesos que conduzcan a la conformación de alianzas y corresponsabilidades entre los diferentes agentes del centro, los de dentro y los de fuera, que permitan identificar con claridad la orientación y el horizonte hacia el que conviene avanzar, motivar a las personas cuya implicación se requiera, y reconocer y desarrollar las capacidades de las mismas para afrontar los cambios y las dificultades que se puedan presentar. En definitiva, un liderazgo que genere y distribuya liderazgo: un liderazgo distribuido (Longo, 2008).

Señala Murillo (2005), para conseguir una dirección para el cambio es necesario replantearse el modelo de dirección desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de liderazgo: quién y cómo se asume. Así, es necesario: un liderazgo compartido, distribuido; con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, con una dirección visionaria; que asuma riesgos; directamente implicado en las decisiones pedagógicas; y, bien formado en procesos de cambio.

Los distintos enfoques de estilos de liderazgo ejercen su influencia, tienen sus propósitos y resultados, un cuadro resume brevemente esta idea y resulta interesante observarlo en este contexto.

**CUADRO N° 1.**  
**EL ROL DE LA INFLUENCIA EN LOS DIFERENTES MODELOS DE LIDERAZGO**

Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce la influencia	Fuentes de influencia	Propósitos de la influencia	Resultados de la influencia
Instruccional o pedagógico	•Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, específicamente	• Conocimiento experto • Típicamente, el poder ligado a la posición	• Realzar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula	•Crecimiento del desarrollo estudiantil

	los directores de escuelas			
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal, pero no necesariamente sólo ellos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirar niveles más altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor esfuerzo y productividad</li> <li>• Desarrollo de prácticas más hábiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la capacidad de la organización para mejorar continuamente</li> </ul>
Moral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos que tienen roles formales de administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de un sistema de morales y valores para guiar la toma de decisiones en una organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la sensibilidad hacia la justicia de una decisión</li> <li>• Aumentar la participación en las decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones justificadas moralmente</li> <li>• Escuelas democráticas</li> </ul>
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo, incluso los miembros de la organización, sin papeles administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interpersonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la participación en decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio</li> <li>• Una organización más democrática</li> </ul>
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos que tienen roles formales de administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder ligado a la posición</li> <li>• Políticas y procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento eficaz de tareas específicas por los miembros de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr las metas formales de la organización</li> </ul>
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Típicamente, aquellos que tienen roles de liderazgo formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emparejar el comportamiento del líder con el contexto</li> <li>• Procesos expertos para resolver los problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer mejor las necesidades de los miembros de la organización</li> <li>• Dar respuestas más efectivas para alcanzar los retos de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr las metas formales de la organización</li> <li>• Crecimiento de la capacidad de la organización a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para cambio</li> </ul>

Fuente: Leithwood, Jantzi y Teinbach, 2003. Tomado de (Murillo, 2006)

#### 1.4.4 Consideraciones sobre la aplicación de las concepciones teóricas acerca de liderazgo.

En esta investigación se pretende valorar el liderazgo actuante en la escuela donde se realiza el estudio, según los objetivos definidos. Los cambios son necesarios pero generan tensiones

por eso resulta importante el legado de Michael Fullan, en su clásica obra “*Change Forces*” (1993, citado por Murillo, 2005), acerca de las tensiones que conlleva un proceso de cambio. Estas ocho lecciones recuerdan la fragilidad de cualquier propuesta que pretenda dar alguna pauta de cómo ha de ser una dirección que contribuya a cambiar las escuelas, ellas son:

Lección 1: lo importante no puede ser impuesto por mandato (cuanto más complejo es el cambio, menos puede forzarse).

Lección 2: el cambio es un viaje no un modelo (el cambio es no lineal, está lleno de incertidumbres y pasiones, y algunas veces llega a ser perverso).

Lección 3: los problemas son nuestros amigos (los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos).

Lección 4: la visión y la planificación estratégica vienen después (visiones y planificaciones prematuras, ciegan).

Lección 5: ha de existir un equilibrio entre el individualismo y el colectivismo (no hay soluciones unidimensionales al individualismo ni al pensamiento grupal).

Lección 6: ni la centralización ni la descentralización funcionan en solitario (tanto las estrategias de arriba a abajo como las de abajo a arriba son necesarias).

Lección 7: es fundamental una amplia conexión con el entorno (las mejores organizaciones aprenden tanto del interior como del exterior).

Lección 8: cada persona es un agente del cambio (el cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos).

Los lineamientos curriculares de la República de Ecuador plantean en su propósito la intención de modificar el tradicional sistema educativo, el cambio en el sistema requiere obligatoriamente cambios en los estilos de liderazgo; la concepción del liderazgo distribuido implica que la función de los líderes consista principalmente en desarrollar las competencias y los conocimientos de las personas de la organización, esta dirección visionaria; que asume riesgos y se implica directamente en las decisiones pedagógicas, es muy atinada en procesos de cambio.

## EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES.

### 1.5. Conceptualizaciones de Clima Laboral.

El diccionario Larousse define el clima laboral como el “conjunto de circunstancias en las que se vive”; definido por Fourgous e Iturralde (1991), citado por Alves (2003) como el “conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”. O sea, el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva.

El clima laboral, nombrado también en la literatura como clima organizacional puede definirse como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (Bedolla Arnory y Luz Amparo Obando , 2011).

El clima organizacional es un concepto introducido por Gellerman en 1960 en el ámbito de la administración de empresas y de la psicología industrial/laboral, por lo tanto su definición y utilización varían frecuentemente en función de los investigadores que lo estudian. Existen tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional: el primer grupo toma las características meramente objetivas y estructurales de las empresas (Glick, 1985), un segundo grupo se interesa sólo por el aspecto psicológico del individuo (Jones y James, 1979; Halpin y Crofts, 1963) y, finalmente una tercera corriente – que es la que se adopta en este estudio – la que se preocupa de la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo (Litwin y Stringer, 1968; Peiró, 2001; Mellado, 2005). (Gutiérrez-Santiuste E, M. Jesús Gallego-Arrufat, 2013)

Según esta última corriente, la forma de comportarse de un individuo en un trabajo no depende sólo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización, por lo que el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una empresa, así como las características personales de un individuo constituyen su personalidad” (Brunet, 1992, citado por (Avena, 2014)).

El clima organizacional es también la forma de personalidad que caracteriza a una empresa y que puede ser sana o malsana. Si es malsana, trastornará las relaciones de los empleados con la organización y entre sí y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo.

Entre los estudiosos más destacados del clima organizacional se menciona a Rensis Likert (Chavianato, 2004), conocido por sus trabajos en psicología organizacional, elaboración de cuestionarios e investigaciones sobre los procesos administrativos. Es uno de los autores, según Simón (2010), que ofrece una de las teorías más completas por su nivel de explicación y de extrapolación. Sostiene que el comportamiento de los trabajadores en la organización es producto del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben, así como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, es decir, para los trabajadores lo que cuenta es la forma cómo ven las cosas y no la realidad objetiva (Likert, 1932, citado por (González O., Oramis González, G. Rios, 2013).

Dentro de los diversos factores que influyen en la forma de percepción individual del clima están la posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, el salario que se obtiene, los factores personales (personalidad, actitudes y nivel de satisfacción), los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. Para Likert existen tres tipos de variables que determinan las características de una organización y que condicionan su clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

El carácter multidimensional del clima organizacional hace que las variables que lo integran sean numerosas y difíciles de aislar, por eso al momento de analizarlo y evaluarlo han existido divergencias entre los teóricos en cuanto a las variables que deben incluirse Likert (1972), incluyó ocho aspectos para su estudio: métodos de mando, motivación a los empleados, tipos de comunicación, cumplimiento de objetivos, proceso de toma de decisiones y distribución de responsabilidades, procesos de planificación, procesos de control, objetivo de rendimiento, perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

Por su parte Litwin y Stringer (1968), consideraron las variables: responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Pritchard y Karasick (1973) utilizaron once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status,

centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación; mientras que Halpin y Crofts (1963) utilizaron ocho dimensiones en un estudio realizado en una escuela pública, de las cuales, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones fueron: desempeño, sentimiento del docente al realizar las tareas rutinarias, espíritu, actitud distante e; importancia de la producción, comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director, confianza y, consideración.

Según Manco Ledezma (2010), muchos factores pueden influir en el clima laboral, entre los más influyentes pueden ser: las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, la filosofía de la institución, el cumplimiento igualitario de las normas que rigen la institución, el liderazgo del director y los directivos, sentido de pertenencia, solución de los conflictos, ambiente físico, condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados, sistemas de reconocimiento en el desempeño laboral, empoderamiento a todos, sentido de pertenencia, talento de las personas, dirección y sentido del humor, evitar los rumores y la clara comunicación.

Otros factores que han sido identificados como constituyentes de la realidad objetiva del desarrollo organizacional, se refieren a la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos, las relaciones interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el liderazgo (Alves, 2003).

Existen distintas Escalas de clima organizacional, la usada por Walter Et. Al (s/r), (citada por OIE, 2011), resulta interesante, plantea:

- Desvinculación: Es un grupo que actúa mecánicamente, un grupo que no está engranado con la tarea que se realiza.
- Obstaculización: Sentimientos que tienen los miembros agobiados con deberes de rutinas y otros requisitos que se consideran inútiles.
- Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando el sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas, esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de una tarea.

- Alejamiento: Es un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal describe una distancia emocional entre el personal y su subalternos.
- Énfasis en la producción: Comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación y comunicaciones.
- Empuje: Comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzo, para hacer mover la organización y para motivar. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Las dimensiones en las que Valenzuela (2004) citado por (Bolívar-Botía, 2010) basa un instrumento de valoración del clima laboral son diez: Trabajo personal, Supervisión, Trabajo en equipo y Relaciones con compañeros de trabajo, Administración, Comunicación, Ambiente físico y cultural, Capacitación y desarrollo, Promoción y carrera, Sueldos y prestaciones, Orgullo de pertenencia.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger (1968) que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- Responsabilidad (*empowerment*). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos.** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Para la evaluación del clima organizacional en Bodega Comercial Mexicana Zapata-Acapulco, Javier Damián Simón, Profesor Investigador de la Universidad del Papaloapan, campus Tuxtepec (2010) seleccionó siete variables o factores tomando como base las quejas o comentarios de los empleados al abandonar la empresa (entrevista de salida). Los factores seleccionados y las razones implicadas fueron:

- **Comunicación,** pues cuando la información es insuficiente aunado a una mala comunicación, existe el riesgo de provocar *tensión e insatisfacción* entre el personal (Davis, 2005).
- **Liderazgo,** tomando en cuenta que el clima organizacional puede definirse según las fuentes de poder que utilizan los directores de la empresa (French y Raven, 1960), por lo que un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas para

controlar a los empleados mientras que un clima participativo se distinguirá por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados.

- Políticas, ya que éstas tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive; un clima de coacción desata en los empleados comportamientos que se transforman en derivados de la presión sentida (Chiavenato, 2004).
- Salarios, ya que existen relaciones entre la paga, el nivel de desempeño y la satisfacción en el puesto y por ende, del clima laboral. Algunos estudios indican que los niveles de paga afectan la satisfacción, lo que a su vez influye el desempeño positiva o negativamente (Terry, 2007).
- Capacitación, ésta puede desempeñar un buen papel para incentivar y lograr el deseo de pertenencia en los trabajadores y contribuir de manera significativa en la conformación del clima organizacional.
- Identificación con la empresa, siendo éste un factor de mucha importancia, lograr que los trabajadores adopten esta filosofía requiere de un trabajo arduo y complejo, sin embargo; lo que sí queda claro es que en menor o mayor grado influye en la moral de trabajo en las organizaciones.
- Oportunidades de progreso, esta acción constituye una de los eventos más importantes en la historia laboral de un empleado y, debe apoyarse en un criterio objetivo de evaluación del desempeño pues las decisiones de promoción que se basan en sentimientos personales pueden ocasionar detrimento de la motivación y la satisfacción de los otros empleados, y por ende, afectar el clima organizacional (Arias, 2006, citado por (Avena, 2014)).

En general se aprecia varias escalas, opiniones y dimensiones para valorar el clima laboral: Simón (2010), Litwin y Stinger (1968), Valenzuela (2004), Walter Et. Al (s/r) citado por OIE, 2011, Ledezma (2010) y otros, cualquiera de estas puede ser útil siempre que se adecúe al contexto y necesidades del estudio que se pretende hacer.

Para evaluar liderazgo en este estudio se utilizó el criterio de. Maureira (2004), que plantea las siguientes dimensiones e indicadores:

CUADRO N° 2. DIMENSIONES E INDICADORES PARA EVALUAR LIDERAZGO.

Dimensión	Indicador
Carisma personalizante.	▪ Entusiasmo
	▪ Credibilidad
Consideración Individual	▪ Trato personal
	▪ Apoyo
Estimulación Intelectual	▪ Animación al cambio
	▪ Potenciación de esfuerzo mayor
Inspiración	▪ Implicación
	▪ Identidad
Tolerancia	▪ Humor

Fuente: (Maureira, 2004)

#### 1.6. El Clima Laboral en las instituciones educativas

Las instituciones educativas constituyen un escenario particular, donde el clima laboral es afectado por una serie de condiciones especiales que no se registran en otros contextos empresariales, esto implica abordar este concepto de una manera diferente.

Las primeras menciones al concepto de clima laboral en el contexto educativo, según Gómez Rada (2010), aparecen en los trabajos de Halpin y Crofts (1962), citados por Álvarez (1992). Con la publicación de una obra titulada "El clima organizacional en la escuela", llevan este constructo a la educación. Posteriormente Fox y colaboradores (1973), desarrollaron una concepción de clima organizacional educativo, según la cual el clima organizacional es la resultante de la interacción de cuatro factores: factores generales, factores determinantes de la relación educativa, factores determinantes del programa educativo, factores determinantes del proceso educativo y factores determinantes materiales.

Para Fox y colaboradores (1973), citado por (González O., Oramis González, G. Rios, 2013), si una institución educativa desea ser satisfactoria y productiva, debe disponer las condiciones a sus miembros para satisfacer sus necesidades básicas. Para establecer dichas necesidades, estos autores hacen una reinterpretación del modelo motivacional de Maslow (1971) y establecen como fundamentales las siguientes necesidades: necesidades psicológicas, necesidades de seguridad, necesidades de aceptación y amistad, necesidades de reconocimiento y necesidades de maximizar su potencial.

Desde esta óptica, un clima laboral favorable, permite un funcionamiento productivo de la institución académica, que se refleja en aprendizaje académico, desarrollo social y mejoras

en el currículo. Para que ello sea posible, se requieren como condiciones esenciales: un ambiente interno estimulante y productivo que conduzca a un alto rendimiento y situaciones satisfactorias, donde los participantes puedan desarrollarse y trabajar.

De acuerdo con ellos, según Álvarez (1992), la productividad, entendida como la medida en que la institución logra desarrollar destrezas básicas, actitudes constructivas, una adecuada base de conocimientos, clarificación de metas y adecuada solución de problemas y conflictos; y la satisfacción, que se refiere al grado de bienestar experimentado por los participantes en el logro de la productividad, se convierten en las metas esenciales de una organización educativa con un clima organizacional positivo. Desde esta posición, el clima laboral educativo, es un medio y un fin en sí mismo (Álvarez, 1992). (Alves, 2000)

#### 1.6.1 Medición de clima laboral en instituciones educativas

A partir de los años cincuenta, se han estado desarrollando instrumentos que permitan evaluar el clima organizacional en instituciones educativas. Entre ello se distinguen según Álvarez (1992), los siguientes: el Índice de Características de Instituciones Universitarias, desarrollado por Pace y Stem (1958); las Escalas de Presión Universitaria, construidas por Thistlethwaite (1959); Técnica de Medición del Ambiente Universitario, elaborado por Astin y Holland (1961); el Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional, de Halpin y Crofts (1962); la Escala de Ambiente Universitario, diseñada por Pace (1963); el Cuestionario de salud Organizacional, propuesto por Miles (1965); el Cuestionario de Perfil de la Escuela, adelantado por Likert (1969); el Cuestionario de Perfil Educativo, elaborado por los teóricos del CFK (1969); (denominado el Cuestionario Descriptivo del perfil del Clima Organizacional Educativo. (Gómes Rada, 2010) p. 126); el Índice de Clima Organizacional, de Stem y Steinhoff (1970); el Cuestionario Descriptivo de salud Organizacional, presentado por Kimpston y Sonnabend (1973), el Clima Organizacional para la Medición de Investigaciones Educativas y Estrategias Organizativas del Área de Investigación Educativa Vargas (1986), citados por (Alves, 2000)).

Posteriormente, el mismo Álvarez (1992), realizó una adaptación del CFK Ltd, el cual ha sido utilizado para desarrollar diversas investigaciones en ambientes educativos de Venezuela, Colombia, Cuba, México y Brasil, entre otros países de América Latina.

No han sido tan numerosas las investigaciones realizadas en organizaciones educativas, como ha sido en otros contextos. Sin embargo, se pueden señalar que el interés por este

ámbito de investigación ha cobrado importancia durante la última década. En Gómez-Rada y colaboradores (2001), figuran como las más importantes:

Fermin (1988), investigó la percepción que tienen los participantes de su medio ambiente educativo en cuatro instituciones universitarias de Caracas. Como resultado señala que el acto de toma de decisiones fue percibido negativamente en las cuatro universidades.

Sinha, Rumari y Anuradha (1994), investigaron los vínculos entre el nivel de deprivación y la percepción de los estudiantes del clima socioemocional. Los resultados indicaron que dichas variables se relacionan significativamente.

Mok y McDonald (1994), desarrollaron una escala para medir la percepción de los estudiantes del clima educativo, utilizando una muestra de 5.932 estudiantes de 50 escuelas parroquiales. Los resultados fueron analizados bajo el modelo de ecuación estructural y el análisis de componentes subsecuentes de varianza indicó que se explicaba entre el 2 y 3% de la diferencia entre las escuelas.

Thomson y Wendt (1995), estudiaron los vínculos entre el tratamiento para temperamentos fuertes y el clima educativo y su contribución para el estudio de la enajenación en profesores y estudiantes.

Sabo (1995), examinó las relaciones entre clima educativo y la calidad de vida escolar, en una muestra de 49 profesores de escuelas de educación media. Los datos señalaron que las actitudes de los estudiantes dirigen ciertos aspectos de su vida escolar y son afectadas significativamente por la apertura de las relaciones profesores-directivas y profesor-profesor.

Riehl y Sipple (1996), evaluaron los vínculos entre el ambiente laboral de los profesores, las características más generales del clima organizacional educativo y el compromiso organizacional de los docentes, tomando datos entre 1987 y 1988, del Centro Nacional de Estadística para la educación y examen del cuerpo docente en los Estados Unidos. El estudio realizado sobre una muestra de 14.844 docentes de las escuelas de educación secundaria, determinó que el compromiso profesional está asociado al clima educativo.

De todos los instrumentos revisados es interesante el elaborado por Carlos Alberto Gómez Rada (2010) y publicado en cuadernos de Hispanoamericanos de Psicología Vol. 1 No. 2 bajo el título de “Diseño, construcción y validación de tres Instrumentos para medir clima

organizacional en instituciones de Educación Superior desde la teoría de Respuesta al Ítem” (P. 123-154). En este informe Gómez plantea las dimensiones que asumió para las tres pruebas piloto que denominó Instrumentos para la Medición de clima Organizacional en Instituciones de Educación, uno dirigida a docentes, otra dirigida a estudiantes y un último dirigido al personal administrativo. Cada una de ellas esta teóricamente conformada como se sintetiza en el cuadro siguiente.

