

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN
GESTIÓN EDUCATIVA

“Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional
del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”

Autora: Luisa América Lozado León

Asesor de Tesis: Magíster Jaime Padilla

Enero - 2013

AGRADECIMIENTO

A Dios dueño de la vida, el que inspira reconocimiento por el bien recibido; a mis Padres, Hermanos y la Congregación FMA.por su apoyo constante en la búsqueda del bien y la verdad; a la Universidad Politécnica Salesiana, por aspirar metas altas confiando en la capacidad de las personas; a mi director de tesis por guiarme profesionalmente en el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

A la juventud estudiosa de todos nuestros establecimientos educativos salesianos, a todos los miembros de la Comunidad Educativa UEMAR, llamados a fomentar un clima de confianza y familiaridad en los ambientes; rescatando la espiritualidad del Sistema Preventivo de Don Bosco y sobre todo a quienes estamos frente a una Institución Educativa en búsqueda de respuestas positivas para la calidad y calidez de vida de nuestras estudiantes.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	2
ÍNDICE DE TABLAS	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS	9
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO	12
1.1 Clima institucional	13
1.2 Liderazgo	43
CAPÍTULO II	
1. DIAGNÓSTICO SOBRE EL LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL. 67	
1.1 Destinatarios	67
1.2 Matriz de relación diagnóstica.....	68
1.3 Población y muestra	69
1.4 Metodología	71
CAPÍTULO III	
1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	75
1.1 Estilos de liderazgo	75
1.2 El clima institucional	84
1.3 Relación entre estilos de liderazgo y clima institucional	87
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	103

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Liderazgo transformacional	76
Gráfico N° 2: Liderazgo transaccional	79
Gráfico N° 3: No liderazgo	81
Gráfico N° 4: Relación entre estilos de liderazgo	83
Gráfico N° 5: Clima Institucional	86
Gráfico N° 6: Relación entre estilos de liderazgo y clima institucional	88

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Liderazgo transformacional	75
Tabla N° 2: Liderazgo transaccional	79
Tabla N° 3: No liderazgo	81
Tabla N° 4: Estilos de liderazgo	83
Tabla N° 5: Clima Institucional	85
Tabla N° 6: Relación de variables en porcentajes	88

RESUMEN

En una sociedad donde se impone la ciencia y la tecnología, se corre el riesgo de materializarnos de tal modo que olvidamos al protagonista de toda organización "el elemento humano" y buscamos calidad, prestigio y buen nombre al margen de buscar calidad de vida con calidez.

Al hablar de clima institucional, en este trabajo se pretende describir el clima institucional de la UEMAR, los factores que intervienen y cómo se relaciona con el liderazgo que ejercen los miembros de la Comunidad Educativa.

Se evidenció que el clima institucional es óptimo en la medida en que se ejerza un liderazgo motivador, estimulador y persuasivo y, se vuelve débil ante la poca participación de estudiantes, docentes y padres de familia en las planificaciones institucionales.

Palabras clave: Liderazgo, Clima organizacional, Percepción, Motivación.

ABSTRACT

In a society saturated with science and technology we run the risk of becoming so materialistic that we forget about the key player in any organization " the human element" and we seek quality, prestige, and a good name at the cost of seeking quality of life.

When speaking about an institution's environment in this job, we are describing the institutional environment of the UEMAR, the factors that are involved and how they relate with the leadership of the members of the educational community.

In the study it became evident that the institutional environment is optimal when the Leadership is motivating, stimulating, and persuasive and that the environment becomes weak when there is little participation from students, teachers, and parents in organizational planning.

Key words: Leadership, Organizational Environment, Perception, Motivation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está plenamente relacionado con la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. Es una institución Educativa Católica Salesiana que surgió del corazón de San Juan Bosco y de la fidelidad creativa de Santa María Dominga Mazzarello.