CUADRO N° 3. DIMENSIONES Y FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Dimensiones	Factores
<p>1. Dimensión de relaciones institucionales: se define por la forma predominante como se manifiestan las interacciones que se producen entre los diferentes actores de la institución educativa: docente - estudiante, docente - personal administrativo, docente - personal administrativo - estudiante, personal administrativo - personal administrativo, estudiante -estudiante, docente - institución, estudiante -institución, personal administrativo - institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto: entendida como el establecimiento de relaciones entre los miembros de la institución educativa, caracterizadas por la consideración y valoración de las opiniones y los aportes de los otros.</li> <li>• Confianza: entendida como la seguridad que tienen los miembros de la institución de que los demás actuaran de forma ética y honesta.</li> <li>• Oportunidades de Expresión: entendida como la existencia en la institución de espacios abiertos a la opinión y aporte de sus miembros.</li> <li>• Identidad Institucional: entendida como la certeza que tienen los miembros que son parte de la institución, que es placentero estar allí y desean permanecer en ella.</li> <li>• Flexibilidad Institucional: entendida como la disposición de la institución para acoger la diversidad y el pluralismo e incorporar nuevos valores, conocimientos y tecnologías como parte del proceso continuo de auto renovación y búsqueda de la excelencia.</li> <li>• Apoyo Social: entendida como la seguridad que tienen los miembros de la institución que son importantes para los demás, que estos se preocupan por su bienestar, que detectan sus dificultades y están dispuestos a ayudarles.</li> </ul>
<p>2. Dimensión del proceso educativo: se define como la interrelación de un conjunto de factores académicos, logísticos, técnicos y físicos que determinan la efectividad del acto educativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de aprendizaje eficaces: entendida como la definición clara de metas de aprendizaje, la utilización de técnicas pedagógicas y ambientes de aprendizaje variados, que se adecúan a la unicidad del individuo y que contemplan a este como un elemento activo en el proceso de aprendizaje.</li> <li>• Programa a de evaluación académica flexible: entendida como el establecimiento de criterios de evaluación claros, objetivos, conocidos por todos, pero no rígidos sino adecuados a las características de la población de estudiantes.</li> <li>• Plan de estudio contextualizado: entendida como la existencia en el programa de contenidos claros en lo conceptual y metodológico, susceptibles de ser modificados, como resultado de los adelantos el conocimiento científico y tecnológico, capaces de responder de forma -adecuada a las características de la realidad nacional.</li> </ul>

3. Dimensión de procesos organizacionales: se refiere a la interacción de un conjunto de factores que determinan el funcionamiento de la organización y que tienen un impacto directo en la consecución de los objetivos de la institución académica.

- Formación integral: entendida como la existencia de un proceso de formación que contempla al individuo en su totalidad, esto es, en sus aspectos físicos, intelectuales, sociales y estéticos.
- Apoyo institucional al aprendizaje: entendida como el compromiso de quienes laboran dirigen la institución de generar y apoyar las condiciones que permiten un proceso de formación óptimo.
- Reglas determinadas cooperativamente: entendida como la existencia de normas institucionales construidas con la participación de todos sus miembros y comportamientos que se ajustan a estos lineamientos.
- Ambiente físico educativo: entendida como la existencia de un entorno físico adecuado a las necesidades de la población y a los fines del proceso educativo.
- Infraestructura técnica y material: entendida como la existencia de equipos, herramientas y materiales suficientes en calidad y cantidad para apoyar adecuadamente el proceso educativo.
- Sistema logístico efectivo: entendida como la existencia de un dispositivo de gestión efectivo en todas las áreas de la institución.
- Investigación y desarrollo permanente de conocimientos: entendida como la existencia en la institución de políticas claras y recursos suficientes para apoyar el desarrollo de la investigación científica.
- Proceso de toma de decisiones participativo: entendida como la participación activa de todos los miembros en las decisiones institucionales y la propensión a privilegiar las decisiones concertadas sobre las individuales.
- Planeación eficiente y proactiva: concebida como la presencia en el plan institucional de metas y estrategias claras, ajustadas a las necesidades del proyecto educativo, de los trabajadores, de los estudiantes, de la sociedad en general, que responda no solo a las necesidades del ahora sino a las del mediano y largo plazo.
- Solución de problemas en equipo: entendida como el esfuerzo que realiza la institución para detectar problemas a tiempo, conformar equipos interdisciplinarios para la solución de estos y potenciar en sus miembros el desarrollo de las destrezas requeridas para ello.
- Manejo apropiado de conflictos: entendida como el reconocimiento en la institución de los conflictos como parte natural de la actividad humana, la identificación oportuna y la resolución efectiva de los mismos.
- Apoyo a la autonomía: concebida como la existencia de políticas y mecanismos en la institución que apoyan la libertad e iniciativa de los miembros para el desarrollo de las actividades.
- Comunicación abierta: entendida como el esfuerzo que realiza la institución por informar de manera oportuna y honesta a todos sus miembros sobre los diferentes procesos de la gestión institucional.

- Formación y desarrollo permanente de competencias: entendida como la existencia de políticas y acciones dirigidas a promover en sus miembros el desarrollo de competencias que -contribuyan a la excelencia de la gestión organizacional y educativa.
- Liderazgo apoyador y facilitativo: entendida como la predominancia en la institución de un estilo de dirección que enfatiza en el apoyo permanente y la facilitación efectiva de recursos a sus miembros para la consecución de los objetivos institucionales.
- Equidad de recompensas: entendida como la existencia de políticas y programas de incentivos competitivos y adecuados a la formación y competencias profesionales de sus trabajadores.

Fuente: (Gómez Rada, 2010). Pág. 141.

### 1.7. Aplicación de las conceptualizaciones acerca del Clima Laboral a la investigación

El estudio de los enfoques y resultados de las investigaciones sobre el clima laboral en instituciones educativas, ha permitido a los autores de esta indagación, asumir como las más útiles para los propósitos que los asisten lo planteado por Álvarez (1992) y Gómez Rada (2010). Ambas proponen dimensiones que se ajustan a la educación; por lo que teniendo en cuenta estos aspectos teóricos y los resultados de la autoevaluación institucional realizada en el año escolar 2012 - 2013, para dar cumplimiento con lo dispuesto por el Ministerio de Educación y Cultura, a todos los actores de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco”.

Entre las problemáticas que se evidencian, se mencionan la toma de decisiones unilaterales y poco trabajo en equipo, imposición, desmotivación y desconfianza, conflictos interpersonales y planificaciones inconsultas, entre otras para este estudio se incluyen las dimensiones de la variable Clima Laboral, señalada por Gómez Rada, (2010), en su estudio “Diseño, construcción y validación de tres Instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de Educación Superior desde la teoría de Respuesta al Ítem”.

CUADRO N° 4. DIMENSIONES E INDICADORES PARA EVALUAR CLIMA LABORAL.

DIMENSIONES	INDICADORES
Relaciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Respeto</li> <li>• Confianza</li> <li>• Oportunidades de Expresión</li> <li>• Identidad Institucional</li> <li>• Flexibilidad Institucional</li> <li>• Apoyo Social</li> </ul>
Proceso educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias eficaces de aprendizaje</li> <li>• Programa de evaluación académica flexible</li> <li>• Plan de estudio contextualizado</li> <li>• Formación integral</li> <li>• Apoyo institucional al aprendizaje</li> <li>• Reglas determinadas cooperativamente</li> <li>• Ambiente físico educativo</li> <li>• Infraestructura técnica y material</li> <li>• Sistema logístico efectivo</li> <li>• Investigación y desarrollo permanente de conocimientos</li> </ul>
Procesos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de toma de decisiones participativo</li> <li>• Planeación eficiente y proactiva</li> <li>• Solución de problemas en equipo</li> <li>• Manejo apropiado de conflictos</li> <li>• Apoyo a la autonomía</li> <li>• Comunicación abierta</li> <li>• Formación y desarrollo permanente de competencias</li> <li>• Liderazgo apoyador y facilitador</li> <li>• Equidad de recompensas</li> </ul>

Fuente: (Gómez Rada, 2010) Pág. 141.

Reelaborado por: Autores.

## RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES

El liderazgo y el clima organizacional son dos cualidades estrechamente relacionadas. Las características del líder, ejercen un fuerte efecto sobre el clima laboral que a su vez, incide en la motivación (Srivastav, 2006), en el desempeño laboral y la salud de los trabajadores (Escobar, Dávila, Mulett & Uribe, 2007, citado por Contreras 2010), así como en la eficiencia, satisfacción percibida, afecto al trabajo y con el nivel de ausentismo laboral (Toro, 1998). De esta manera se evidencia que las investigaciones muestran que el clima se relaciona con la manera en que se perciben y se sienten los efectos de los factores psicosociales en la organización.

Esto se hace evidente en cuanto que los climas organizacionales funcionales reducen el estrés experimentado en la actividad laboral y promueven la salud física y mental de los empleados (Srivastav, 2006), mientras que los climas disfuncionales se caracterizan por la percepción de la existencia de riesgos psicosociales y de sus efectos sobre el bienestar, la satisfacción de las personas y la productividad.

La presencia de factores de riesgo psicosociales, tanto laborales como extra-laborales, deterioran la salud de los trabajadores, dando lugar a problemas asociados al estrés laboral (Aranda, Pando, Salazar, Torres, Aldrede & Perez, 2004) y a la accidentalidad en el trabajo (Rentería, Fernández, Tenjo & Uribe, 2009). Además, el incremento en el apoyo, la recompensa y el confort físico, características específicas del clima, ocasionan una menor percepción de riesgo psicosocial, mientras que el control y la presión, otras características del clima, incrementan dicha percepción (Contreras, et al., 2009).

Los comportamientos del líder influyen en la presencia o no de los riesgos psicosociales. Así, la claridad en los objetivos y en la toma de decisiones, al igual que la calidad en la comunicación, constituyen factores protectores de la salud que promueven la satisfacción y el bienestar, reduciendo los riesgos psicosociales. Por el contrario, altas demandas, bajo control percibido y altos esfuerzos unidos a bajas recompensas, constituyen factores de riesgo para la salud (Stansfeld, Bosman, Hemingway & Marmot, 1998), al igual que la carencia de roles claros, falta de autonomía (Niedhammer, Bugel, Goldberg, Leclerc & Gueguen, 1998), escaso apoyo y la hostilidad (Wilkinson & Wagner, 1993), todos ellos factores que afectan el bienestar de los individuos en las organizaciones. (Byrd, 1991)

En estudios realizados por la Organización Internacional de Empleadores (OIE, 2011), se expone que el desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados, señalan que cuando el clima es adecuado se evidencia en:

1. El trabajador siente que sus necesidades y proyectos individuales se realizan.
2. Existe motivación por el trabajo.
3. Aumento de la participación del todo el grupo.
4. Aumento de la productividad.
5. Identificación con la empresa (la concibe como suya).
6. Existe sinergia entre el equipo de trabajo, cooperación.

Señalan también que cuando “el tipo de dirección que se ejerce va en detrimento de las expectativas que pretende alcanzar el individuo tanto personal como grupal en la organización, se afecta el desarrollo y alcance de los objetivos que se pretende alcanzar” (OIE, 2011. Pág. 2) y por tanto el trabajador va cayendo en la línea de la insatisfacción del trabajo.

El tema del clima laboral es amplio ya que involucra diversos componentes que están en la empresa, pero un factor determinante en el desarrollo de un clima laboral son una buena dirección y el nivel de satisfacción que puedan presentar los trabajadores dentro de esa organización (OIE, 2011. P. 3).

#### DIAGRAMA 1. RELACIÓN DEL LIDERAZGO CON EL CLIMA LABORAL CON LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS



Elaborado por: Autores

## CAPÍTULO II

### MARCO METODOLÓGICO.

#### 2.1.Contextualización de la investigación.

La Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” se encuentra ubicada en el centro del Distrito Metropolitano de Quito, en el populoso Barrio de La Tola. Es un centro educativo de propiedad de la Sociedad Salesiana de Italia y comprende una obra compleja que incluye relaciones directas con: la parroquia, el Postnoviciado, El Proyecto Salesiano Chicos de la Calle.

La parte académica tiene sustento, por un lado, como referencia central los principios de la educación católica expresados de manera especial en los documentos conciliares, que buscan promover la formación integral de la persona, teniendo su fundamento en Cristo. En este carácter específicamente católico, la educación salesiana funda su deber de cultivar los valores humanos respetando su legítima autonomía y conservándose fiel a su propia misión de ponerse al servicio de todos los hombres. Jesucristo, pues, eleva y ennoblece al hombre, da valor a su existencia y constituye el perfecto ejemplo de vida. Por ello, la misión de los educadores salesianos se inscribe en el mandato de Jesús a los apóstoles: “Id y haced discípulos a todas las gentes... enseñándoles a guardar todo lo que yo os he mandado” (Mt 28, 19-20). Han hecho suyo este mandato y lo han asumido como su misión esencial: evangelizar educando y educar evangelizando.

El Currículo de la Educación Salesiana integra y equilibra todas las dimensiones del ser humano, armonizando en sus educandos y educandas la formación humana, cristiana y científica mediante cinco componentes nucleares: formación y aprendizaje para la comprensión, transformación y evangelización, con un acompañamiento en todo su proceso de crecimiento que constituye el sistema preventivo heredado de Don Bosco.

El paradigma pedagógico es un sistema de componentes teóricos, filosóficos y pedagógicos que orientan el diseño a partir de la concepción del ser humano y de su realidad; establece sus límites y le otorga la coherencia lógica, epistemológica y metodológica. En el caso salesiano, el ejemplo de este paradigma es el primer centro educativo fundado por Don Bosco: el Oratorio de Valdocco, el cual es modelo de modelos porque, aplicado a nuestros tiempos, lo encontramos como el mejor ejemplo de lo que debe ser un centro educativo

salesiano como excelente ambiente para la vivencia del Sistema Preventivo, vasado en la religión, razón y la amabilidad.

En cuanto a lo establecido por el Ministerio de Educación del Ecuador, la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” cumple con los lineamientos del Buen Vivir establecidos en las propuestas desde el Ministerio de Educación: Actualización y Fortalecimiento de la Educación General Básica (EGB) y el Nuevo Bachillerato General, por lo que su actividad se centra en experimentar, conceptualizar, resolver, argumentar y debatir procesos donde se vinculen el desarrollo de valores humanos universales, para que los estudiantes den fiel cumplimiento de las obligaciones ciudadanas, y tomen conciencia de los derechos, el desarrollo de la identidad ecuatoriana y tengan un aprendizaje de la convivencia dentro de una sociedad intercultural y plurinacional.

La Unidad Educativa cuenta con la Educación Básica y el Bachillerato, con especialidades en Electrónica, Informática y Físico Matemático. Comprende áreas claves para su funcionamiento como: la administrativa, el Departamento de Pastoral, La Comisión Técnica Pedagógica, y brinda espacios de participación directa a estudiantes a través del Gobierno Estudiantil y a los representantes legales de los estudiantes a través del Comité Central de Padres de Familia.

## 2.2. Estudio situacional en los campos: pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia.

La Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” presenta una estructura compleja, dentro de la cual la distribución de sus áreas claves es vital para su desarrollo. En este sentido por ser una entidad evangélica su ámbito principal es la Pastoral, sin dejar de atender el proceso académico, por lo tanto su organización radica en pilares denominados: Pastoral, Administrativo, Comisión Técnica Pedagógica, Comité Central de Padres de Familia y Gobierno Estudiantil. Cada ámbito escrito lo detallamos a continuación.

### 2.2.1 Campo Pastoral

La Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” fiel a sus principios salesianos presenta un Departamento de Pastoral, basado en un Proyecto de Pastoral cuyo sustento son las personas que planifican y organizan el Plan de Pastoral. Dicho Departamento se encuentra conformado de la siguiente manera: Subdirector de Pastoral, Coordinador del Departamento

de Pastoral, Religión y Dignidad y Profesores que dan clases de religión identificados con el trabajo pastoral salesiano desde 2° de Educación Básica, hasta 3° de Bachillerato.

Este equipo de pastoralistas es consciente que la pastoral (evangelización, formación, acompañamiento y expresión de la fe) debe formar parte del pensum, pero no se agota en él, sino que se convierte en el trasfondo de todas las materias y de toda la didáctica del colegio. Se trata, en el fondo, de concebir un centro educativo todo él en clave pastoral e incorpora a esta misión a todas las fuerzas vivas de la educación. Por lo tanto su trabajo es liderar toda la vida espiritual de la institución y su relación directa es con todos los actores locales del Colegio.

### 2.2.2 Campo Administrativo.

El campo administrativo es el área de consolidación del proceso académico, tratan de proponer procesos eficientes y efectivos teniendo como cuadro de referencia el discernimiento de las conjeturas administrativas que suministran los lineamientos para regularizar y controlar la labor, a fin de garantizar el logro de los objetivos que se persiguen. Este ámbito se subdivide en áreas específicas como son:

- a) Departamento Médico. Formado por dos consultorios médico y odontológico. Ambos consultorios se encuentran atendidos por tres personas. Su dinamismo de agrupa en prevenir alteraciones de salud en todos los integrantes de la institución, así como dar atención médica oportuna.
- b) Departamento de Consejería Estudiantil. Tiene como funciones principales contribuir a que las estudiantes se auto-descubran en personalidad frente a los requerimientos de la vida profesional así como su desempeño exitoso en el mismo, todo con el objeto de aportar al desarrollo social y económico de nuestro país, teniendo en cuenta que el buen desarrollo y formación tanto emocional como académica son de vital importancia para alcanzar las metas que se plantean los colegiales en su vida estudiantil y a su vez trascender a ser personas destacadas en el área que elijan cada una para su futuro. El Departamento se encuentra formado por tres psicólogos, una trabajadora social.
- c) Secretaría. El trabajo de organización y custodio de los libros, registros y formularios oficiales; así como Leyes, Reglamentos, Resoluciones, Acuerdos, Circulares, Planes y

Programas de Estudio se consolida con el mantenimiento actualizado de la estadística y el archivo de la institución.

d) Colecturía. Dividido en dos, una para la parte particular liderada por la Comunidad Salesiana y otra para la parte estatal. De allí que su campo de acción abarca manejos contables y financiamiento propio o externo para el funcionamiento del plantel.

e) Departamento de Gestión y Talento Humano. Un departamento de reciente creación destinado a velar por el producto educativo, por lo que su influencia se da en los campos de las relaciones humanas intra, extra e inter-grupales de todos los miembros de la institución.

### 2.2.3 Campo Académico

Toma real importancia con el nombre de Comisión Técnica Pedagógica, que reúne a coordinadores de diferentes áreas que forman la malla curricular de la institución.

El programa académico responde a la propuesta del Ministerio de Educación con fortalecimiento en las Áreas Básicas, cultivando sus habilidades y destrezas con criterio de desempeño en lo instrumental, científico y desarrollo personal-social. Sus programas académicos responden a las exigencias de la sociedad actual en el ámbito educativo con bases sólidas para su inserción en las diferentes Universidades así como en el ámbito laboral.

El trabajo por áreas es un modelo formativo coherente con el enfoque de la Reforma Curricular. Estas propician que los estudiantes construyan sus aprendizajes y establezcan relaciones entre cada área. Éstas están constituidas por docentes que trabajan con una planificación acorde a la necesidad de los estudiantes. Se reúnen periódicamente para revisar y planificar actividades animando los procesos de adaptación curricular desde la planificación y ejecución desde la LOEI, impulsada por el ME y la implementación de las zonas distritales con todos los cambios que ello genera, cada área cuenta con una persona responsable que hace de coordinador.

### 2.2.4 Gobierno Estudiantil

Otro campo de acción importante es el Gobierno Estudiantil formado por estudiantes desde 4º año de Educación Básica y siempre liderados por un estudiante de segundo de bachillerato. En si se busca que fortalezcan su identidad personal, ejerzan la ciudadanía y desarrollen diversas actividades laborales que contribuyan al desarrollo cultural, social y económico del país. El Gobierno estudiantil es un organismo de cogobierno educativo que

se forma bajo los principios de autogestión, desarrollo afectivo, social y moral de los estudiantes, capaces de proponer cambios y realizar actividades en beneficio de los niños, niñas, jóvenes y demás miembros de la Comunidad Educativa.

#### 2.2.5 Comité central de padres de familia.

La Institución reconoce claramente que el hogar es la primera iglesia evangelizadora, lo mismo que la primera escuela de evangelización y de práctica de las virtudes sociales acepta la importancia de la familia como núcleo y primer formador del ser humano, en todo ámbito; y es consciente que el trinomio familia – escuela – estudiante es indesligable, pues entre los tres existe una interrelación muy directa. Por todo ello, se esfuerza en educar y asistir integralmente a las familias; creando espacios de integración, acogida y diálogo con los padres de familia; acercar a las familias a su quehacer educativo (académico, espiritual, deportivo, cultural, etc.), con el fin de complementar la formación integral que la Institución ofrece a fin de contribuir en la inserción de la familia para que asuma su misión en la sociedad y la Iglesia.

### 2.3 Enfoque, modalidad y tipo de investigación

Esta investigación tuvo un enfoque predominantemente cualitativo, en tanto su objeto es un fenómeno eminentemente social, difícil de cuantificar; por lo cual se adscribe al paradigma cualitativo más empleado en las ciencias humanistas. Su modalidad es de campo, en tanto se hace un estudio de los hechos en el lugar donde ocurren, es decir en el escenario natural de una Institución Educativa.

Es una investigación de carácter descriptiva, correlaciona dos variables en el contexto en el que se manifiestan, para lo cual se plantea preguntas directrices y una hipótesis de trabajo que orientará la investigación.

#### 2.2 Destinatarios.

Los destinatarios son las personas que componen la comunidad de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” y las autoridades de las diferentes instancias educativa y comunitaria.

### 2.3 Población y muestra.

La muestra la constituyen la totalidad de la población estudiada ya que su número es pequeño y no sobrepasa en ningún caso las 200 personas, por ello se emplea el 100% de la población, quedando representada como se muestra en la tabla siguiente.

TABLA N° 1. POBLACIÓN Y MUESTRA

ESTRATO	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Pastoral	4	4	100%
Consejo estudiantil	27	27	100%
Administrativos	15	15	100%
Académico	63	63	100%
Padres de familia	126	126	100%
TOTAL	235	235	100%

Fuente: Secretaria de la U.E. F “Don Bosco”

Fecha: 2/ febrero/ 2014

## 2.4 Operacionalización de variables.

CUADRO 5. VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO.

Definición de la Variable	Instrumentos	Dimensión	Indicador	Ítems			
<p><b>LIDERAZGO:</b> capacidad de influenciar, comandar y conducir a personas o de trabajar en un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positiva o negativamente en las actitudes y los comportamientos de estos.</p> <p><b>LIDERAZGO EDUCATIVO:</b> significa orientar y motivar (Losada, 2007). Orientar es mostrar y definir lo que se pretende que logre la institución. Motivar es contribuir al desarrollo de las personas que la forman a partir del reconocimiento de sus necesidades, intereses y sentimientos, y construir espacios que permitan hacer compatibles tales características personales con las necesidades e intereses de la institución.</p>	Encuesta (No 1)  Registro de observación	Carisma	Entusiasmo	1	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.		
				2	Suele ser una persona cercana a la gente.		
				3	Hace sentir orgullo por trabajar con él.		
					Credibilidad	4	Logra la confianza a través de su credibilidad.
		Consideración Individual	Trato personal	5	Presta atención personalizada.		
				6	Suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas.		
				7	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.		
				Apoyo	8	Ayuda mucho a los profesores recién llegados.	
					9	Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo cambios en mi trabajo.	
					10	Conoce los aspectos fuertes y débiles de los profesores.	
		Estimulación Intelectual	Animación al cambio	11	Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.		
				12	Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente.		
				13	Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.		
				14	Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras.		
				15	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas.		
			Potenciación de esfuerzo mayor	16	Anima a proponer ideas y a ser creativo.		
				17	Estimula superar las metas propuestas.		
		Inspiración	Implicación	18	Implicación en los valores del Centro.		
				19	Implicación en los objetivos del Centro.		
			Identidad	20	Sentido de identidad con el Centro.		
		Tolerancia	Humor	21	Usa el sentido del humor para clarificar puntos de vistas.		
				22	Usa el sentido del humor para atenuar conflictos.		

Elaborado por: Autores.

CUADRO N° 6. VARIABLE DEPENDIENTE. . CLIMA LABORAL.

Definición de la Variable	Instrumentos	Dimensión	Indicador	Ítems	Preguntas
<p>CLIMA LABORAL ADVERSO.</p> <p>Conjunto de características objetivas y subjetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. El clima laboral es la apreciación subjetiva que tienen las personas acerca de su entorno laboral.</p>	Encuesta (No 2)	Relaciones institucionales	Respeto	1	Las relaciones entre los miembros de esta institución se caracterizan por la consideración y valoración de las opiniones y los aportes de los otros.
			Confianza	2	En esta Institución todos tenemos la seguridad de que los demás actuaran siempre de forma ética y honesta.
			Oportunidades de Expresión	3	Existen en la institución espacios abiertos a la opinión y aporte de sus miembros.
			Identidad Institucional	4	Todos tenemos la certeza que somos parte de la institución, que es placentero estar aquí y deseamos permanecer en ella.
			Flexibilidad Institucional	5	La institución tiene la disposición de acoger la diversidad y el pluralismo e incorporar nuevos valores, conocimientos y tecnologías como parte del proceso continuo de auto renovación y búsqueda de la excelencia.
			Apoyo Social	6	Todos tenemos la seguridad de ser importantes para los demás, que todos se preocupan por nuestro bienestar, que cuando detectan nuestras dificultades están dispuestos a ayudar.
	Proceso educativo	Estrategias eficaces de aprendizaje	7	Los estudiantes, docentes y demás miembros de esta Institución tienen la definición clara de las metas de aprendizaje, la utilización de técnicas pedagógicas y ambientes de aprendizaje variados, que se adecuan a las particularidades de los individuos.	
			8	Los estudiantes son contemplados como un elemento activo en el proceso de aprendizaje.	
		Programa de evaluación académica flexible	9	Los criterios de evaluación son claros, objetivos, conocidos por todos, pero no rígidos sino adecuados a las características de la población de estudiantes.	
		Plan de estudio contextualizado	10	Existe un programa de contenidos claros en lo conceptual y metodológico, susceptibles de ser modificados, como resultado de los adelantos en el conocimiento científico y tecnológico, capaz de responder de forma -adecuada a las características de la realidad nacional e internacional.	
		Formación integral	11	Nuestro proceso de formación contempla al individuo en su totalidad, esto es, en sus aspectos físicos, intelectuales, sociales y estéticos.	

			Apoyo institucional al aprendizaje	12	El compromiso de quienes laboran y dirigen la institución es generar y apoyar las condiciones que permiten un proceso de formación óptimo
			Reglas determinadas cooperativamente	13	Existen normas institucionales construidas con la participación de todos sus miembros.
				14	Los comportamientos se ajustan a los lineamientos
			Ambiente físico educativo	15	El entorno físico es adecuado a las necesidades de la población y a los fines del proceso educativo.
			Infraestructura técnica y material	16	Existen equipos, herramientas y materiales suficientes en calidad y cantidad para apoyar adecuadamente el proceso educativo.
			Sistema logístico efectivo	17	Existe un dispositivo de gestión efectivo en todas las áreas de la institución.
		Procesos organizacionales	Proceso de toma de decisiones	18	Todos los miembros tienen una participación activa en las decisiones institucionales
				19	Existe la propensión a privilegiar las decisiones concertadas sobre las individuales
			Proceso de toma de decisiones participativo	20	Existe presencia en el plan institucional de metas y estrategias claras, ajustadas a las necesidades del proyecto educativo, de los trabajadores, de los estudiantes, de la sociedad en general, que responda no solo a las necesidades del ahora sino a las del mediano y largo plazo.

Elaborado por: Autores.

## 2.5 Descriptores. Variable liderazgo.

En la investigación se considera liderazgo como la variable independiente, para su operacionalización se establecieron como dimensiones la tolerancia, la inspiración, la estimulación intelectual, la consideración individual y el carisma; estas se desglosan en indicadores. Estos conceptos se definen teniendo en cuenta lo planteado por el diccionario de la Real Academia de la Lengua (Diccionario , 2014) y otros estudiosos de la temática de la siguiente manera:

CUADRO N° 7. DESCRIPTORES. VARIABLE LIDERAZGO.

Dimensión	Indicadores	Descriptores
Carisma		Según José Luis Bernal Agudo, del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza, carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Pensando en conductas es "Demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y no por su cargo, producir satisfacción en los colaboradores y colaboradoras" citado por (Codina, 2005).
	Entusiasmo	La atención y el esfuerzo que le dedica a la tarea o a la actividad que conduce.
	Credibilidad	Cualidad que hace que lo que opine o diga el líder sea aceptado por los demás.
Consideración Individual		Consiste según distintos estudiosos de liderazgo en apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas, ser sensible a las preocupaciones e intereses de todos los integrantes del equipo.
	Trato personal	Prestar atención individual a los miembros de su equipo.
	Apoyo	Es cuando el líder se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, suele mostrarse amigable y asequible.
Estimulación Individual		"Habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado". (González O., Oramis González, G. Rios, 2013)
	Animación al cambio	Se refiere a la disposición del líder a incentivar, apoyar y promover los cambios necesarios para el desarrollo y la prosperidad.
	Potenciar el esfuerzo	Sugiere que el líder fomente la voluntad y el ímpetu de sus subordinados para enfrentar las tareas de la organización.
Inspiración		Comunicación con su equipo para darle emocionalmente una visión positiva del futuro, de lo que hay que hacer, marcar la pauta, guiar.

	Implicación	El compromiso visible con el equipo y con las metas.
	Identidad	En el orden psicológico supone que haya una personalización del sentido de la empresa.
Tolerancia		Capacidad del líder de admitir la diferencia y enfrentar situaciones probables de conflictos siendo capaz de utilizar el sentido del humor.

Elaborado por: autores

Fuente: fundamentación teórica. Reelaborado a partir de (Codina, 2005), (Francoise Contreras, Diciembre 2010), (González O., Oramis González, G. Rios, 2013), (Gros Begoña (coord), Carolina Fernandez at all, 2013).

## 2.6.Descriptores. Variable clima organizacional

El clima organizacional es la variable dependiente de esta investigación. Para su operacionalización se determinaron tres dimensiones con sus respectivos indicadores. Estos conceptos se definen teniendo en cuenta lo planteado por el diccionario de la Real Academia de la Lengua (Diccionario , 2014) y otros estudiosos de la temática.

### CUADRO N° 8. DESCRIPTORES. VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensión	Indicadores	Descriptores
Relaciones institucionales		Se refiere a las relaciones que se establecen entre los sujetos que conforman la institución.
	Respeto	El respeto es la consideración de que los sujetos tienen un valor por sí mismo.
	Confianza	La seguridad que tienen las personas en que algo funcione.
	Oportunidades de Expresión	La disposición de espacios para exponer las ideas o puntos de vista.
	Identidad Institucional	Identificación de los miembros del equipo de que pertenecen a la institución en la que laboran, se expresa en orgullo y sentimientos positivos.
	Flexibilidad Institucional	En este caso se valora la disposición de la institución de acoger la diferencia, de asumir los cambios y aceptar las ideas nuevas.
	Apoyo Social	La seguridad de la institución y de sus miembros que cuenta con el respaldo de los otros y de otras instituciones.
	Potenciar el esfuerzo	En este caso se refiere al fomento de la voluntad y el arrojo de los miembros del equipo.
Proceso educativo		Esta dimensión se refiere a los aspectos que se tienen en cuenta en el proceso fundamental que se desarrolla en la institución.
	Estrategias eficaces de aprendizaje	Las acciones y tácticas de docentes y estudiantes para conseguir aprendizajes de calidad.
	Programa de evaluación académica flexible	La evaluación del proceso tanto se ajusta y contextualiza y revisa los límites a partir de las exigencias y circunstancias en las que se desarrollan, de la misma forma tiene en cuenta las individualidades de sus protagonistas.
	Plan de estudio contextualizado	El plan de estudio asume los preceptos generales orientados y se contextualiza a las condiciones concretas, desde el macro al micro currículo.

	Formación integral	Valora la integralidad de los enfoques del proceso educativo, dirigido al desarrollo integral de los individuos.
	Apoyo institucional al aprendizaje	Los directivos ofrecen prioridad al proceso básico de la institución escolar, la razón de su existencia y todos perciben esa intención.
	Reglas determinadas cooperativamente	La no imposición de las reglas sino su establecimiento de manera colegiada entre todos los miembros del equipo.
	Ambiente físico educativo	En la institución educativa, todo educa y el ambiente físico existente debe ofrecer esa intención.
	Infraestructura técnica y material	El desarrollo del proceso educativo requiere de una infraestructura humana y material.
	Sistema logístico efectivo	El aseguramiento del proceso
Procesos organizacionales		La organización adecúa sus procesos al normal desarrollo de su misión y asegura que todos se sientan comprometidos.
	Proceso de toma de decisiones	Para el mantenimiento de un clima laboral positivo la toma de decisiones debe ser mancomunada y consensuada.
	Proceso de toma de decisiones participativo	Asume la participación de los miembros del equipo en la toma de las decisiones que los involucra.

Fuente: (Rodríguez, 2011)

Reelaborado por: autores

## 2.7 Técnicas e instrumentos.

Registro de Observación: se aplicó para registrar algunas conductas durante las actividades grupales que son indicadores del comportamiento de los indicadores de las dos variables objeto de estudio (anexo 1).

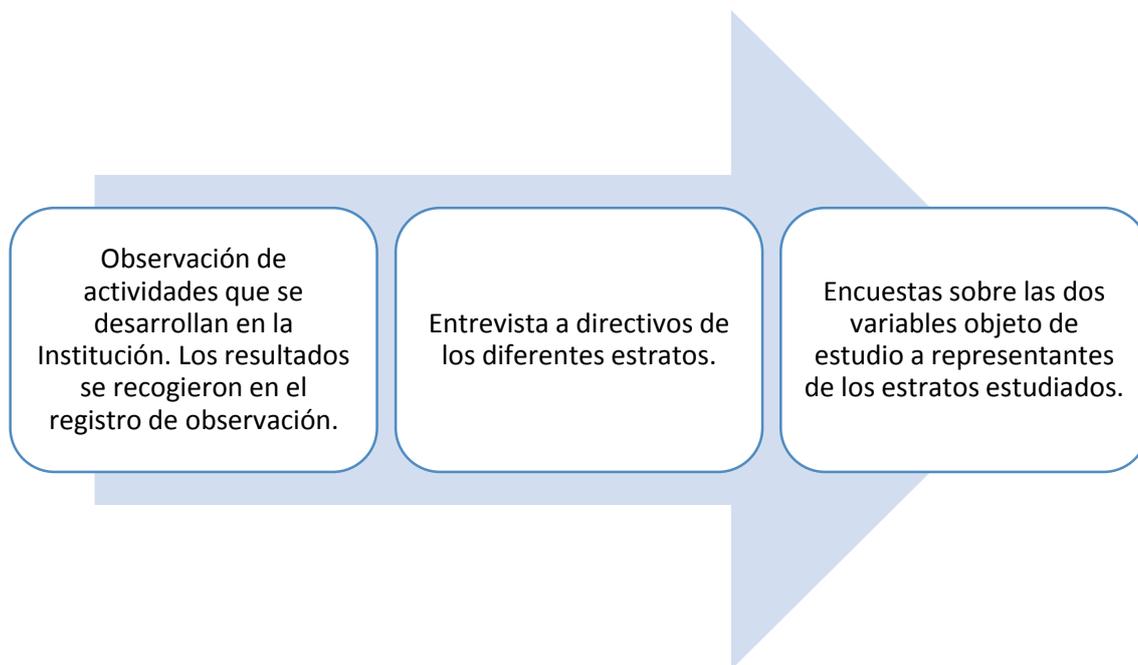
Entrevista: se aplicó a directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” para conocer su criterio sobre algunas cuestiones relacionadas con las variables estudiadas (anexo 4).

Encuestas: se aplicaron dos para conocer el comportamiento de los indicadores de las dos variables estudiadas (anexos 5 y 6). En este caso se emplearon encuestas validadas en otras investigaciones, por otros autores pero que se ajustan a las pretensiones de la investigación.

## 2.8 Recolección de la investigación

De acuerdo con lo planificado en el diseño de esta investigación, luego de establecer las técnicas e instrumentos a aplicar, se siguió el siguiente proceso:

## DIAGRAMA N° 2. PROCESO PARA RECOLECTAR LA INVESTIGACIÓN



Elaborado por: autores

La recolección de la información se realizó de manera directa por los investigadores.

### 2.9 Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información se realizó primero de manera manual por los investigadores y posteriormente se empleó el programa Excel del paquete de Office de Microsoft Word 2007. Se realizaron tablas y gráficos para los datos cuantitativos y se realizaron posteriormente análisis cualitativo.

El registro de observación se procesó primero de manera individual y se analizó agrupadas por los ítems de las dos variables objeto de estudio, lo cual permitió hacer generalizaciones a partir de que cada ítems se daba en afirmativo-positivo por lo que su presencia era un indicador favorable y su ausencia lo contrario.

La entrevista se analizó cualitativamente y las respuestas de los entrevistados, a consideración de los investigadores no son confiables en tanto las personas no expusieron con claridad sus puntos de vista y se limitaron a dar respuestas formales, breves y estereotipadas, no obstante se analizaron por ser este un criterio subjetivo.

Para las encuestas los investigadores primero cuantificaron los resultados de cada ítem por separado y en cada uno de los estratos estudiados. Para realizar el análisis cualitativo se agruparon los ítems según las dimensiones de cada uno de los indicadores de las variables, con estos datos se realizaron los gráficos y de esta manera se facilitó el análisis cualitativo y permitió tener un enfoque globalizador de la variable.

Para la correlación de variables se utilizó el paquete estadístico SPSS<sup>4</sup>, igualmente para la comprobación de la hipótesis.

---

<sup>4</sup>*Statistical Package for the Social Sciences* aunque también se ha referido como "*Statistical Product and Service Solutions*". ...

### CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

#### 3.1 Resultados del registro de observación.

El registro de observación se aplicó a la realización de actividades convocadas por las distintas instancias de dirección con el objetivo de registrar conductas apreciables sobre el clima laboral y el estilo de liderazgo en una actividad colectiva en la Institución.

En este registro se emplearon 24 ítems, que describen de forma sencilla lo que se observa en una actividad, los primeros 12 se refieren a indicadores de liderazgo y los otros 12 a clima laboral. El observador registró marcando una X en tres casillas: Siempre, A veces y No se observa.

Con los resultados del registro de observación se determinó el porcentaje del comportamiento de cada uno de los ítems y el promedio del comportamiento de la categoría favorable en cada una de las variables; para determinar el promedio se asignó a cada criterio valorativo un valor: siempre (3), casi siempre (2) y no se manifiesta (1). El promedio de la presencia “siempre” de los ítems resultan 36 puntos, por lo que a partir de aquí se confecciona una escala, como se muestra en la tabla siguiente:

TABLA N° 3. RESULTADOS DE OBSERVACIÓN

Rangos del promedio	Valoración
25 a 36	Favorable
13 a 25	Medianamente favorable
0 a 12	Desfavorable

#### Actividades observadas

Se observaron actividades de los diferentes contextos de la Institución durante los meses de octubre del 2013 a febrero del 2014, ellas fueron:

TABLA N° 4. ACTIVIDADES OBSERVADAS

Actividad observadas	Frecuencia quimestral	Cantidad de observaciones	PORCENTAJE
Junta Dpto. Pastoral	10	4	40%
Juntas de Dpto. Técnico-Pedagógico	20	5	25%
Juntas de Comité Central de padres de familia	5	2	20,5%
Juntas del gobierno estudiantil	5	2	20,5%
Junta Consejo Ejecutivo	10	4	40%
TOTAL	50	17	34%

Fuente: Secretaria de la UEF “Don Bosco”

Elaborado por: Investigadores

TABLA N° 5. RESULTADOS DE LAS OBSERVACIONES

Rangos del promedio	Categoría valorativa	Resultado de liderazgo			Resultado de clima laboral		
		Siempre	Casi siempre	No se observa	Siempre	Casi siempre	No se observa
0 a 12	Desfavorable	7,5		5,8	7,1	-	3,4
13 a 25	Medianamente favorable	-	15,8	-	-	14,3	-
25 a 36	Favorable	-	-	-	-	-	-

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadores

### Interpretación y análisis

En el registro de observación se evidencia que el promedio general de las observaciones de ambos indicadores clasifican en la categoría de desfavorable, pues obtienen puntajes inferiores a 12 puntos, es ligeramente superior en la variable clima laboral.

Entre los aspectos observados (ver anexo 1) clasifican en medianamente favorable ítems tales como la atención a las problemáticas particulares de los involucrados en las tareas que se asignan, en la variable liderazgo y no se enfatizan los fracasos y se aprecia consenso en el grupo en la variable clima laboral.

Analizando de manera individual cada uno de los ítems de las dos variables, clasifican como favorables en la variable liderazgo el ítems “se exponen los aspectos previamente concebidos y se da por terminada la actividad” y en la variable clima laboral el ítems “se tratan problemas que a las personas les interesan”.