Providencialmente da inicio el 01 de enero de 1928 con el nombre de casa de labor “María Mazzarello” con las niñas abandonadas a las que se enseña catecismo y taller de costura. Esta ubicada en la ciudad de Riobamba, en la calle Guayaquil y 05 de junio. La obra tiene el propósito de brindar a las jóvenes una educación que mejore su calidad de vida tanto laboral como espiritual. Al presente se sigue trabajando animados con la misma inspiración y vocación para llegar a todos y cada uno de los actores principales hacia el camino del crecimiento personal, espiritual, intelectual y amor al prójimo inspirados en el Carisma Salesiano

Tiene como misión promover una educación integral e integradora centrada en la persona, con identidad eclesial, cultural, salesiana y excelencia académica; viviendo los valores del sistema Preventivo de Don Bosco y María Mazzarello, que convierte a nuestras destinatarias en Buenas Cristianas y Honradas Ciudadanas con una actitud proactiva, propositiva, autónomas y comprometidas en la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

Con el fin de rescatar los valores salesianos de nuestros fundadores me he planteado el siguiente tema: “Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”.

Considerando que el clima institucional constituye el ambiente interno o la atmósfera laboral según Chiavenato (1999), manifiesta que la actitud de las personas con respecto al ambiente institucional depende de factores, físicos, ambientales, personales, funcionales que hacen un clima agradable o no. A una casa salesiana le identifican ciertas características peculiares como la familiaridad, la confianza, la alegría, el empoderamiento.

Estas características son consecuencia de un adecuado clima Institucional aunque al estudiarlo se evidencia que no existe un consenso claro sobre su conceptualización; sin embargo los efectos producen impactos sobre los individuos según su percepción.

Toda organización está compuesta por personas que generan comportamientos diversos y estos afectan al ambiente o clima. Un liderazgo efectivo es aquel que toma en cuenta las características de las situaciones que se viven, que logra persuadir a sus colaboradores para alcanzar metas y objetivos comunes generando compromiso y satisfacción en todos a través de la motivación (transformacional), a diferencia de los que centran su interés en el puro cumplimiento de objetivos a través de la transacción (transaccional), descuidando aspectos relacionados con el bienestar de la persona y que varios autores han coincidido en que la motivación o la desmotivación incide en la calidad del desempeño y calidad de vida; en tanto que la no intervención (no liderazgo), se presenta como una evasión de responsabilidades.

Estos aspectos llamados estilos de liderazgo pueden ser un factor de impacto sobre el bienestar, la salud integral y la calidad de vida de las personas. Dicho de otra manera se debe al estilo de liderazgo para que se de un comportamiento apropiado o inapropiado de los miembros.

En realidad se constata una relación inseparable entre estilos de liderazgo y clima institucional. Se ha comprobado que un cierto estilo de liderazgo afecta de manera importante la percepción del clima e influye en la conducta y motivación de los miembros.

Como bien manifiesta Likert (1969, citado en Morales; 2009:16), que cualquier reacción de la persona está determinado por la percepción, la misma que depende de múltiples agentes que convergen, como la motivación, la participación, el trabajo en equipo, la pertenencia, el estilo de liderazgo, la autoestima entre otras.

El problema central consiste en que el clima institucional en la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba (UEMAR), se percibe frágil: unas veces las estudiantes se manifiestan “orgullosamente salesianas”, en otras ocasiones están desmotivadas sin deseo de superación, se sienten presionadas por las exigencias de estudio creando un ambiente poco familiar que contagia al grupo.

Esta desmotivación es frecuente también en los maestros ya que debido a las nuevas disposiciones de la Ley de Educación se siente mayor exigencia y menos estímulos; situación que ha ocasionado preocupación, malestar entre compañeros y en toda la institución.

La relación interpersonal en algunos casos es muy formal con un liderazgo poco participativo y democrático entre docentes y estudiantes, entre docentes y comunidad salesiana. La responsabilidad de padres va disminuyendo ya que delegan a la Institución. El ambiente entre estudiantes es de camaradería y entre docentes es notorio el individualismo que impide fortalecer la fraternidad. Todo lo mencionado hace que el clima institucional en la UEMAR, se perciba frágil manifestado en un ambiente poco familiar.

Este malestar de las estudiantes de la UEMAR plantea los siguientes interrogantes: ¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo y el clima institucional? ¿Cuáles son los estilos de liderazgo en la comunidad educativa? ¿Cuál es el nivel de participación de las estudiantes en la toma de decisiones, planificación y organización de actividades? ¿Cuáles son los niveles de motivación entre los diversos grupos de la comunidad educativa? ¿Qué valor se da al trabajo en equipo?.

A través de la investigación se pretende sintonizar con el liderazgo de los fundadores, que hacían de sus obras casas donde todos compartían como una sola familia, y eso debe caracterizar a todas las obras salesianas. Sin lugar a dudas, la investigación ratifica la teoría de muchos autores, ya que es demostrable que un buen liderazgo fomenta un clima de familiaridad, motiva a un óptimo trabajo dentro de cualquier institución. Un clima agradable estimula a la persona en esta sociedad materializada en que se impone la ciencia y tecnología dejando en un segundo plano la persona y su relación con los demás.

Considero que realizar la investigación sobre el impacto de los estilos de liderazgo en el Clima Institucional es muy importante ya que se trata del ambiente en que se desenvuelve toda la Comunidad Educativa y si no existe un clima adecuado de familiaridad y confianza en la institución, con un liderazgo positivo; no podemos cristalizar con éxito nuestros objetivos ni educar con identidad salesiana, sentido de pertenencia y empoderamiento, logrando de esta manera dar calidad y excelencia a nuestras obras.

Partiendo de la teoría de Likert (1969:2), que estaba convencido que el control del personal centrado en la tarea y en quien rinde más, no es lo mejor; él identifica un diferente tipo de control que contrasta con el que estaba centrado en la tarea al que denomina centrado en el empleado, discrimina entre lo que está centrado en la tarea de lo que pone foco en las personas, las personas no trabajan en las instituciones, sino son la institución misma, el anteponer a las personas ayuda a alcanzar mayor rendimiento y productividad, corrobora García (2009:46), cuando expone a que el clima tiene efectos sobre los resultados individuales de acuerdo a la percepción de la persona. Sin lugar a dudas, la percepción de un buen clima institucional mejora el aprendizaje(rendimiento)de las jóvenes y se optimiza la productividad de todos.

La institución constata que las exalumnas que ingresan a la Universidad se distinguen por la práctica de valores como el respeto, la responsabilidad y solidaridad. El ambiente de confianza, orden, disciplina y exigencia recibido en el colegio; incide en una actitud positiva y propositiva, que evidencia el lema de Don Bosco “buenas cristianas y honradas ciudadanas”.

El Objetivo de este trabajo de grado consiste en determinar el impacto que tienen los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba.

Para alcanzar este propósito se determinaron tres objetivos específicos:

- 1) Construir un marco teórico sobre el clima institucional a partir de los estilos de liderazgo.
- 2) Diagnosticar cómo es el clima institucional generado entre las estudiantes del Bachillerato de la UEMAR y cuáles son los estilos de liderazgo que intervienen.
- 3) Analizar las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo y el clima institucional en la UEMAR.

A partir de la pregunta, ¿Qué impacto tienen los “estilos de liderazgo” en el “clima institucional”? podemos deducir que a cada estilo de liderazgo le corresponden diferentes

comportamientos, actitudes, valores que motivan a las personas en algunos casos o desmotivan en otros.

Cuando un líder prioriza a la persona le hace sentir importante, servicial, motivada a dar lo mejor de sí; en tanto que si el líder prioriza lo material, la persona es considerada como un objeto, una máquina más de su trabajo, la misma que se mantiene por necesidad; y, obviamente el ambiente es desmotivador, poco familiar y de desconfianza.

Hipótesis: cuanto más democrático-participativo [transformacional] es el estilo de liderazgo en la UEMAR, más alto es el nivel de familiaridad y confianza en la institución.

En la metodología el enfoque de la investigación es mixto, cualitativo-cuantitativo. El alcance del mismo es de tipo descriptivo - correlacional, ya que se propone especificar las características del clima institucional y los tipos de liderazgo.

Para el desarrollo del trabajo se ha organizado en cuatro capítulos: Marco teórico, diagnóstico, resultados y discusión.

En el capítulo primero analiza los conceptos y las teorías de las variables que constituyen el objeto de investigación de esta tesis: Clima institucional y estilos de liderazgo. Dentro de los estilos de liderazgo se considera la clasificación que propone Bass (liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire).

En el capítulo segundo se establece el diagnóstico sobre clima institucional y liderazgo, el mismo que abarca la metodología, Población y muestra, una Matriz de relación diagnóstica, los instrumentos utilizados y el procedimiento.

El capítulo tercero sistematiza los resultados y la discusión de las encuestas y entrevistas.