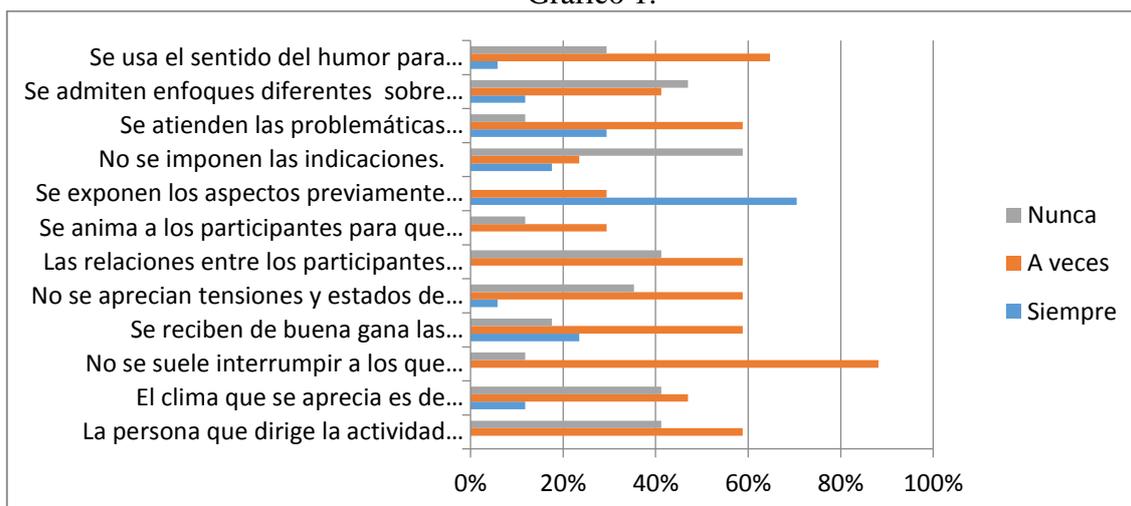
TABLA N° 6. COMPORTAMIENTO DE LOS ÍTEMS DEL LIDERAZGO EN EL REGISTRO DE OBSERVACIÓN

LIDERAZGO			
Ítems	Siempre	A veces	Nunca
La persona que dirige la actividad somete a consideración del grupo los aspectos a tratar.	0%	58,80%	41,20%
El clima que se aprecia es de camaradería, amistoso y cordial.	11,80%	47%	41,20%
No se suele interrumpir a los que hacen uso de la palabra.	0%	88,20%	11,80%
Se reciben de buena gana las sugerencias y recomendaciones.	23,50%	58,80%	17,60%
No se aprecian tensiones y estados de ánimos negativos.	5,80%	58,80%	35,30%
Las relaciones entre los participantes se aprecian cercanas y cálidas.	0%	58,80%	41,20%
Se anima a los participantes para que den sus opiniones.	0%	29,40%	11,80%
Se exponen los aspectos previamente concebidos y se da por terminada la actividad.	70,50%	29,40%	0%
No se imponen las indicaciones.	17,60%	23,50%	58,80%
Se atienden las problemáticas particulares de los involucrados en las tareas que se asignan.	29,40%	58,80%	11,80%
Se admiten enfoques diferentes sobre las cuestiones tratadas.	11,80%	41,20%	47%
Se usa el sentido del humor para solucionar problemas que se presentan.	5,80%	64,70%	29,40%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Investigadores

Gráfico 1.



Comportamiento de los ítems del liderazgo en el registro de observación. Investigación de campo.

Elaborado: Autores

### Análisis e interpretación

En los doce ítems que se valoraron en las actividades observadas se evidencia poca sistematicidad en la presencia de los mismos pues predomina la categoría a veces. Están presente en más de la mitad de las actividades el exponer previamente los aspectos a tratar y es poco visible indicadores importantes como el uso del humor, el admitir opiniones diferentes, las tensiones y estados de ánimos negativos, las relaciones entre los participantes cercanas y cálidas y el admitir enfoques diferentes sobre las cuestiones tratadas.

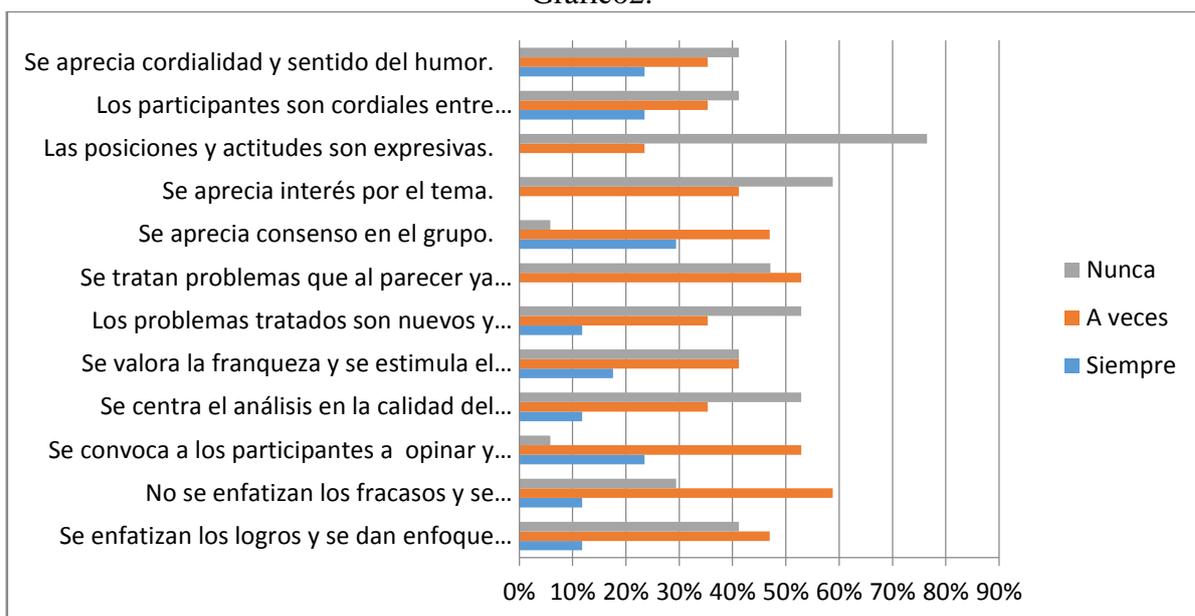
TABLA N° 7. COMPORTAMIENTO DE LOS ÍTEMS DEL CLIMA LABORAL EN EL REGISTRO DE OBSERVACIÓN.

Clima Laboral			
Ítems	Siempre	A veces	Nunca
Se enfatizan los logros y se dan enfoque optimista a los fracasos.	11,80%	47%	41,20%
No se enfatizan los fracasos y se mencionan los logros.	11,80%	58,80%	29,40%
Se convoca a los participantes a opinar y a buscar soluciones positivas a los problemas abordados.	23,50%	52,90%	5,80%
Se centra el análisis en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en los aspectos que sobre el influyen.	11,80%	35,30%	52,90%
Se valora la franqueza y se estimula el pensamiento divergente e incluso crítico.	17,60%	41,20%	41,20%
Los problemas tratados son nuevos y recientes.	11,80%	35,30%	52,90%
Se tratan problemas que a las personas les interesan.	0%	52,90%	47,10%
Se aprecia consenso en el grupo.	29,40%	47%	5,80%
Se aprecia interés por el tema.	0%	41,20%	58,80%
Las posiciones y actitudes son expresivas.	0%	23,50%	76,50%
Los participantes son cordiales entre ellos y con los dirigentes de la actividad.	23,50%	35,30%	41,20%
Se aprecia cordialidad y sentido del humor.	23,50%	35,30%	41,20%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Autores

Gráfico2.



Comportamiento de los ítems del clima laboral en el registro de observación.

Investigación de campo

Elaborado: Autores

Análisis e interpretación.

En los doce ítems valorados igual que en lo relacionado con el liderazgo predomina la categoría a veces, destacándose por obtener más de la mitad de las opiniones en esa categoría los ítems: no se enfatizan los fracasos y se mencionan los logros, se convoca a los

participantes a opinar y a buscar soluciones positivas a los problemas abordados y se tratan problemas que a las personas les interesan.

Obtienen porcentajes bajos en cuanto a su presencia en las actividades observadas y por lo tanto no presentes en más de la mitad de las actividades indicadores como centrar el análisis en cuestiones relacionadas con el proceso docente y tratar problemas nuevos e interesantes.

### 3.2 Resultados de la entrevista

La entrevista a los directivos tiene como objetivo conocer la opinión de los directivos acerca de los aspectos objeto de estudio, por ese motivo se entrevistaron al vicerrector del área docente (VD), al presidente del consejo estudiantil (PCE) y a un padre de la dirección del comité de padres (PCP). De ellos dos fueron hombres y uno mujer, los tres tienen más de un año en esa responsabilidad.

¿Cómo valora Ud. el estilo de dirección que se aplica en su área? ¿Considera que promueve el desarrollo de la Institución y la unidad de todos para conseguir las metas propuestas?

(VD). Para mí el estilo de dirección es el adecuado, esta institución es muy grande y compleja y el director tiene que ejercer su autoridad para lograr los objetivos.

(PCE). El director es buena persona, los estudiantes recibimos orientaciones de él para que hagamos las actividades, yo igual oriento a mis compañeros.

(PCP). Con el director tenemos relaciones de coordinación en sentido general, hacemos generalmente lo que él nos solicita y trabajamos todos por conseguir buenos resultados.

Si Ud. tuviera que proponer algunos cambios en esa área, ¿qué sugeriría a cada cual para perfeccionar el trabajo de todos?

(VD). Yo creo que nos falta en general ponernos de acuerdo, pues aunque tenemos reuniones para coordinar no siempre logramos la unidad de todos.

(PCE). Yo propondría que nos escuchen más, pues a veces los estudiantes desean realizar actividades y no nos lo permiten.

(PCP). En general el Comité de padres de familia tenemos criterios positivos del la escuela, sobre su funcionamiento interno no podría decirle mucho pues solo se lo que me dice mi hijo y lo que me informa el rector.

¿Cómo valora Ud. el actual clima de trabajo en su área? ¿Cuáles son las causas y las consecuencias de la misma?

(VD). Ya sabe que los docentes suelen ser un poco inconformes y últimamente tienen criterios sobre las orientaciones nuevas y a veces se muestran enfadados, pero en general hacen las tareas y trabajan bien.

(PCE). Los estudiantes a veces no quieren hacer todo lo que es necesario, pero nos llevamos bien y trabajamos.

(PCP). El clima es bueno.

¿Cómo relaciona Ud., según su experiencia en la Escuela, el clima laboral imperante y el estilo de dirección que funciona en la misma?

(VD). Cuando todo está bien, creo que la gente se siente bien, cuando hay que imponer algunas cosas y las personas no entienden todo se pone un poco tenso.
(PCE). No sabría decirle, yo creo que todo está bien.
(PCP). No tengo información suficiente, solo del Comité de Padres y en ahí nos comunicamos cada cierto tiempo y en general los padres son colaboradores.
A su consideración ¿Existe coincidencia entre los líderes formales (los oficialmente nombrados) y los informales (los que realmente cuentan con voz y son respetados por los demás)?
(VD). No siempre, hay profesores que no tienen cargos y son muy escuchados en el grupo.
(PCE). No creo porque hay estudiantes que no tienen responsabilidades y si ellos no quieren no se logran hacer las actividades.
(PCP). Creo que si pues los padres más colaboradores y responsables tienen sus responsabilidades.
Si le convocara a emitir un juicio crítico sobre la dirección general y la de las distintos campos; qué observaciones emitiría a favor y cuáles serían las críticas fundamentales que cree necesario apuntar.
(VD). La dirección general es muy importante, les falta comunicarse más directamente con todos, en el área pastoral ellos se comunican muy bien y trabajan muy unidos, los estudiantes creo que no logran una verdadera comunicación entre todos, los padres de familia solo se integran los que tienen cargos en el comité y algunos que suelen ser muy colaboradores.
(PCE). La dirección general no es muy cercana a nosotros, los profesores son muy buenos y con ellos nos relacionamos bien, los demás son buenos.
(PCP). Yo no puedo valorar bien la dirección, solo veo lo que tiene que ver con los muchachos y con nosotros.

Fuente: Investigación de campo

### Interpretación y análisis

Se entrevistaron tres directivos, uno del área docente, uno del consejo estudiantil y otro del comité de padres y en general hay coincidencia entre las opiniones de los tres con relación a algunos aspectos como que el director impone algunas cosas porque es necesario, que no tienen muchas opiniones sobre cómo dirige porque solo reciben orientaciones, el representante de la dirección estudiantil expresa que se llevan bien con los profesores pero que la dirección general no se relacionan mucho con ellos e igual considera el representante de los docentes que tiene que relacionarse más directamente con ellos, igual hay coincidencia que no siempre los que son más escuchados tienen puestos directivos.

En general se aprecia en las opiniones emitidas falta de coherencia entre los entrevistados, eso además de las percepciones diferentes de cada uno según su relación con los directivos, evidencia que no hay una línea única ni coherente con y en todas las áreas.

### 3.3 Resultados del diagnóstico sobre Liderazgo

#### 3.3.1. Resultado del test de Liderazgo

En el Test de los Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin (anexo 8), los resultados fueron los siguientes:

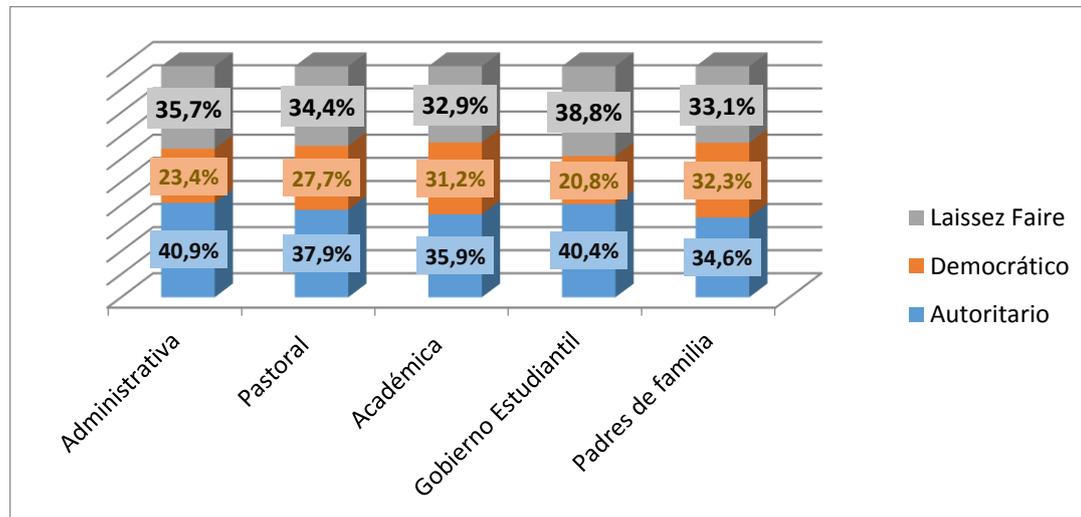
TABLA N° 5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO DE K. LEWIN

Áreas	Porcentaje de de respuesta positivas obtenidas por cada estilo de liderazgo		
	Autoritario	Democrático	Laissez Faire
Administrativa	40,93%	23,39%	35,67%
Pastoral	37,94%	27,69%	34,35%
Académica	35,93%	31,16%	32,90%
Gobierno Estudiantil	40,44%	20,78%	38,76%
Padres de familia	34,58%	32,33%	33,08%

Fuente: Informe de investigación para la obtención del título de Máster en Gerencia Educativa presentado en julio 2013.

Elaborado por: Autores

Gráfico 3.



Estilos de liderazgo en la UEF “Don Bosco”

Investigación de campo, julio 2013.

Elaborado por: Autores

#### Interpretación y análisis.

Por los resultados del test de liderazgo en la UEF “Don Bosco” hay predominio de estilo autoritario en todos los estratos de la población estudiada, el segundo estilo de dirección que se evidenció en el estudio fue el Laissez Faire y finalmente el democrático. Este dato es

importante al profundizar en otros rasgos de este fenómeno que actuarían bajo la influencia de un estilo predominante desde esta caracterización.

El estilo autoritario es determinado por la presencia de cualidades como mantener el mando, tomar decisiones de manera inconsulta, cumplir los reglamentos y sancionar a quienes los incumplen, comunicar las decisiones importantes en asambleas, en fin que en este estilo predomina el líder por sobre los demás y es poco útil en instituciones donde los subordinados son profesionales capacitados y experimentados en las tareas que realizan; esto evidencia que es importante revisar estas cuestiones en la Unidad Educativa; asumiendo además que desde el punto de vista teórico este estilo genera ausentismo, desmotivación, desacuerdos y gran rotación del personal; todo lo cual afecta el clima laboral.

### 3.3. 2 Resultados de la Encuesta sobre liderazgo.

Para el análisis de este instrumento se agruparon los ítems por las dimensiones definidas para el estudio de la variable, resultando cinco grupos. Igualmente se agruparon las valoraciones en positivas y negativas. En las positivas se sumaron las respuestas de los muy de acuerdo y de acuerdo y en las negativas en desacuerdo y muy en desacuerdo (teniendo en cuenta que se duplica el total para los porcentajes).

TABLA N° 6. ORGANIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA VARIABLE LIDERAZGO.

Grupo	Ítems	Dimensiones
1	1 al 4	Carisma
2	5 al 10	Consideración individual
3	11 al 17	Estimulación Individual
4	18 al 20	Inspiración
5	21 al 22	Tolerancia

Elaborado por: Autores

En las tablas se simbolizan los estratos de la siguiente manera:

- Ad. -- Administrativa
- Doc. -- Docente
- P.F. -- Padres de familia
- C.E. -- Consejo Estudiantil
- Pt. – Pastoral

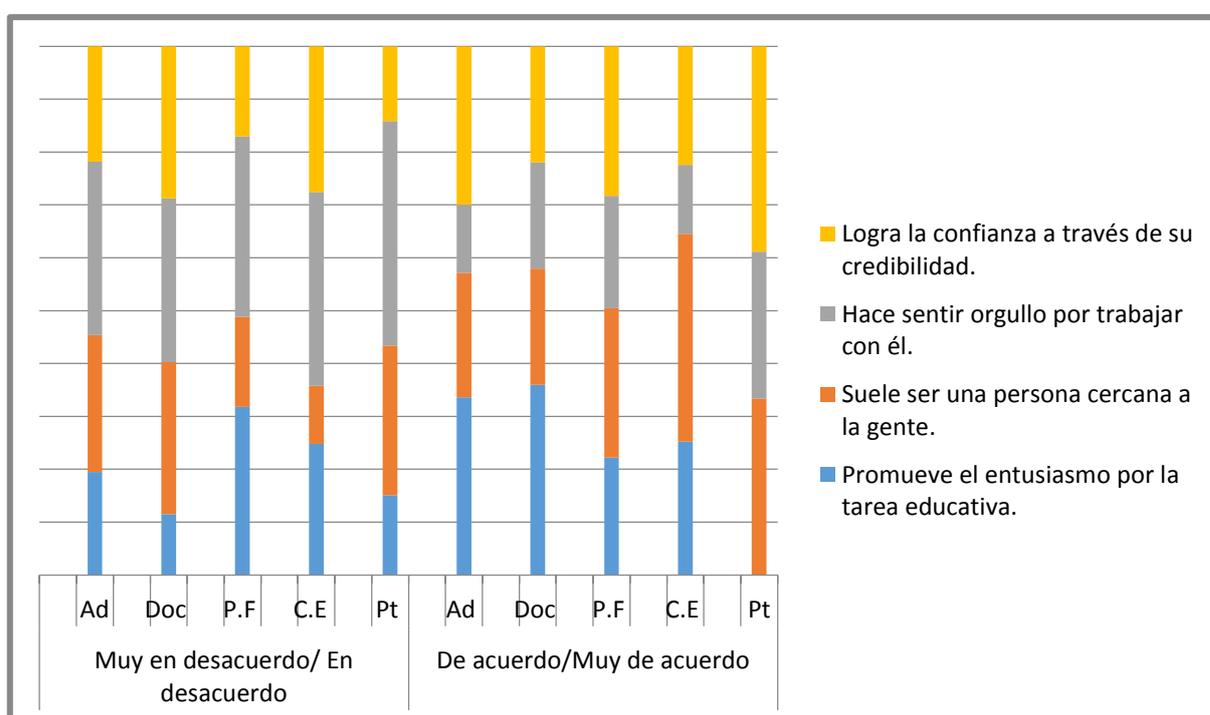
TABLA N° 70. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CARISMA (ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO)

AFIRMACIONES (Liderazgo)	VALORACIONES																			
	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo									
	Carisma																			
El directivo de su área:	Ad	%	Doc	%	P.F	%	C.E	%	Pt	%	Ad	%	Doc	%	P.F	%	C.E	%	Pt	%
Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.	26	86,7	60	47,6	52	20,6	20	37,0	4	50,0	4	13,3	66	52,4	200	79,4	34	63,0	4	50
Suele ser una persona cercana a la gente.	19	63,3	65	51,6	50	19,8	12	22,2	2	25,0	11	36,7	61	48,4	202	80,2	42	77,8	6	75
Hace sentir orgullo por trabajar con él.	24	80,0	70	55,6	100	39,7	40	74,1	3	37,5	6	20,0	56	44,4	152	60,3	14	25,9	5	62,5
Logra la confianza a través de su credibilidad.	16	53,3	65	51,6	50	19,8	30	55,6	1	12,5	14	46,7	61	48,4	202	80,2	24	44,4	7	87,3

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Gráfico 4.



Resultados de la dimensión carisma. Encuesta Liderazgo

Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Interpretación y análisis

La dimensión carisma es muy importante para valorar el liderazgo, se afirma que un líder sin carisma no conduce al grupo. En el gráfico se evidencia que lograr la confianza a través de la credibilidad que es un rasgo determinante del carisma se manifiesta en mayor porcentaje en el estrato pastoral y en menor en el docente. El hacer sentir orgullo por trabajar con él muestra mayor aceptación en los padres de familia y por su parte el ser una persona cercana a la gente se manifiesta como cualidad más evidente en la dirección estudiantil; sin embargo el promover entusiasmo por la tarea educativa adquiere mayor valor entre los docentes.