El capítulo cuarto consta de las conclusiones y recomendaciones.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO	12
1.1 Clima Institucional.....	13
1.1.1 Definición de clima institucional.....	13
1.1.2 Teorías del clima institucional.....	20
1.1.3 Características y tipo de clima institucional.....	28
1.1.4 Factores que intervienen en la constitución del clima institucional.....	38
1.1.5 Enfoque de Factores Psicológicos individuales.....	40
1.2 Liderazgo.....	43
1.2.1 Concepto de liderazgo.....	43
1.2.2 Teorías y estilos de liderazgo.....	45
1.2.2.1 Teoría de los rasgos.....	46
1.2.2.2 Teoría conductual.....	47
1.2.2.3 Teoría del Gen del liderazgo.....	48
1.2.2.4 Teoría de los rasgos de liderazgo.....	48
1.2.2.5 Teoría de los estilos de liderazgo o teoría Conductual.....	49
1.2.2.6 Teoría situacional o de contingencia.....	49
1.2.2.7 Teorías transformacionales.....	50
1.2.2.7.1 El liderazgo transaccional.....	50
1.2.2.7.2 El liderazgo transformacional.....	50
1.2.2.7.3 El liderazgo trascendente.....	51
1.2.2.7.4 El liderazgo laissez-faire o “no liderazgo”.....	52
1.2.2.8 Teoría de liderazgo por Género.....	52
1.2.3 Características del líder.....	59

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE EL LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL	67
2.1 Destinatarios.....	67
2.2 Matriz de relación diagnóstica.....	68

2.3 Población y muestra.....	69
2.4 Metodología.....	71
2.4.1 Técnicas e instrumentos.....	72
2.4.2 Procedimiento.....	73

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	75
3.1 Estilos de liderazgo.....	75
3.1.1 Variable: Liderazgo transformacional.....	75
3.1.2 Variable: Liderazgo transaccional.....	78
3.1.3 Variable: Liderazgo laissez-faire.....	80
3.2 El clima institucional.....	84
3.3 Relación entre estilos de liderazgo y el clima institucional.....	87

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	103
ANEXO N° 1 Cuestionario de liderazgo y clima institucional dirigido a estudiantes....	103
ANEXO N° 2 Cuestionario de liderazgo y clima institucional dirigido a profesores....	106
ANEXO N° 3 Cuestionario de liderazgo y clima institucional dirigido a padres de familia	108
ANEXO N° 4 Cuestionario de liderazgo y clima institucional dirigido a personal de apoyo	110
ANEXO N° 5 Cuestionario de liderazgo y clima institucional dirigido a	

Administrativos.....	111
ANEXO N° 6 Ficha de observación.....	112
ANEXO N° 7 Grupo focal con padres de familia y Consejo Estudiantil.....	113

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados.

En este marco teórico se analizan los conceptos y las teorías de las variables que constituyen el objeto de investigación de esta tesis: los estilos de liderazgo y el clima institucional.

Así, partimos de la consideración de los criterios de un gran número de personalidades científicas versadas en la materia.

Desleír (1976), Litwin y Stringer (citados por García;2009^a: 50), han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Según los autores existe una íntima asociación entre liderazgo y clima. Los autores encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas en la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. De este modelo se parte para inferir los elementos del clima institucional que se manifiestan como características del medio ambiente de trabajo, las mismas que son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente; además, tiene repercusiones directas en el comportamiento laboral, ya que el clima constituye una variable transversal a la institución que media entre los factores del sistema institucional y el comportamiento individual.

Estudios realizados han demostrado que el comportamiento de las personas en las diferentes organizaciones se debe a las percepciones que se originan en una gran variedad de factores como la estructura organizativa, las políticas, procedimientos, relaciones interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el trabajo.

De igual manera se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral, se relacionan, con ciertos indicadores como: conciliación del trabajo con la vida familiar,

prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo) entre otras.

Desde esta óptica inferimos que, el estilo de liderazgo es el que provee el ambiente propicio para la actuación de la persona sin acudir a la fuerza o la obligación. El liderazgo es de tal relevancia que, es el aspecto que más incide en el clima y a su vez está sobre la creatividad y productividad (Cuadra y Veloso, 2010:17). Y según Likert (2004), constituye uno de los factores más importantes que determinan el tipo de clima institucional.

Para profundizar más en las variables propuestas, partamos desde un concepto de clima institucional.