Valorando los resultados por ítems se evidencia que en todos el área administrativa emite criterios pocos favorables; en todos los ítems los docentes mayoritariamente están en desacuerdo excepto en el referido a la actividad educativa.

En los padres de familia, los estudiantes y el campo pastoral predominan opiniones favorables en los distintos ítems valorados.

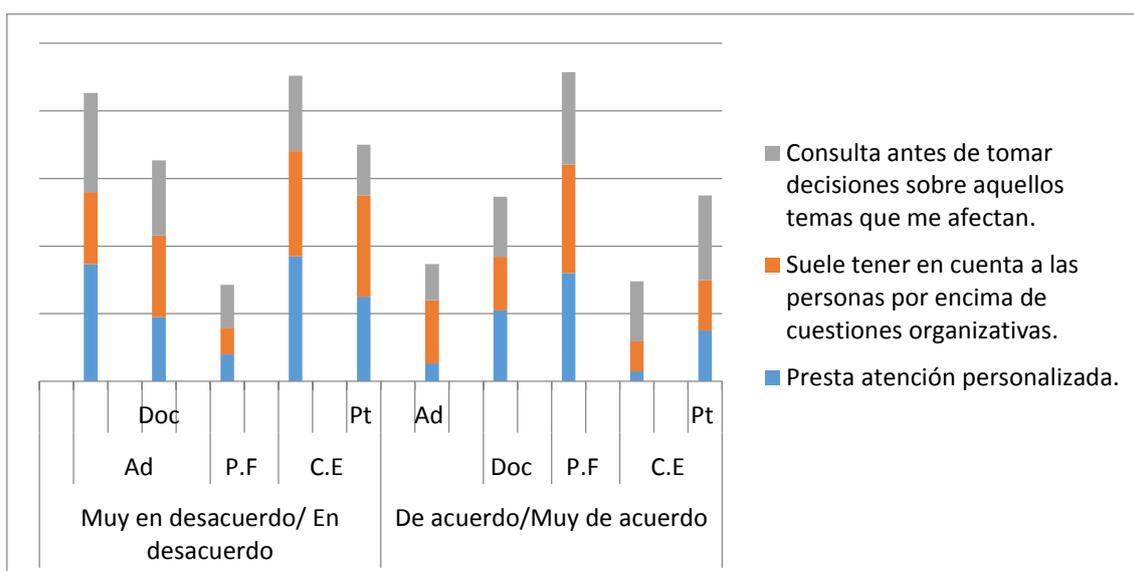
**TABLA N° 81. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL  
1. ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO**

AFIRMACIONES (Liderazgo)	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo									
	Consideración Individual 1																			
El directivo de su área:	Ad	%	Doc	%	P.F	%	C.E	%	Pt	%	Ad	%	Doc	%	P.F	%	C.E	%	Pt	%
Presta atención personalizada.	26	86,7	60	47,6	50	19,8	50	92,6	5	62,5	4	13,3	66	52,4	202	80,2	4	7,4	3	37,5
Suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas.	16	53,3	76	60,3	50	19,8	42	77,8	6	75,0	14	46,7	50	39,7	202	80,2	12	22,2	3	37,5
Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.	22	73,3	70	55,6	80	31,7	30	55,6	3	37,5	8	26,7	56	44,4	172	68,3	24	44,4	5	62,5

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Gráfico 5.



Resultados de la dimensión Consideración Individual 1. Encuesta Liderazgo  
 Investigación de campo, marzo/2014.  
 Elaborado por: Autores

### Interpretación y análisis

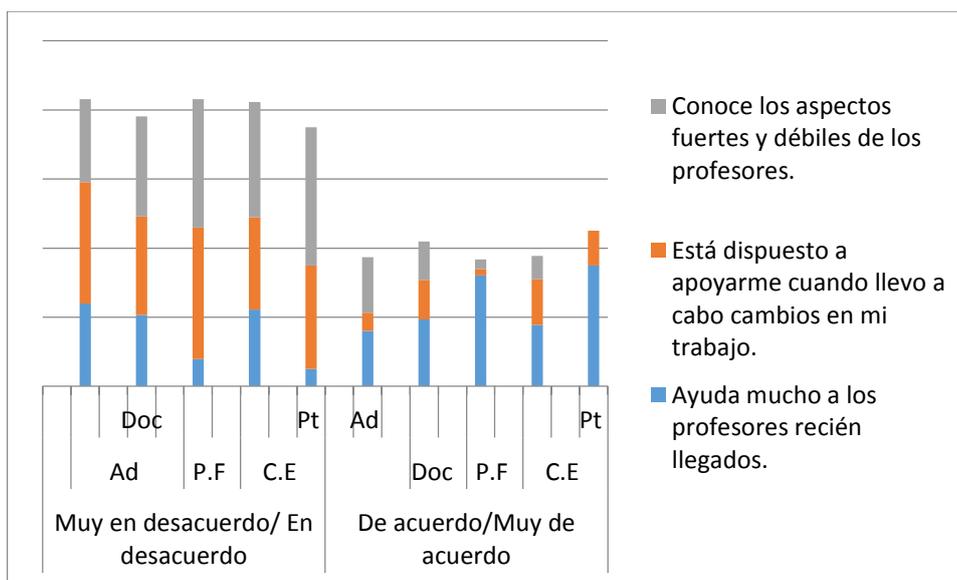
La consideración individual es un rasgo importante para los líderes, en los criterios de los encuestados predominan en la mayoría de los estratos los criterios desfavorables (muy en desacuerdo y en desacuerdo) donde se ubican los mayores porcentajes. Para facilitar su comprensión este indicador se dividió en dos tablas y gráficos.

TABLA N° 92. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL 2. ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO

AFIRMACIONES (Liderazgo)	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo									
	Ad		Doc		P.F		C.E		Pt		Ad		Doc		P.F		C.E		Pt	
Consideración Individual 2		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%
El directivo de su área:																				
Ayuda mucho a los profesores recién llegados.	18	60,0	65	51,6	50	19,8	30	55,6	1	12,5	12	40,0	61	48,4	202	80,2	24	44,4	7	87,5
Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo cambios en mi trabajo.	26	87,6	90	71,4	240	95	36	66,7	6	75	4	13,33	36	28,6	12	4,76	18	33	2	25
Conoce los aspectos fuertes y débiles de los profesores.	18	60,1	91	72,2	235	93	45	83,3	8	100	12	40	35	27,8	17	6,75	9	17	0	0

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.  
 Elaborado por: Autores

Gráfico 6.



Resultados de la dimensión Consideración individual 2. Encuesta sobre Liderazgo  
 Investigación de campo, marzo/2014.  
 Elaborado por: Autores

Analizando los cinco estratos estudiados se manifiesta que el criterio conoce los aspectos fuertes y débiles de los profesores es menos favorecido en todos los estratos. Por otro lado el prestar atención personalizada es más favorecido entre los padres de familia, por su parte el criterio consultar antes de tomar decisiones y apoyar a los profesores recién llegados es elegido como favorable por menos de la mitad de todos los estratos excepto por los padres de familia.

Los docentes y el estrato administración ofrecen opiniones desfavorables por encima de la mitad de los encuestados en todos los ítems de este indicador, lo cual es muy importante puesto que son ellos quienes concretan el proceso básico de la Institución, incluso el criterio del apoyo del líder cuando se lleva a cabo procesos importantes en el trabajo casi la totalidad de los profesores emite criterios desfavorables.

En general en este indicador predominan en la mayoría de los estratos estudiados criterios desfavorables, lo que es un factor muy influyente en la conformación del clima laboral pues una persona que siente que no es suficientemente considerada no suele sentir motivación ni sentimientos de satisfacción por la actividad que realiza.

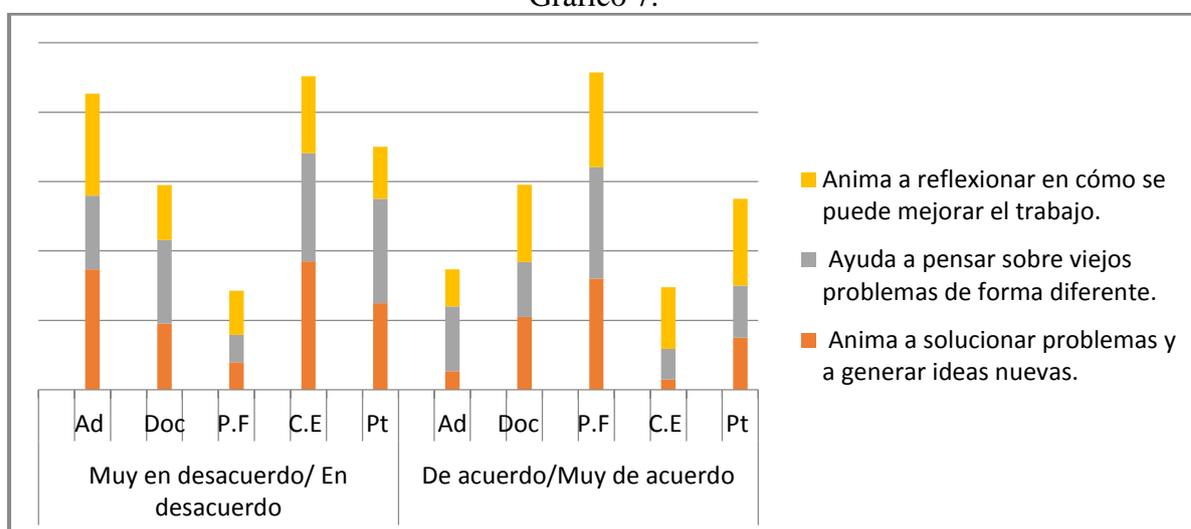
TABLA N° 103. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INDIVIDUAL  
1. ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO

AFIRMACIONES (Liderazgo) Estimulación individual 1	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo									
	Ad		Doc		P.F		C.E		Pt		Ad		Doc		P.F		C.E		Pt	
El directivo de su área:		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%
Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	26	86,7	60	47,6	50	19,8	50	92,6	5	62,5	4	13,3	66	52,4	202	80,2	4	7,4	3	37,5
Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente.	16	53,3	76	60,3	50	19,8	42	77,8	6	75,0	14	46,7	50	39,7	202	80,2	12	22,2	3	37,5
Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.	22	73,3	50	39,7	80	31,7	30	55,6	3	37,5	8	26,7	70	55,6	172	68,3	24	44,4	5	62,5

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Gráfico 7.



### Resultados de la dimensión Estimulación individual 1. Encuesta Liderazgo

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

### Interpretación y análisis

La estimulación individual es uno de los indicadores de valoración del liderazgo, el líder conduce la creatividad y la independencia de su equipo, logrando que este sea productivo; para valorar este indicador se establecieron siete ítems relacionados con la animación al cambio y a lo novedoso, lo cual se considera que en los tiempos actuales es una cualidad insoslayable del líder, hay cambios urgentes en la vida de la escuela provocados por la revolución tecnológica y la era de la informatización donde la escuela como institución debe modificarse de manera precisa y urgente. Para su análisis se dividió en dos tablas y gráficos.

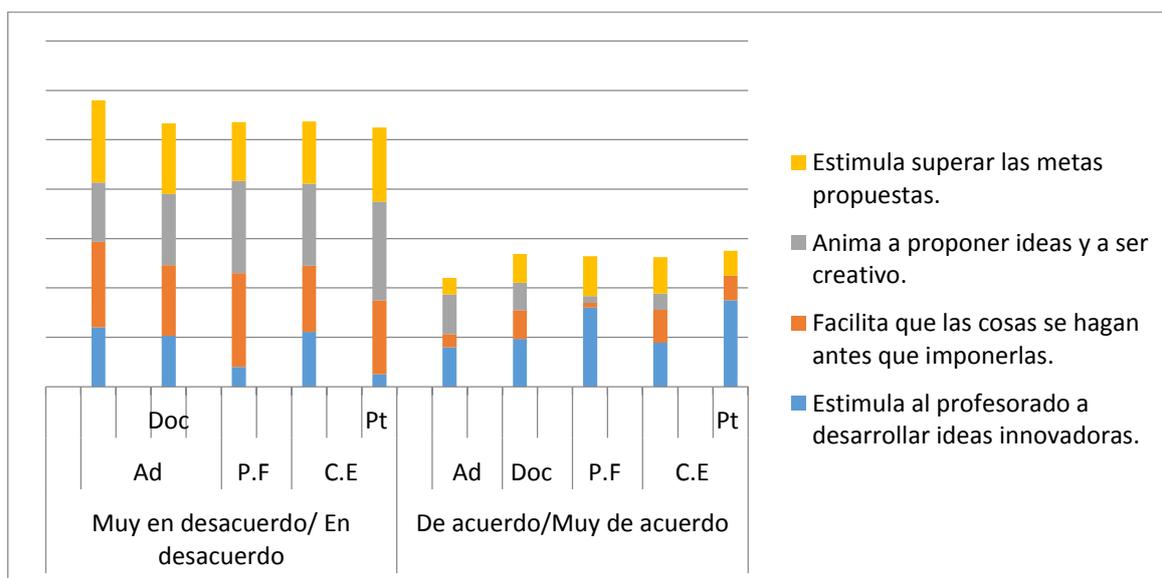
TABLA N° 11. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN ESTIMULACIÓN INDIVIDUAL  
2. ENCUESTA LIDERAZGO

AFIRMACIONES (Liderazgo) Estimulación individual 2	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo									
	Ad		Doc		P.F		C.E		Pt		Ad		Doc		P.F		C.E		Pt	
El directivo de su área:		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%
Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras.	18	60,0	65	51,6	50	19,8	30	55,6	1	12,5	12	40,0	61	48,4	202	80,2	24	44,4	7	87,5
Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas.	26	86,7	90	71,4	240	95,2	36	66,7	6	75	4	13,3	36	29,0	12	4,76	18	33,3	2	25,0
Anima a proponer ideas y a ser creativo.	18	60,0	91	72,2	235	93,3	45	83,3	8	100	12	40,0	35	28,0	17	6,75	9	16,6	0	0,0
Estimula superar las metas propuestas.	25	83,3	90	71,4	150	59,5	34	63	6	75	5	16,7	36	29,0	102	40,5	20	37,0	2	25,0

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Gráfico 8.



Resultados de la dimensión Estimulación individual 2. Encuesta Liderazgo

Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

### Interpretación y análisis

En este indicador se observa un predominio de opiniones desfavorables, es decir los mayores porcentajes se ubican en el grupo de los en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Los siete ítems sujetos a valoración obtienen porcentajes mayoritarios de criterios desfavorables excepto en el estrato padres de familia que obtienen mayoría favorable en dos de ellos y el campo pastoral que emite opiniones favorables en dos de ellos. Aspectos como

animar a reflexionar, facilitar que las cosas se hagan antes de imponerlas y estimular a que las metas sean superadas no fue valorado como positivo en por ningún estrato.

Los resultados de este indicador exponen la no estimulación individual por los líderes actuantes en todos los estratos, lo cual puede ser un factor condicionante de la falta de iniciativa y la poca productividad del equipo.

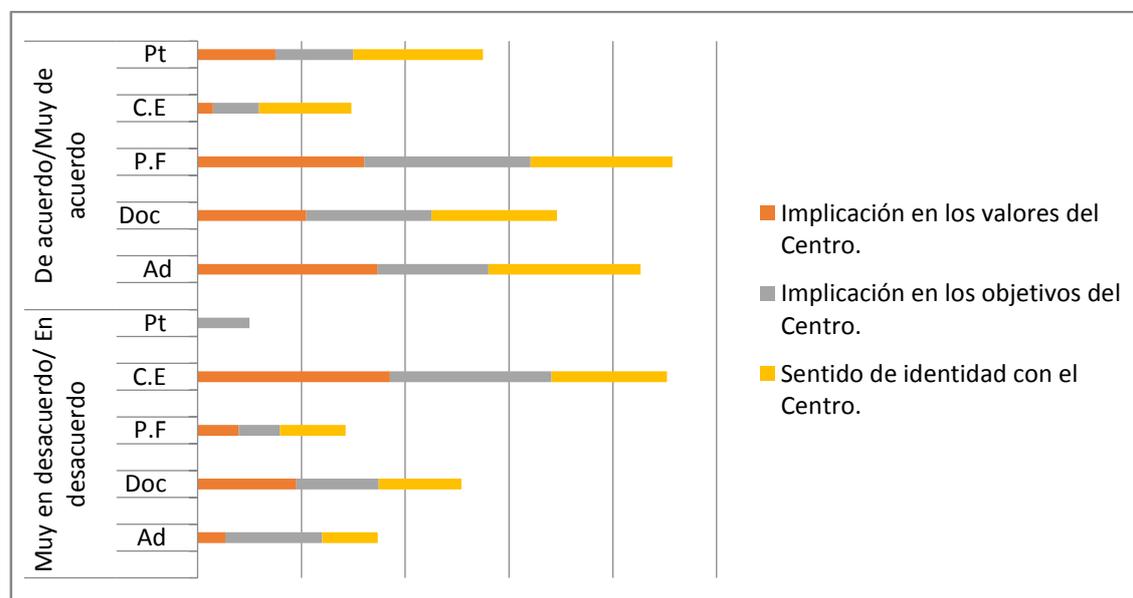
#### CUADRO N° 125. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN INSPIRACIÓN (ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO)

AFIRMACIONES (Liderazgo)	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo									
	Inspiración																			
El directivo de su área:	Ad	%	Doc	%	P.F	%	C.E	%	Pt	%	Ad	%	Doc	%	P.F	%	C.E	%	Pt	%
Implicación en los valores del Centro.	4	13,3	60	47,6	50	19,8	50	92,6	0	0,0	26	86,7	66	52,4	202	80,2	4	7,4	8	100
Implicación en los objetivos del Centro.	14	46,7	50	39,7	50	19,8	42	77,8	2	25,0	16	53,3	76	60,3	202	80,2	12	22,2	6	75,0
Sentido de identidad con el Centro.	8	26,7	50	39,7	80	31,7	30	55,6	0	0,0	22	73,3	76	60,3	172	68,3	24	44,4	8	100

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Gráfico 9.



Resultados de la dimensión Inspiración. Encuesta Liderazgo

Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Interpretación y análisis

Inspirar a su equipo es una cualidad necesaria en un líder, en la valoración de este indicador la tendencia es favorable en todos los estratos muestreados, solo los estudiantes no cumplen con esta tendencia, pues la mayoría expone criterios desfavorables en los tres ítems valorados (implicación en los valores y objetivos del centro y sentido de identidad). El resto de las valoraciones son positivas en todos los estratos, por lo que los miembros del grupo percibe que sus líderes están comprometidos con los valores y objetivos, así como que tienen sentido de identidad con la institución.

**TABLA N° 16. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN TOLERANCIA (ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO)**

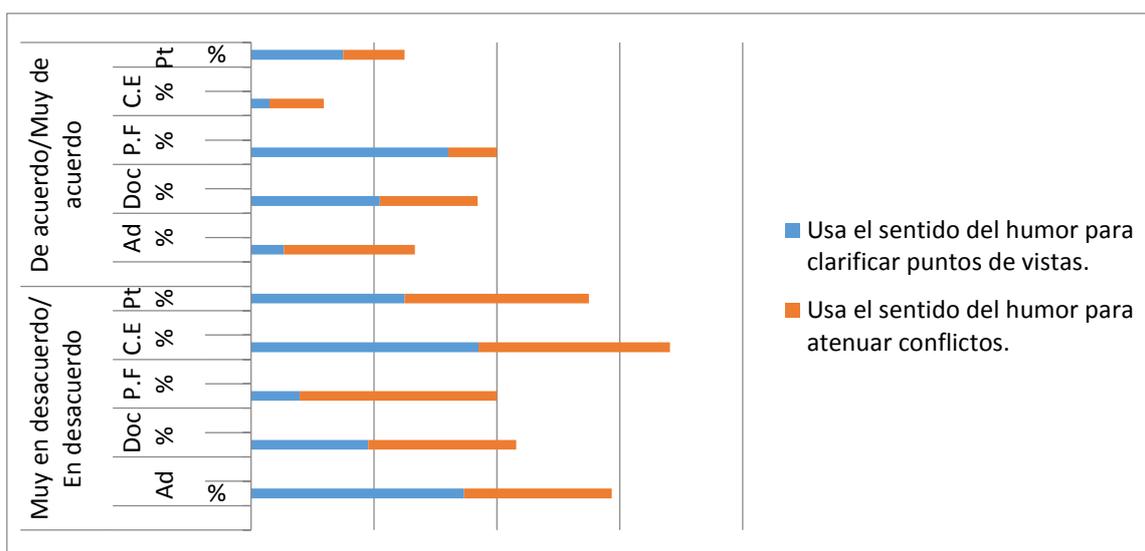
Fuente: Investigación de campo, julio 2013.

AFIRMACIONES (Liderazgo)	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo											
	Tolerancia		Ad		Doc		P.F		C.E		P t		Ad		Do c		P.F		C.E		P t	
El directivo de su área:		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%
Usa el sentido del humor para clarificar puntos de vistas.	26	86,7	60	47,6	50	19,8	50	92,6	5	62,5	4	13,3	66	52,4	202	80,2	4	7,4	3	37,5		
Usa el sentido del humor para atenuar conflictos.	18	60,0	76	60,3	202	80,2	42	77,8	6	75,0	12	40,0	50	39,7	50	19,8	12	22,2	2	25,0		

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

**Gráfico 10.**



**Resultados de la dimensión Tolerancia. Encuesta Liderazgo**

Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

## Interpretación y análisis

La tolerancia es una cualidad necesaria para un líder en la época de inclusión y de educación para todos. La dimensión tolerancia fue medida en dos ítems de la encuesta, una el usar el sentido del humor para clarificar puntos de vista y otra para atenuar conflictos. En ambos ítems la administración, los estudiantes y el área pastoral predomina en criterios negativos, es decir en desacuerdo. Por su parte los estratos docentes y padres de familia tienden más a ubicarse en los criterios favorables en el primer ítems y en el segundo solo los estudiantes lo perciben como positivo.

### 3.4 Resultados de la Encuesta sobre Clima Laboral

Para el procesamiento de la Encuesta sobre clima laboral se utilizó un enfoque similar a la de liderazgo, se unificaron los indicadores relacionados con las relaciones institucionales que fueron seis, los concernientes a proceso educativo se dividieron en dos grupos; uno que unifica todos los relacionados con el proceso académico y otro con lo más general del mismo y finalmente todos los indicadores de proceso organizacional.

Igualmente que en el procesamiento de la encuesta sobre liderazgo se unificaron las respuestas en dos opciones; las positivas que adicionan los criterios de “muy de acuerdo” y “de acuerdo” y las negativas que lo hacen con las respuestas “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

**TABLA N° 17. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN RELACIONES INSTITUCIONALES (ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL)**

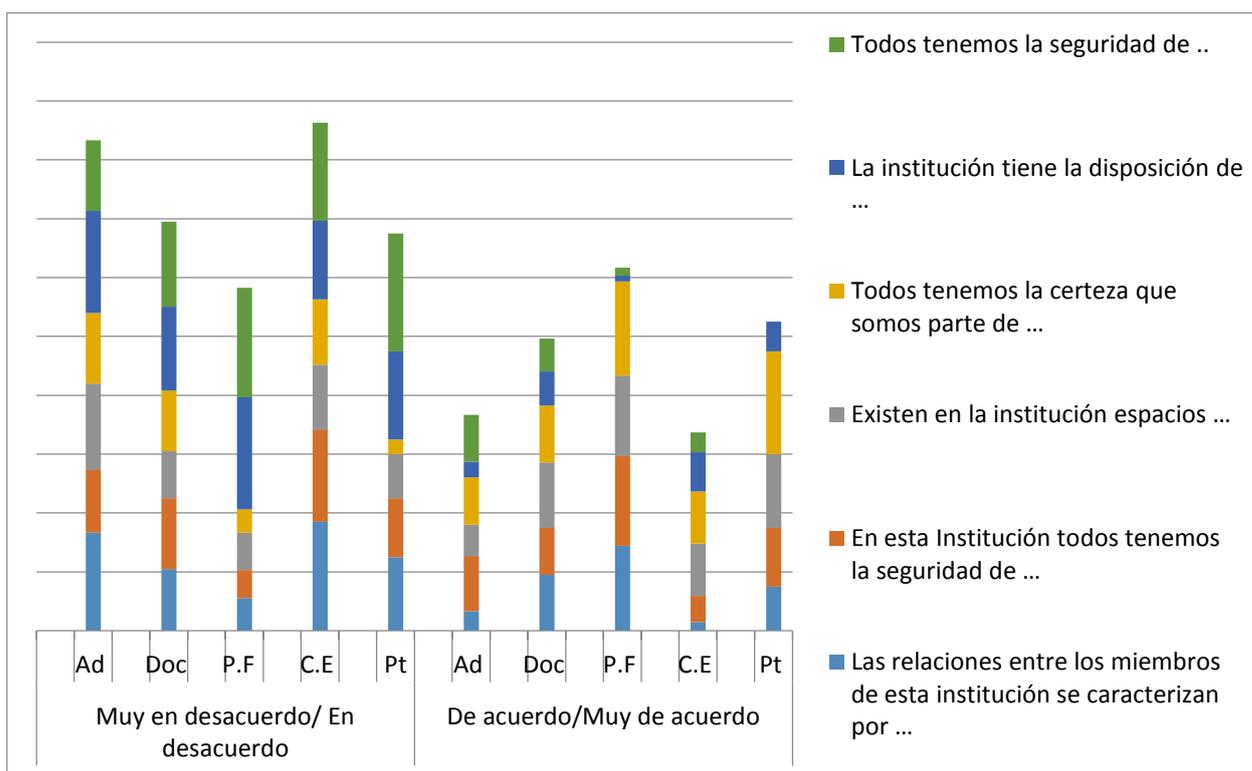
AFIRMACIONES (Clima Laboral)	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo											
	Relaciones Institucionales		Ad		Doc		P.F		C.E		Pt		Ad		Doc		P.F		C.E		Pt	
El directivo de su área:		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%
Las relaciones entre los miembros de esta institución se caracterizan por la consideración y valoración de las opiniones y los aportes de los otros.	25	83,3	66	52,4	70	27,8	50	92,6	5	62,5	5	16,7	60	47,6	182	72,2	4	7,4	3	37,5		
En esta Institución todos tenemos la seguridad de que los demás actuarán siempre de	16	53,3	76	60,3	60	23,8	42	77,8	4	50,0	14	46,7	50	39,7	192	76,2	12	22,2	4	50,0		

forma ética y honesta.																						
Existen en la institución espacios abiertos a la opinión y aporte de sus miembros.	22	73,3	50	39,7	80	31,7	30	55,6	3	37,5	8	26,7	70	55,6	172	68,3	24	44,4	5	62,5		
Todos tenemos la certeza que somos parte de la institución, que es placentero estar aquí y deseamos permanecer en ella.	18	60,0	65	51,6	50	19,8	30	55,6	1	12,5	12	40,0	61	48,4	202	80,2	24	44,4	7	87,5		
La institución tiene la disposición de acoger la diversidad y el pluralismo e incorporar nuevos valores, conocimientos y tecnologías como parte del proceso continuo de auto renovación y búsqueda de la excelencia.	26	86,7	90	71,4	240	95,2	36	66,7	6	75	4	13,3	36	29	12	4,76	18	33,3	2	25,0		
Todos tenemos la seguridad de ser importantes para los demás, que todos se preocupan por nuestro bienestar, que cuando detectan nuestras dificultades están dispuestos a ayudar.	18	60,0	91	72,2	235	93	45	83,3	8	100	12	40,0	35	28,0	17	6,75	9	16,7	0	0,0		

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Gráfico 11.



### Resultados de la dimensión Relaciones institucionales. Encuesta sobre Clima laboral

Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

### Interpretación y análisis

Las percepciones sobre las relaciones institucionales son un elemento muy importante para el clima laboral; en esta dimensión se incluyeron indicadores como el respeto, la confianza, las oportunidades de expresión, la identidad institucional, la flexibilidad y el apoyo social.

En esta dimensión la percepción de los encuestados no es coherente, tienen tendencias a valoraciones negativas en todos los ítems la administración, los docentes y la dirección estudiantil y en la positiva los padres de familia y la pastoral. Los aspectos de mayores valoraciones desfavorables son los relacionados con las oportunidades de expresión u la confianza. Por otro lado los que reciben percepciones más favorables son los que tienen que ver con la identificación con la institución, en ese sentido son más propensos a ofrecer valoraciones positivas los padres de familia y los representantes del campo pastoral.

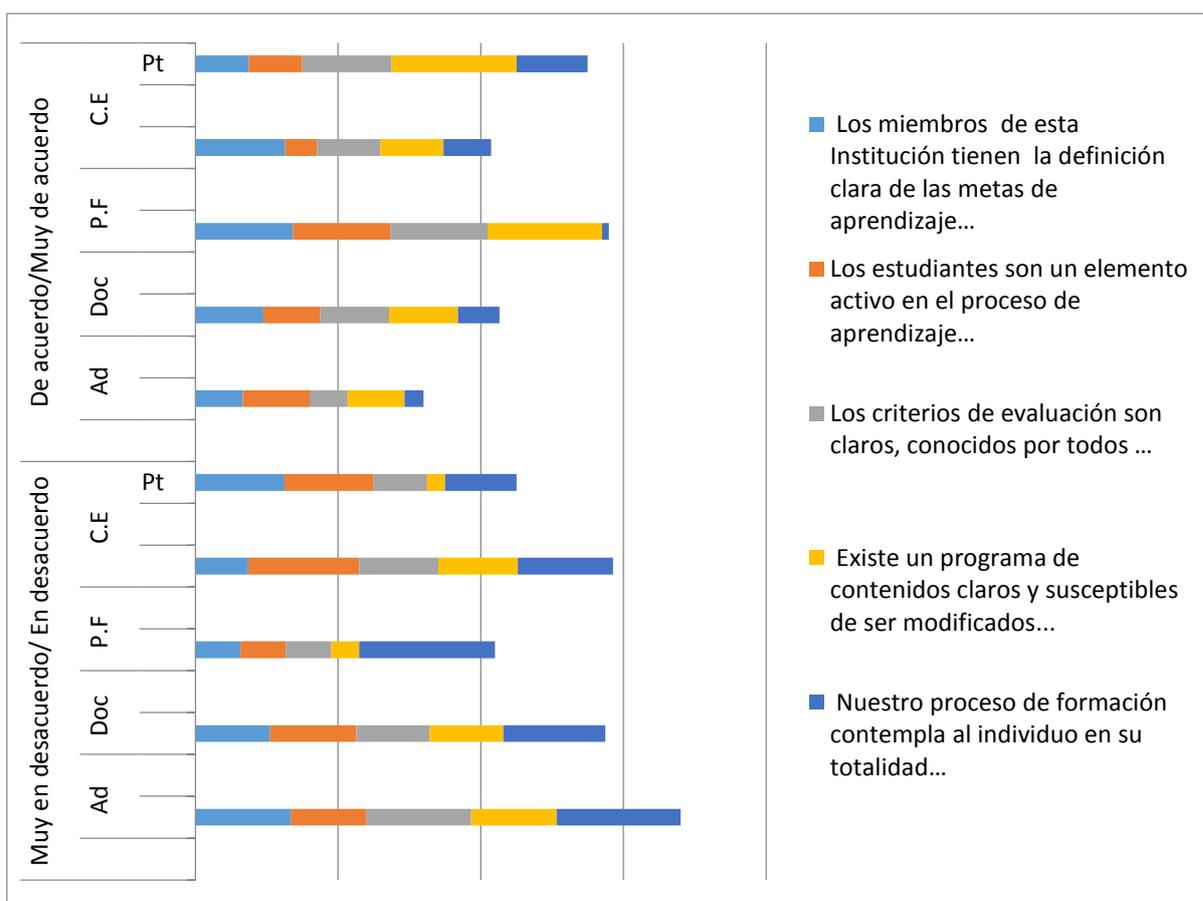
TABLA N° 18. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN PROCESO EDUCATIVO 1  
(ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL)

AFIRMACIONES (Clima Laboral)	VALORACIONES																			
	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo									
Proceso Educativo 1																				
El directivo de su área:	Ad		Doc		P.F		C.E		Pt		Ad		Doc		P.F		C.E		Pt	
		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%
Los estudiantes, docentes y miembros de esta Institución tienen la definición clara de las metas de aprendizaje...	20	66,7	66	52,4	80	31,7	20	37,0	5	62,5	10	33,3	60	47,6	172	68,3	34	63,0	3	37,5
Los estudiantes son contemplados como un elemento activo en el proceso de aprendizaje...	16	53,3	76	60,3	80	31,7	42	77,8	5	62,5	14	46,7	50	39,7	172	68,3	12	22,2	3	37,5
Los criterios de evaluación son claros, conocidos por todos y adecuados a las características de la población de estudiantes...	22	73,3	65	51,6	80	31,7	30	55,6	3	37,5	8	26,7	61	48,4	172	68,3	24	44,4	5	62,5
Existe un programa de contenidos claros en lo conceptual y metodológico, susceptibles de ser modificados...	18	60,0	65	51,6	50	19,8	30	55,6	1	12,5	12	40,0	61	48,4	202	80,2	24	44,4	7	87,5
Nuestro proceso de formación contempla al individuo en su totalidad...	26	86,7	90	71,4	240	95,2	36	66,7	4	50	4	13,3	36	29	12	4,7	18	33,3	4	50,0

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Gráfico 12.



### Resultados de la dimensión Proceso Educativo 1. Encuesta sobre Clima laboral

Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

#### Interpretación y análisis

El proceso educativo fue un indicador importante para valorar el clima laboral, teniendo en cuenta que es este un proceso cardinal de la institución educativa, se dividió en dos grupos para su análisis.

Con relación a la claridad con las metas de aprendizaje los docentes, la administración tienden a tener apreciaciones negativas, mientras que los estudiantes y los padres de familia perciben este ítem de manera positiva.

En cuanto a los estudiantes como elementos activos, los docentes, la administración y la pastoral responden en su mayoría con criterios desfavorables, sin embargo los padres de familia y los estudiantes lo perciben en valoraciones positivas.

En cuanto a los criterios de evaluación son claros, conocidos por todos y adecuados a las características de la población de estudiantes, la administración, los docentes y los estudiantes ofrecen valoraciones desfavorables, mientras los demás estratos poblacionales consideran valoraciones positivas.

Con relación a la existencia de un programa de contenidos claros en lo conceptual y metodológico, susceptibles de ser modificados, la administración, los docentes y los estudiantes ofrecen en general criterios de desacuerdo y el resto de los encuestados considera que se cumple este aspecto.

Contemplar al individuo en su totalidad es un ítem en el que todos coinciden en estar en desacuerdo, es neutra la del campo pastoral que ofrece opiniones divididas al 50%.

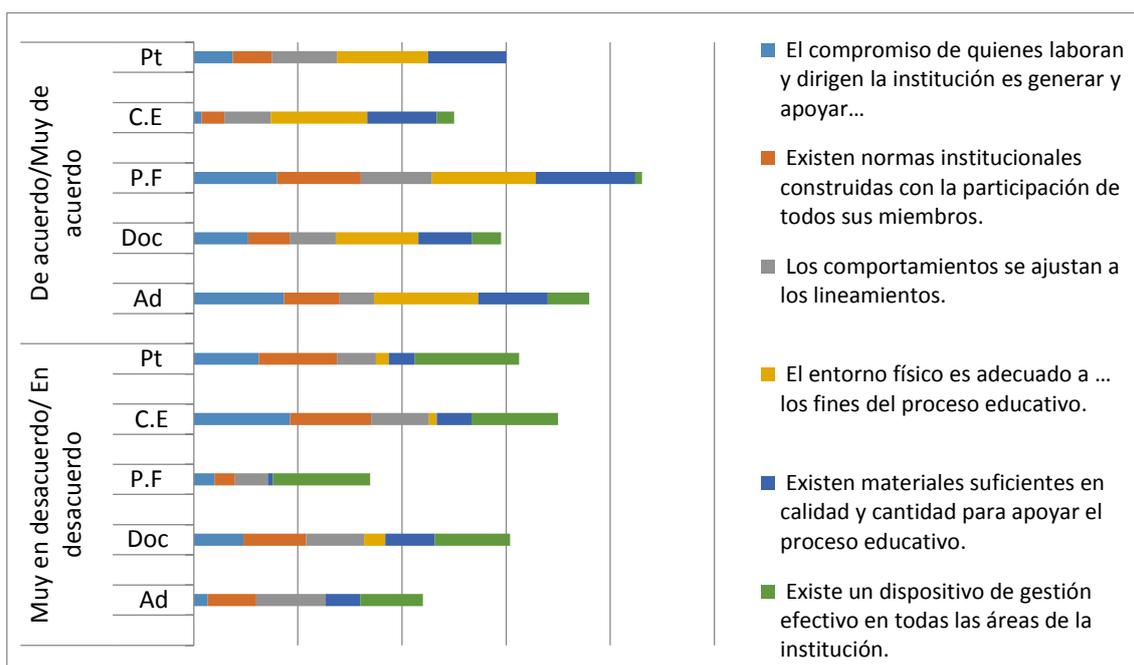
**TABLA N° 19. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN PROCESO EDUCATIVO 2. ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL.**

AFIRMACIONES (Clima Laboral)	VALORACIONES																				
	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo										
	Proceso Educativo 2																				
El directivo de su área:	Ad	%	Doc	%	P.F	%	C.E	%	Pt	%	Ad	%	Doc	%	P.F	%	C.E	%	Pt	%	
El compromiso de quienes laboran y dirigen la institución es generar y apoyar las condiciones que permiten un proceso de formación óptimo.	4	13,3	60	47,6	50	19,8	50	92,6	5	62,5	26	86,7	66	52,4	202	80,2	4	7,4	3	37,5	
Existen normas institucionales construidas con la participación de todos sus miembros.	14	46,7	76	60,3	50	19,8	42	77,8	6	75,0	16	53,3	50	39,7	202	80,2	12	22,2	3	37,5	
Los comportamientos se ajustan a los lineamientos.	20	66,7	70	55,6	80	31,7	30	55,6	3	37,5	10	33,3	56	44,4	172	68,3	24	44,4	5	62,5	
El entorno físico es adecuado a las necesidades de la población y a los fines del proceso educativo.	0	0,0	26	20,6	0	0,0	4	7,4	1	12,5	30	100	100	79,4	252	100	50	92,6	7	87,5	
Existen materiales suficientes en calidad y cantidad para apoyar adecuadamente el proceso educativo.	10	33,3	60	47,6	12	4,8	18	33,3	2	25	20	66,6	65	51,6	240	95,2	36	66,7	6	75	
Existe un dispositivo de gestión efectivo en todas las áreas de la institución.	18	60,0	91	72,2	235	93,3	45	83,3	8	100	12	40,0	35	27,8	17	6,74	6	9	16,7	0	0

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Gráfico 13.



### Resultados de la dimensión Proceso Educativo 2. Encuesta sobre Clima laboral

Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Las consideraciones sobre el compromiso de quienes laboran y dirigen la institución es generar y apoyar las condiciones que permiten un proceso de formación óptimo es aceptada por los encuestados excepto los representantes de los estudiantes y del campo pastoral.

Sobre la participación de todos en las normas institucionales están en el grupo de valoraciones negativas los estudiantes, todos están de acuerdo en que existen materiales suficientes en calidad y cantidad para apoyar adecuadamente el proceso educativo. Lo contrario ocurre sobre la cuestión relacionada con la efectividad de la gestión para la logística efectiva.

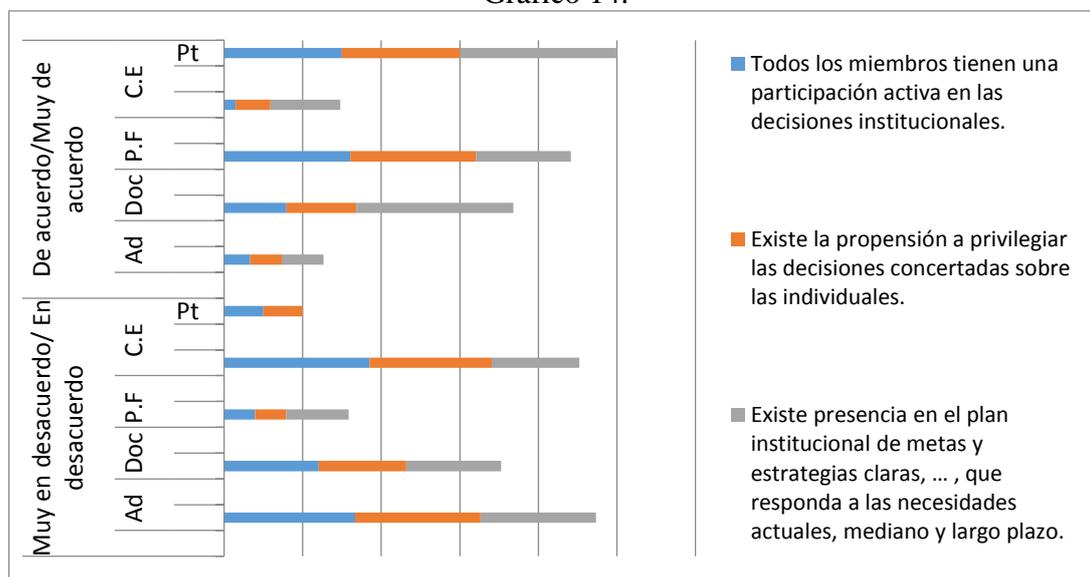
**TABLA N° 130. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN PROCESO ORGANIZACIONAL. ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL**

AFIRMACIONES (Clima laboral)	VALORACIONES																			
	Muy en desacuerdo/ En desacuerdo										De acuerdo/Muy de acuerdo									
	Proc. Organiz.																			
El directivo de su área:	Ad	%	Doc	%	P.F	%	C.E	%	Pt	%	Ad	%	Doc	%	P.F	%	C.E	%	Pt	%
Todos los miembros tienen una participación activa en las decisiones institucionales.	25	83,3	76	60,3	50	19,8	50	92,6	2	25,0	5	16,7	50	39,7	202	80,2	4	7,4	6	75
Existe la propensión a privilegiar las decisiones concertadas sobre las individuales.	24	80,0	70	55,6	50	19,8	42	77,8	2	25,0	6	20,0	56	44,4	202	80,2	12	22,2	6	75,0
Existe presencia en el plan institucional de metas y estrategias claras, ... , que responda a las necesidades actuales, mediano y largo plazo.	22	73,3	76	60,3	100	39,7	30	55,6	0	0,0	8	26,7	50	100	152	60,3	24	44,4	8	100

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

**Gráfico 14.**



**Resultados de la dimensión Proceso Organizacional. Encuesta sobre Clima laboral**

Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

### Interpretación y análisis

La dimensión proceso organizacional es considerada muy importante para la valoración del clima laboral; en tanto las percepciones que se tenga sobre el mismo puede ser un elemento importante para el bienestar y la disposición al trabajo de los miembros de la organización. En el caso que nos ocupa este aspecto tiene una tendencia a recibir valoraciones positivas de los encuestados.

Sobre el ítem todos los miembros tienen una participación activa en las decisiones institucionales la administración y los docentes emiten criterios de desacuerdo, el resto expone estar de acuerdo. Sobre la existencia de una propensión a privilegiar las decisiones concertadas sobre las individuales a los desacuerdos del campo administrativo, docentes se adiciona el de los estudiantes.

Al ítem sobre la existencia de una presencia en el plan institucional de metas y estrategias clara y que responda a las necesidades actuales, mediano y largo plazo, la administración, los docentes y los estudiantes se manifiestan en desacuerdos y los padres de familia y el campo pastoral señalan criterios favorables.

### 3.5. Correlación de los resultados de las encuestas sobre Estilo de Liderazgo con la de Clima Laboral.

Para correlacionar las variables se realizó la siguiente operación; se tomaron en cuenta todas las respuestas con la valoración “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” como Positivas de todos los estratos investigados y como Negativas todas las valoraciones de las categorías “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”, igual de todos los estratos.

Para tener en cuenta todas las dimensiones y todos los indicadores, se seleccionó el primer ítem de cada indicador, resultando la siguiente consideración:

- Liderazgo: los ítems: 1, 5, 11, 18 y 21.
- Clima laboral: los ítems: 1, 7, 12, 18 y 20
- Las posibles respuestas eran 470, puesto que cada estrato estudiado podía responder en dos ocasiones de manera positiva o negativa.

TABLA N° 21 RESULTADOS GENERALES

NO	Liderazgo	Negativa		Positiva	
	Afirmación	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1.	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.	162	34,5%	308	65,5%
5.	Presta atención personalizada.	191	40,6%	279	59,4%
11.	Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	191	40,6%	279	59,4%
18.	Implicación en los valores del Centro.	164	34,9%	306	65,1%
21.	Usa el sentido del humor para clarificar puntos de vistas.	191	40,6%	279	59,4%

No	Clima laboral	Negativa		Positiva	
	Afirmación	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	Las relaciones entre los miembros de esta institución se caracterizan por la consideración y valoración de las opiniones y los aportes de los otros.	216	45,9%	254	54,1%
7	Los estudiantes, docentes y demás miembros de esta Institución tienen la definición clara de las metas de aprendizaje, la utilización de técnicas pedagógicas y ambientes de aprendizaje variados, que se adecuan a las particularidades de los individuos.	191	40,6%	279	59,4%
12	El compromiso de quienes laboran y dirigen la institución es generar y apoyar las condiciones que permiten un proceso de formación óptimo	169	35,5%	301	64,5%
18	Todos los miembros tienen una participación activa en las decisiones institucionales.	203	43,2%	267	56,8%
20	Existe presencia en el plan institucional de metas y estrategias claras, ajustadas a las necesidades del proyecto educativo, de los trabajadores, de los estudiantes, de la sociedad en general, que responda no solo a las necesidades del ahora sino a las del mediano y largo plazo.	228	48,5%	242	51,5%

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

### 3.6. Verificación de la Hipótesis.

#### Modelo lógico.

Para efectuar el cálculo o confirmación de la hipótesis, necesariamente se debe contraponer a la hipótesis alternativa su opuesto, o sea, una hipótesis negativa por lo que, siendo la hipótesis:

H1: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima laboral en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” en los campos: pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia durante el curso 2013-2014.

H0: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima laboral en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” en los campos: pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia durante el curso 2013-2014.

Modelo matemático.

Fo= Frecuencias Observadas.

Fe= Frecuencias Esperadas.

Ho= Fo= Fe

H1= Fo ≠ Fe

Mo de lo Estadístico.

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \left[ \frac{(fe - fo)^2}{fe} \right]$$

En donde:

$\Sigma$ = sumatoria de todas las “k”

N= Número total de observaciones (“encuestados”)

k= Categorías (número de opciones de respuesta)

i= Frecuencias (respuestas en cada opción)

fo= Frecuencias observadas (respuestas obtenidas)

fe= Frecuencias esperadas (respuestas esperadas)

fe= N/k

gl= Grados de libertad (libertad en las opciones) = k-1

$\alpha$ = (alfa), nivel de significación (probabilidad de ocurrencia de chi cuadrado)

Prueba de la Hipótesis.

Nivel de significación

- El nivel de significación fue del 5% que representa al 0.05.
- El nivel de confiabilidad fue del 95% que representa al 0.95.

Zona de rechazo de Ho

Gl=(c-1)(f-1)

=(3-1)(4-1)

$$=(2)(3)$$

$$=6$$

TABLA N° 22 CÁLCULO ESTADÍSTICO.

Frecuencias observadas vinculadas al Liderazgo.

ÍTEM	LIDERAZGO	NEGATIVA		POSITIVA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.	162	34,5%	308	65,5%
5	Presta atención personalizada.	191	40,6%	279	59,4%
11	Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	191	40,6%	279	59,4%
18	Implicación en los valores del Centro.	164	34,9%	306	65,1%
21	Usa el sentido del humor para clarificar puntos de vistas.	191	40,6%	279	59,4%
	Total	899	-	1 451	-

Datos

k= 5

fe= N/k

fe = 308/162    279/191    279/191    306/104    279/191

fe = 1,90    1,46    1,46    2,94    1,46

TABLA N° 23. CHI CUADRADO DE LA TABLA

ji-cuadrado	Área de la cola, $\alpha$								
	$\alpha/v$	0.300	0.200	0.100	0.050	0.025	0.010	0.005	0.001
1	1.07	1.64	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88	10.83	
2	2.41	3.22	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60	13.82	
3	3.66	4.64	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84	16.27	
4	4.88	5.99	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86	18.47	
5	6.06	7.29	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75	20.51	

X<sup>2</sup> t= 12.59

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

TABLA N° 24. FRECUENCIAS ESPERADAS VINCULADAS AL CLIMA LABORAL.

ÍTEM	LIDERAZGO	NEGATIVA		POSITIVA	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	Las relaciones entre los miembros de esta institución se caracterizan por la consideración y valoración de las opiniones y los aportes de los otros.	216	45,9%	254	54,1%
7	Los estudiantes, docentes y demás miembros de esta Institución tienen la definición clara de las metas de aprendizaje, la utilización de técnicas pedagógicas y ambientes de aprendizaje variados, que se adecuan a las particularidades de los individuos.	191	40,6%	279	59,4%
12	El compromiso de quienes laboran y dirigen la institución es generar y apoyar las condiciones que permiten un proceso de formación óptimo	169	35,5%	301	64,5%
18	Todos los miembros tienen una participación activa en las decisiones institucionales.	203	43,2%	267	56,8%
20	Existe presencia en el plan institucional de metas y estrategias claras, ajustadas a las necesidades del proyecto educativo, de los trabajadores, de los estudiantes, de la sociedad en general, que responda no solo a las necesidades del ahora sino a las del mediano y largo plazo.	228	48,5%	242	51,5%
Total		1 007	-	1 343	-

Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.

Elaborado por: Autores

Datos

k= 5

fe= N/k

fe = 254/216    279/191    301/169    267/203    242/228

fe = 1,17    1,46    1,78    1,31    1,06

TABLA N° 25. CALCULO DEL CHI CUADRADO

Opciones	Fo	Fe	(fo-fe)	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
1	1,90	1,17	0,73	4	0,67
2	1,46	1,46	0,0	0,0	0,0
3	1,46	1,78	-0,32	12,25	0,45
4	2,94	1,31	1,63	25	4,17
5	1,46	1,06	1,40	12,25	1,88

$$X^2 c = 21.63$$

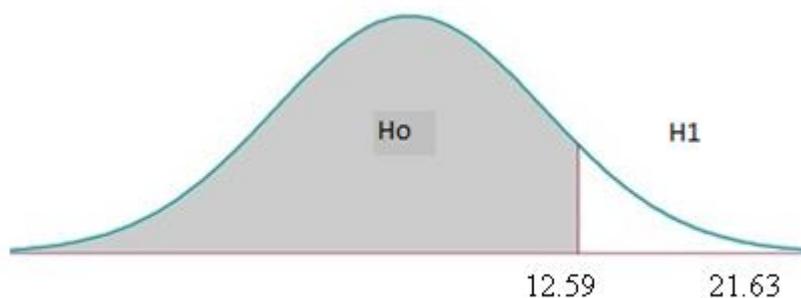
Fuente: Investigación de campo, marzo/2014.  
Elaborado por: Autores

Regla de Decisión.

$X^2c > X^2t$  (valor crítico) → Se rechaza Ho

$$21.63 > 12.59$$

DIAGRAMA N° 2. CAMPANA DE GAUSS.



Decisión

Como el valor calculado es mayor que el valor de la tabla, cae en la zona de rechazo, es decir que se confirma la hipótesis: existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima laboral en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” en los campos: pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia durante el curso 2013-2014.

## CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 4.1. Conclusiones.

#### Conclusión N° I.

El liderazgo, entendido como parte de las nuevas tendencias en las direcciones de las organizaciones, lo que incluye también a la escuela como una institución que, si bien tiene fines muy concretos que la distinguen de otras, es finalmente una organización que cada día se adecúa más a las exigencias de una sociedad cambiante donde el conocimiento es un bien de alto valor en todos los sentidos.

El clima laboral es básicamente un concepto de carácter subjetivo determinado por la percepción que tengan los sujetos acerca de su entorno de trabajo y de las relaciones personales y con el líder. En las Instituciones educativas por el carácter de la actividad que en ella se realiza son muy importantes las relaciones personales y los estados que predominan en las personas que conducen el proceso que en ellas se realiza.

En la segunda mitad del siglo pasado comenzaron los estudios sobre el liderazgo y el clima laboral en las instituciones educacionales; planteándose la necesidad de modificar los tipos de liderazgo que eran predominantes hasta el momento.

En esta investigación se consideró como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo y el clima laboral en los campos de la pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia de la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” en el curso 2013-2014, para lo cual se realizaron indagaciones de carácter teórico y empírico.

En el orden teórico se encontraron alusiones importantes a la relación entre estas dos categorías (Escobar, Dávila, Mulett & Uribe, 2007, citado por Contreras 2010, Toro, 1998, Srivastav, 2006, OIE, 2011, entre otros) permitiendo a partir de ellas admitir la consideración de que los rasgos del liderazgo influyen en la calidad del clima organizacional de manera determinante, los estudios muestran como las funciones del líder y el tipo de liderazgo que predomina determina el clima laboral, con su respectiva influencia sobre la salud física y mental de las personas.

## Conclusión N° II.

La Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” presentar una estructura compleja como institución educativa, por un lado tiene el nivel de EGB y el Bachillerato, además por ser una entidad evangélica su ámbito principal es lo Pastoral, sin dejar de atender el proceso académico, por lo tanto su organización radica en pilares denominados: Pastoral, Administrativo, Comisión Técnica Pedagógica, Comité Central de Padres de Familia y Gobierno Estudiantil. En la investigación se consideraron estos ámbitos como estratos poblacionales para su estudio.

Para estudiar la relación liderazgo y clima laboral se determinaron las dimensiones e indicadores de cada una de estas variables, todas relacionadas con los fundamentos teóricos que sustentan estas dos categorías. En la aplicación de las técnicas e instrumentos primero y después en el procesamiento de la información recogida se tuvieron en cuenta estos cinco estratos poblacionales.

Los instrumentos fueron aplicados por los mismos investigadores y tabulados de manera manual y empleando el programa Excel del Microsoft Word, lo cual resultó de gran utilidad y permitió la exactitud de los procedimientos matemáticos estadísticos, estos tuvieron que ser valorados desde la experiencia profesional de los autores puesto que el propio carácter cualitativo de la investigación requirió del análisis casuístico de los datos obtenidos.

## Conclusión N° III.

En la caracterización empírica que se realizó a partir de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos se constató que en la Unidad Educativa no existe coherencia entre los rasgos de liderazgo que predominan ni en la percepción que tienen los diferentes estratos sobre los mismos.

El registro de observación se aplicó al 34% de las actividades convocadas por las distintas instancias de dirección con el objetivo de registrar conductas apreciables sobre el clima laboral y el estilo de liderazgo. Se observaron 24 ítems, el 50% dirigido a indicadores de liderazgo y el resto a cuestiones relacionadas con el clima laboral, ellos describieron de manera sencilla las conductas observables en una actividad. En el procesamiento de la observación se evidenció que el promedio general de las observaciones de ambos indicadores clasifican en la categoría de desfavorable, pues obtienen puntajes inferiores a 12

puntos, siendo ligeramente superior en la variable clima laboral. Clasifican en medianamente favorable ítems tales como la “atención a las problemáticas particulares de los involucrados en las tareas que se asignan”, en la variable liderazgo y “no se enfatizan los fracasos” y “se aprecia consenso en el grupo” en la variable clima laboral.

En los resultados de la entrevista se aprecia según las opiniones emitidas falta de coherencia entre los entrevistados, eso además de las percepciones diferentes de cada uno según su relación con los directivos, para las indagaciones son asumidas como evidencias de que no hay una línea única ni coherente con y en todas las áreas.

Las dos encuestas aplicadas formulaban criterios positivos con relación a los rasgos del líder y a las percepciones personales sobre el clima imperante. En los resultados las valoraciones emitidas sobre criterios positivos de los rasgos del líder predominan los desacuerdos. Con relación a los criterios sobre el clima laboral se manifiestan opiniones dispersas y predominan valoraciones negativas en la mayoría de los estratos estudiados.

Las coherencias se evidencian cuando los criterios son emitidos sobre las cuestiones relacionadas con el quehacer principal de los encuestados, así los docentes son más coherentes con las cuestiones relacionadas a la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje (ejemplo, en el indicador proceso educativo, más del 50% de los docentes emiten criterios desfavorables en todos los ítems valorados) y los administrativos sobre las cuestiones relacionadas con la toma de decisiones. Las opiniones de los estudiantes y los padres de familia no aportan datos relevantes con relación a clarificar los aspectos indagados.

En la correlación de las variables se cumple la hipótesis formulada de que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo y el clima laboral en la Unidad Educativa Fiscomisional “Don Bosco” en los campos: pastoral, académico, administrativo, gobierno estudiantil y padres de familia durante el año 2013-2014.

#### 4.2. Recomendaciones

Proponer acciones de capacitación sobre temáticas relacionadas con liderazgo y clima laboral a los directivos, teniendo en cuenta la necesidad de fomentar liderazgos diferentes que generen climas productivos donde el accionar transformador de los líderes permita a la institución adecuar sus metas a los nuevos contextos manteniendo sus pilares históricos pero transformando la esencia de la actividad que conducen. . Proponer a la dirección de la Institución la creación de un equipo de trabajo cuyo objetivo sea la reingeniería de los procesos de dirección estratégica de la Unidad Educativa. Profundizar en el estudio particular de cada estrato trabajado en esta investigación, de manera que se realicen investigaciones sobre la temática en los campos pastoral, administrativo, docente, estudiantil y padres de familia

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133 . Obtenido de Página 124 Revista de Psicología del Deporte. 2000. Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133
- Arenas, R. (2006). *La idea de la educación de Durkheim*. Obtenido de noemagico.blogia.com: <http://noemagico.blogia.com/2006/030802-la-idea-de-educacion-en-durkheim.php>
- Ares, A. (1998). El liderazgo del trabajador social en los equipos de trabajo. *Cuadernos de trabajo social No 6*, 25-32.
- Avena, E. F. (30 de enero de 2014). *Clima laboral*. Obtenido de BLOG. Bligoo.com: <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/310770/Clima-laboral-en-educacion.html#.Uu5sfP177VQ>
- Bedolla Arnory y Luz Amparo Obando . (2011). *El clima organizacional en la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria*. UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. Maestría en Alta dirección de Servicios Educativos.
- Bernal, A. (2011). *Metodología de la investigación*. México D.F: Pearson.
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis*. Vol. 3 No 5, 79-106. Disponible: <http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/>.
- Byrd, C. (1991). *Comportamiento en las organizaciones*. Mexico DF: McGraw-I.
- Campos Zamanta W, Paye M., Octavio. (2012). *Relación del clima organizacional en la gestión institucional*. Obtenido de blogspot.com: <http://cursointel--roque71012.blogspot.com/2012/05/relacion-del-clima-organizacional-en-la.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª edic.). México, D.F: McGraw-Gill.
- Claudia Yolanda Molina Gaitán, F. A. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andina*, núm. 9, 5-12. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=239017810002>.
- Codina, A. (2005). *Los líderes: ¿nacen o se hacen?* Obtenido de degerencia.com: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=704>
- Contreras Francoise, Fernando Juárez, David Barbosa y Ana Fernanda Uribe. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Fac.cienc.econ Vol. XVIII (2)*. Diciembre, 7-17.
- Delors, J. (2002). *La educación encierra un tesoro*. Santillana: Ediciones UNESCO.
- Diccionario* . (2014). Obtenido de TheFreeDictionary. Español: <http://es.thefreedictionary.com/>

- Dirección Unidad Educativa, F. ". (2013). *Proyecto Educativo*. Quito.
- EFI, EFE y FODA. (2012). Obtenido de De Wiki UDO:  
[http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/EFI,\\_EFE\\_Y\\_FODA](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/EFI,_EFE_Y_FODA). 20/12/2013
- EOI. (2011). *Clima Organizacional y la influencia del Liderazgo*. Obtenido de eoi.es/blogs/madeon:  
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/>
- Francoise Contreras, F. J. (Diciembre 2010). Estilo de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en empresas colombianas. *rev.fac.cienc.econ., Vol. XVIII (2)*, 7-17.
- Fuentes, E. (2012). *Clima Laboral*. Obtenido de bligoo.com:  
<http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/310770/Clima-laboral-en-educacion.html#.Uu5sfP177VQ>
- Gago, F. (2006). La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria. España: Solana e Hijos.
- Gento Palacios S., Ascensión Palomares, Marina Garcia y Raúl González. (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas*. Granada, España: Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE.
- Gómez Rada, C. A. (2010). Diseño, construcción y validación de tres Instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de Educación Superior desde la teoría de Respuesta al Ítem". 141.
- Gonçalves, A. P. (2013). Dimensiones del clima laboral. *UNID. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)*.
- González O., Oramis González, G. Rios. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Bello. Vol. 15(3)*, 355-371.
- Gros Begoña (coord), Carolina Fernandez at all. (2013). El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. *XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación*, Universidad de Cantabria. Santander, 10-12 de Nov. .
- Gutiérrez-Santiuste E, M. Jesús Gallego-Arrufat. (2013). Analizar el liderazgo distribuido en entornos virtuales de formación. *DOI: 10.4151 Vol.52.nº2. Universidad de Granada. España*, 86-103.
- Hitt, M. (2006). *Administración* . DF México : Pearson Educación. Novena Edición.
- La Prueba de Liderazgo Educativo*. . (2013). Obtenido de educacion.gob.ec/wp-content/plugins/download.../download.php?id...
- Ledesma, M. I. (2010). Clima Institucional educativo y conciliación escolar. *Revista Electrónica MARCando. Perú. Edición 19*, Disponible <http://sistemas3.minjus>.

- Lozado, L. (2013). *Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la UE "M<sup>a</sup> Auxiliadora" de Riobamba*. Quito: Tesis. Maestría en Gestión Educativa. UPS.
- Manco, M. I. (2010). *Clima Institucional Educativo y Conciliación Escolar*. Obtenido de Escuela Nacional de Conciliación Extrajudicial:  
<http://sistemas3.minjus.gob.pe/enmarcando/articulo.asp?edicion=19&p=81&pg=1>
- Manes, J. M. (2005). *Gestión Estratégicas para Instituciones Educativas*. Buenos Aires. Argentina: Granica SA.
- Martínez, M. (2012). *Liderazgo*. España: Díaz de Santos.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo, factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 2, núm. 1/ 2004. Disponible <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/Maureira.htm>.
- Mejía, P. (2007). *Liderazgo* (2 ed., Vol. 1). España, España: Pearson.
- Mejías A, Agustín Reyes , Oscar Reyes, Minerva Arzola. (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de Educación Superior. *uct vol. 30 n. 38. Puerto Ordaz*, n/r.
- Meyer J. y Natalie Allen. (1993). *Cuestionario de compromiso organizacional (CO)*. Obtenido de prezi.com: <http://prezi.com/yed-iyzxl4hn/liderazgo-situacional-y-compromiso-organizacional-en-traba/>
- Ministerio, E. (16 de octubre de 2013). *Los objetivos generales hasta diciembre del 2013*. Obtenido de Oficio Nro. SENPLADES-SIP-dap-2011 /-655; CUP91400000.0000.372704.: Disponible en: <http://educacion.gob.ec/objetivos-2>.
- Molina Claudia Y., Fernando Montejó, Jaima Ferro. (2004). *Evaluación del clima organizacional educativo en una Institución de la Educación Superior*. Obtenido de Investigación Andina. núm. 9, 2004 pp 5-12. Fundación Universitaria del Área Andina. Colombia: Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=239017810002>
- Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas y resolución de problemas e Teoría de la organización. *Administrative Science Quarterly/605*, n/f.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *RAICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación, vol 4, núm. 4e*, 11-24.
- Murrillo, F. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro.
- Navarro Miguel, Enrique Ortega. (2012). *La gestión de los centros educativos*. México: Red Durango de Investigadores Educativos A.C.
- OIE. (2011). *Clima organizacional y la influencia del liderazgo*. Recuperado el 12 de febrero de 2014, de <http://www.oio.es/blogs/m>.

- Ortega M., Rocha M. (2000). El ejercicio del liderazgo distribuido desde las función que desempeñan los docentes. *XI Congreso Nacional. Investigación Educativa No 13. Política y Gestión, s/r.*
- Palacios, S. G. (2012). *Liderazgo educativo y su impacto*. Granada, España: Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE, 18-20 de diciembre de 2012.
- Ponce Talancón, H. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net>.*
- PREAL. (Año 12. No 34. de junio de 2010). *Liderazgo distribuido en el campo educativo: pasando del concepto a la práctica*. Obtenido de Serie Mejores Practicas, formas y reformas de la Educación: <http://www.preal.org>
- Rada, C. A. (2001). *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en Instituciones Educativas*. Obtenido de Cuadernos hispanoamericanos de Psicología. Vol.1 No 2. 123-154:  
[http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen1\\_numero2/articulo\\_10.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen1_numero2/articulo_10.pdf)
- REICE. (2006.). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transgormacioanl a liderazgo distribuido. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación. Vol 4e, 11-24.*
- Rivera, M. (2010). *El clima organizacional de Unidades Educativas y la puesta en marcha de reformas educativas*. Chile: Tesis para optar al grado académico de Magister en Educación con Mención en Gestión Educacional.
- Rodríguez, V. F. (2011). *Pedagogía I*. Habana: Escuela Internacional de Educación Física y Deporte. Universidad Internacional. Materiales para la docencia.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Simón, J. D. (2010). Evaluación del clima organizacional. Caso: Bodega Comercial Mexicana Zapata-Acapulco. *Temas de Ciencia y Tecnología vol. 14 número 40 enero - abril*, pp 23 – 30.
- Test de Liderazgo. Kurt Lewis*. (17 de juny de 2005). Obtenido de Aposta-Escola de Cooperativisme Curs d'Habilitats Directives. FM5028: <http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>
- UNESCO. (2009). *Informe de seguimiento de la Educación para todos en el mundo. Cap III*. Obtenido de Mejorar la calidad y aumentar la equidad: por qué es importante la gobernanza: [www.unesco.org/new/fileadmin/.../gmr2009/gmr-2009-chapter3-sp.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/.../gmr2009/gmr-2009-chapter3-sp.pdf)

- UNESCO. (2009). *Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo. Cap III. Mejorar la calidad y aumentar la equidad: por qué es importante la gobernanza*. Obtenido de [www.unesco.org/new/fileadmin/.../gmr2009/gmr-2009-chapter3-sp.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/.../gmr2009/gmr-2009-chapter3-sp.pdf)
- UNESCO. (04 de 2013). *Enseñanza y aprendizaje: Lograr la calidad para todos. Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo de 2013-2014*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147s.pdf>
- UNESCO. (4 de 2013). *Enseñanza y aprendizaje: lograr la calidad para todos*. Obtenido de Informe de seguimiento de la EPT en el mundo.: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147s.pdf>
- Urbina, D. L. (2012). *Gestión y liderazgo en la Facultad de Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador en la ciudad de Quito durante el período 2010-2011*. Quito: Centro Universitario Quito. Tesis para la obtención del título de Magister y liderazgo Institucional.
- Weber, M. (2007). *Sociología del poder*. Madrid: Alianza SA.

## ANEXOS

## Anexo 1. Registro de observación.

El registro de observación se aplica a la realización de actividades convocadas por las distintas instancias de dirección de la institución, con el objetivo de apreciar lo observable acerca del clima laboral y el estilo de liderazgo.

Para eso se emplean 24 ítems, que describen de forma sencilla lo que se observa en una actividad, los primeros 12 se refieren a indicadores de liderazgo y los otros 12 a clima laboral. El observador debe registrar marcando una X en tres casillas: siempre, a veces y nunca.

Objetivo: Registrar conductas apreciables en una actividad colectiva sobre el clima laboral y el estilo de liderazgo imperante en la Institución.

Actividad observada: \_\_\_\_\_

Área/campo a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

No	Ítems	Siempre	A veces	Nunca
<b>LIDERAZGO</b>				
1	La persona que dirige la actividad somete a consideración del grupo los aspectos a tratar.			
2	El clima que se aprecia es de camaradería, amistoso y cordial.			
3	Se suele interrumpir a los que hacen uso de la palabra.			
4	Se reciben de buena gana las sugerencias y recomendaciones.			
5	Se aprecian tensiones y estados de ánimos negativos.			
6	Las relaciones entre los participantes se aprecian distante y fría.			
7	Se anima a los participantes para que den sus opiniones.			
8	Se exponen los aspectos previamente concebidos y se da por terminada la actividad.			
9	Se imponen las indicaciones.			
10	Se atienden las problemáticas particulares de los involucrados en las tareas que se asignan.			
11	Se admiten enfoques diferentes sobre las cuestiones tratadas.			

12	Se usa el sentido del humor para solucionar problemas que se presentan.			
CLIMA LABORAL				
13	Se enfatizan los logros y se dan enfoque optimista a los fracasos.			
14	Se enfatizan los fracasos y no se mencionan los logros.			
15	Se convoca a los participantes a opinar y a buscar soluciones positivas a los problemas abordados.			
16	Se centra el análisis en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en los aspectos que sobre el influyen.			
17	Se valora la franqueza y se estimula el pensamiento divergente e incluso crítico.			
18	Los problemas tratados son nuevos y recientes.			
19	Se tratan problemas que al parecer ya han sido abordados.			
20	Se aprecia consenso en el grupo.			
21	No se aprecia consenso.			
22	Las posiciones y actitudes son poco expresiva y no se aprecia ni consenso ni divergencia.			
23	Los participantes son cordiales entre ellos y con los dirigentes de la actividad.			
24	No se aprecia cordialidad.			

Anexo 2. Promedio de los puntajes de los distintos ítems de las variables estudiadas. Registro de observación.

No	Ítems	Categoría	Siempre	A veces	Nunca
<b>LIDERAZGO</b>					
1	La persona que dirige la actividad somete a consideración del grupo los aspectos a tratar.	Frecuencia	0	10	7
		Puntaje	0	20	7
2	El clima que se aprecia es de camaradería, amistoso y cordial.	Frecuencia	2	8	7
		Puntaje	6	16	7
3	No se suele interrumpir a los que hacen uso de la palabra.	Frecuencia	0	15	2
		Puntaje	0	30	2
4	Se reciben de buena gana las sugerencias y recomendaciones.	Frecuencia	4	10	3
		Puntaje	12	0	3
5	No se aprecian tensiones y estados de ánimos negativos.	Frecuencia	1	10	6
		Puntaje	3	20	6
6	Las relaciones entre los participantes se aprecian cercanas y cálidas.	Frecuencia	0	10	7
		Puntaje	0	20	7
7	Se anima a los participantes para que den sus opiniones.	Frecuencia	0	5	11
		Puntaje	0	10	11
8	Se exponen los aspectos previamente concebidos y se da por terminada la actividad.	Frecuencia	12	5	0
		Puntaje	36	10	0
9	No se imponen las indicaciones.	Frecuencia	3	4	10
		Puntaje	9	8	10
10	Se atienden las problemáticas particulares de los involucrados en las tareas que se asignan.	Frecuencia	5	10	2
		Puntaje	15	20	2
11	Se admiten enfoques diferentes sobre las cuestiones tratadas.	Frecuencia	2	7	8
		Puntaje	6	14	8
12	Se usa el sentido del humor para solucionar problemas que se presentan.	Frecuencia	1	11	5
		Puntaje	3	22	5
Resultados de las observaciones de liderazgo		Promedio de la observación	7,5	15,8	5,6
<b>CLIMA LABORAL</b>					
13	Se enfatizan los logros y se dan enfoque optimista a los fracasos.	Frecuencia	2	8	7
		Puntaje	6	16	1
14	Se enfatizan los fracasos y no se mencionan los logros.	Frecuencia	5	10	2
		Puntaje	15	20	2
15	Se convoca a los participantes a opinar y a buscar soluciones positivas a los problemas abordados.	Frecuencia	4	9	4
		Puntaje	12	18	4
16	Se centra el análisis en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en los aspectos que sobre el influyen.	Frecuencia	2	6	9
		Puntaje	6	12	9

17	Se valora la franqueza y se estimula el pensamiento divergente e incluso crítico.	Frecuencia	3	7	7
		Puntaje	9	14	7
18	Los problemas tratados son nuevos y recientes.	Frecuencia	2	6	9
		Puntaje	6	12	9
19	Se tratan problemas que al parecer no han sido abordados.	Frecuencia	8	9	0
		Puntaje	24	18	0
20	Se aprecia consenso en el grupo.	Frecuencia	5	8	4
		Puntaje	15	16	4
21	Se aprecia interés por el tema.	Frecuencia	0	7	10
		Puntaje	0	14	10
22	Las posiciones y actitudes son poco expresivas y no se aprecia ni consenso ni divergencia.	Frecuencia	0	4	13
		Puntaje	0	8	13
23	Los participantes son cordiales entre ellos y con los dirigentes de la actividad.	Frecuencia	4	6	7
		Puntaje	12	12	7
24	Se aprecia cordialidad.	Frecuencia	4	6	7
		Puntaje	12	12	7
Resultados de las observaciones sobre clima laboral		Promedio de la observación	7,1	14,3	4

Anexo 3. Registro total de observaciones. Tabulados en porcentos (%).

No	Ítems	Siempre	A veces	Nunca
<b>LIDERAZGO</b>				
1	La persona que dirige la actividad somete a consideración del grupo los aspectos a tratar.	0 0%	10 58.8%	7 41.2%
2	El clima que se aprecia es de camaradería, amistoso y cordial.	2 11.8%	8 47%	7 41.2%
3	No se suele interrumpir a los que hacen uso de la palabra.	0 0%	15 88.2%	2 11.8%
4	Se reciben de buena gana las sugerencias y recomendaciones.	4 23.5%	10 58.8%	3 17.6%
5	No se aprecian tensiones y estados de ánimos negativos.	1 5.8%	10 58.8%	6 35.3%
6	Las relaciones entre los participantes se aprecian cercanas y cálidas.	0 0%	10 58.8%	7 41.2%
7	Se anima a los participantes para que den sus opiniones.	1 5.8%	5 29.4%	11 11.8%
8	Se exponen los aspectos previamente concebidos y se da por terminada la actividad.	12 70.5%	5 29.4%	0 0%
9	No se imponen las indicaciones.	3 17.6%	4 23.5%	10 58.8%
10	Se atienden las problemáticas particulares de los involucrados en las tareas que se asignan.	5 29.4%	10 58.8%	2 11.8%
11	Se admiten enfoques diferentes sobre las cuestiones tratadas.	2 11.8%	7 41.2%	8 47%
12	Se usa el sentido del humor para solucionar problemas que se presentan.	1 5.8%	11 64.7%	5 29.4%
<b>CLIMA LABORAL</b>				
13	Se enfatizan los logros y se dan enfoque optimista a los fracasos.	2 11.8%	8 47%	7 41.2%
14	No se enfatizan los fracasos y se mencionan los logros.	5 29.4%	10 58.8%	2 11.8%
15	Se convoca a los participantes a opinar y a buscar soluciones positivas a los problemas abordados.	4 23.5%	9 52.9%	4 5.8%
16	Se centra el análisis en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en los aspectos que sobre el influyen.	2 11.8%	6 35.3%	9 52.9%
17	Se valora la franqueza y se estimula el pensamiento divergente e incluso crítico.	3 17.6%	7 41.2%	7 41.2%
18	Los problemas tratados son nuevos y recientes.	2 11.8%	6 35.3%	9 52.9%
19	Se tratan problemas que al parecer ya han sido abordados.	8 47.1%	9 52.9%	0 0%

20	Se aprecia consenso en el grupo.	5	8	4
		29.4%	47%	5.8%
21	Se aprecia interés por el tema.	0	7	10
		0%	41.2%	58.8%
22	Las posiciones y actitudes son expresivas.	0	4	13
		0%	23.5%	76.5%
23	Los participantes son cordiales entre ellos y con los dirigentes de la actividad.	4	6	7
		23.5%	35.3%	41.2%
24	Se aprecia cordialidad y sentido del humor.	4	6	7
		23.5%	35.3%	41.2%

## Anexo 4. ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Objetivo: Conocer la opinión de los directivos de los campos pastorales, administrativos, docentes, estudiantiles y padres de familia acerca de los aspectos objeto de estudio.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO.  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA.

Cargo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
Antigüedad: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento:  
\_\_\_\_\_

GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿Cómo valora Ud. el estilo de dirección que se aplica en su área? ¿Considera que promueve el desarrollo de la Institución y la unidad de todos para conseguir las metas propuestas?
2. Si Ud. tuviera que proponer algunos cambios en esa área, ¿qué sugeriría a cada cual para perfeccionar el trabajo de todos?
3. ¿Cómo valora Ud. el actual clima de trabajo en su área? ¿Cuáles son las causas y las consecuencias de la misma?
4. ¿Cómo relaciona Ud., según su experiencia en la Escuela, el clima laboral imperante y el estilo de dirección que funciona en la misma?
5. A su consideración ¿Existe coincidencia entre los líderes formales (los oficialmente nombrados) y los informales (los que realmente cuentan con voz y son respetados por los demás)?
6. Si le convocara a emitir un juicio crítico sobre la dirección general y la de los distintos campos; qué observaciones emitiría a favor y cuáles serían las críticas fundamentales que cree necesario apuntar.

Muchas gracias.

## Anexo 5. Encuesta para evaluar liderazgo

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO.  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas, por favor. Muchas gracias.

NO	AFIRMACIONES	VALORACIONES			
		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1.	Promueve el entusiasmo por la tarea educativa.				
2.	Suele ser una persona cercana a la gente.				
3.	Hace sentir orgullo por trabajar con él.				
4.	Logra la confianza a través de su credibilidad.				
5.	Presta atención personalizada.				
6.	Suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas.				
7.	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.				
8.	Ayuda mucho a los profesores recién llegados.				
9.	Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo cambios en mi trabajo.				
10.	Conoce los aspectos fuertes y débiles de los profesores.				
11.	Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.				
12.	Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente.				
13.	Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.				
14.	Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras.				
15.	Facilita que las cosas se hagan antes que imponerlas.				
16.	Anima a proponer ideas y a ser creativo.				
17.	Estimula superar las metas propuestas .				
18.	Implicación en los valores del Centro.				
19.	Implicación en los objetivos del Centro.				
20.	Sentido de identidad con el Centro.				
21.	Usa el sentido del humor para clarificar puntos de vistas.				
22.	Usa el sentido del humor para atenuar conflictos.				

## Anexo 6. ENCUESTA PARA EVALUAR CLIMA LABORAL

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO.  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

## Cuestionario 2

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas, por favor. Muchas gracias.

No	Afirmación	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Las relaciones entre los miembros de esta institución se caracterizan por la consideración y valoración de las opiniones y los aportes de los otros.				
2	En esta Institución todos tenemos la seguridad de que los demás actuarán siempre de forma ética y honesta.				
3	Existen en la institución espacios abiertos a la opinión y aporte de sus miembros.				
4	Todos tenemos la certeza que somos parte de la institución, que es placentero estar aquí y deseamos permanecer en ella.				
5	La institución tiene la disposición de acoger la diversidad y el pluralismo e incorporar nuevos valores, conocimientos y tecnologías como parte del proceso continuo de auto renovación y búsqueda de la excelencia.				
6	Todos tenemos la seguridad de ser importantes para los demás, que todos se preocupan por nuestro bienestar, que cuando detectan nuestras dificultades están dispuestos a ayudar.				
7	Los estudiantes, docentes y demás miembros de esta Institución tienen la definición clara de las metas de aprendizaje, la utilización de técnicas pedagógicas y ambientes de aprendizaje variados, que se adecúan a las particularidades de los individuos.				
8	Los estudiantes son contemplados como un elemento activo en el proceso de aprendizaje.				
9	Los criterios de evaluación son claros, objetivos, conocidos por todos, pero no rígidos sino adecuados a las características de la población de estudiantes.				
10	Existe un programa de contenidos claros en lo conceptual y metodológico, susceptibles de ser modificados, como resultado de los adelantos en el conocimiento científico y tecnológico, capaz de				

	responder de forma -adecuada a las características de la realidad nacional e internacional.				
11	Nuestro proceso de formación contempla al individuo en su totalidad, esto es, en sus aspectos físicos, intelectuales, sociales y estéticos.				
12	El compromiso de quienes laboran y dirigen la institución es generar y apoyar las condiciones que permiten un proceso de formación óptimo				
13	Existen normas institucionales construidas con la participación de todos sus miembros.				
14	Los comportamientos se ajustan a los lineamientos				
15	El entorno físico es adecuado a las necesidades de la población y a los fines del proceso educativo.				
16	Existen equipos, herramientas y materiales suficientes en calidad y cantidad para apoyar adecuadamente el proceso educativo.				
17	Existe un dispositivo de gestión efectivo en todas las áreas de la institución.				
18	Todos los miembros tienen una participación activa en las decisiones institucionales.				
19	Existe la propensión a privilegiar las decisiones concertadas sobre las individuales.				
20	Existe presencia en el plan institucional de metas y estrategias claras, ajustadas a las necesidades del proyecto educativo, de los trabajadores, de los estudiantes, de la sociedad en general, que responda no solo a las necesidades del ahora sino a las del mediano y largo plazo.				

## Anexo 7. Resumen de estilos de liderazgo.

Liderazgo autocrático.
El Liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.
Liderazgo burocrático.
Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.
Liderazgo carismático.
Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.
Liderazgo participativo o democrático.
A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.
Liderazgo Laissez-faire.
Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.
Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones.
Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.
Liderazgo natural.
De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.
Liderazgo orientado a la tarea.
Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles

necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

#### Liderazgo transaccional.

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

#### Liderazgo transformacional.

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

Elaborado por: Autores

Fuente: Fundamentos teóricos

## Anexo 8. Test de Liderazgo (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados y de acuerdo con la situación de su institución, marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo. Muchas gracias.

No	Criterio	Opinión	
		A	D
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas.		
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		

19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.		
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.		
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D		
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		

Tomado de: Aposta – Escola de Cooperativisme Curs d’Habilitats Directives. FM5028  
<http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>

Escala Evaluativa

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

<p>El estilo 1, es el “autoritario”  El estilo 2, es el “democrático”  El estilo 3, es el "laissez faire"</p>
---