1.1 Clima institucional

Entre las muchas definiciones existentes, Bris (2000:106) destaca como características algunos elementos comunes según el criterio de varios autores, el clima “concebido como liderazgo” (Fleishman); “definido como conjunto de relaciones entre miembros de una organización, por los estilos de dirección” (Argyle); “en función de las percepciones y actitudes” (Halpin y Croft).

Autores como Davis, citado en Mellado (2005); se refiere al clima institucional como el representante del completo sistema social generado por el trabajo en grupo. Desde esta óptica deducimos con claridad que el ambiente laboral que se vive al interior de una organización, revela gran parte de su funcionamiento relacional, pudiendo influir tanto en el estado *perceptual*, como en el *comportamiento* y *satisfacción* de sus miembros.

1.1.1 Definición de clima institucional

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE 2013), los términos organización e institución son afines: asociación de personas organizadas y reguladas por un conjunto de normas, que desempeñan una función de interés público. Sin embargo, cuando se habla de clima organizacional los escritores se refieren más al ámbito empresarial y cuando se habla de clima institucional, se refieren más a las instituciones sin fines de lucro. En este trabajo los utilizaremos como sinónimos.

Según Bris (1999), Salcedo y Romero (2006:92), el clima organizacional es el ambiente generado en una institución a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros. Este ambiente se relaciona íntimamente con los elementos de la cultura que son las actitudes, creencias, valores y motivaciones de cada trabajador, y que se expresan en las relaciones personales y profesionales dentro de la misma. Es importante tener presente que los dos términos “clima y cultura” aunque comparten elementos comunes, son distintos pero deben ir juntos. Tomando en cuenta que el clima surge de una cultura, se define la cultura organizacional como uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las instituciones, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tener como punto de partida, sobre todo en aquellas organizaciones que buscan la excelencia.

La cultura es como un conjunto de creencias desarrolladas por una organización en su proceso de interacción interna y adaptación externa, compartida por sus miembros, manifestada y transmitida a través de diferentes expresiones: valores, ritos, normas, expectativas, actitudes, ceremonias, códigos de conducta, símbolos identificatorios e incluso formas arquitectónicas (Salcedo y Romero, 2006:90).

En este mismo orden se plantea que la cultura es la expresión básica de la condición humana, es decir, de la conciencia social a nivel de la organización y su propósito fundamental consiste en orientar a los ciudadanos que trabajan para que generen un sentido de pertenencia con la empresa, de la cual son la principal razón de ser. Se trata de la cotidianidad del trabajador en la organización en la que ha hecho historia y ha contribuido con el destino del colectivo.

Nos damos cuenta de que la cultura organizacional comporta lineamientos perdurables que condicionan la conducta individual para transmitir sentimientos de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso, reforzar la estabilidad y reconocer premisas para la toma de decisiones.

Según Chiavenato (2009:176) la cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, sus creencias, costumbres, reglas y técnicas; constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización.

La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.

La cultura organizacional representa la percepción de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Expresa la identidad. Es la que define la misión, genera el nacimiento y el establecimiento de los objetivos de la organización. La vivencia de la cultura dentro de una institución genera un clima organizacional específico que distingue a una institución de otra.

En coherencia con el tema de la presente tesis, en adelante nos centraremos en “clima organizacional” para el desarrollo de la misma.

El mismo autor (Chiavenato) afirma que el concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960.

Su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964, citado en Chiavenato; 1999), quien define el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Para Desleír (1976, citado por Chiavenato; 1999), la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Chiavenato (1999:8), manifiesta que la actitud de las personas con respecto al ambiente institucional que los rodea, estén o no acostumbradas a este, depende de factores físicos, ambientales, personales, funcionales que hacen un clima institucional agradable o no. Contar con un buen clima es una inversión a largo plazo ya que la gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales, obtener mejoras económicas y de planteamiento de retos.

En tanto que la línea teórica de Anderson (1982), en un intento de completar la complejidad, se enmarca en el clima entendido como “calidad de vida” e identifica algunas concepciones que pueden ser consideradas dentro del centro como posturas teóricas:

- El clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los estudiantes.
- El clima como función de las características típicas de los participantes.
- El clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.

Posteriormente en un afán de sintetizar los criterios, en su artículo se refiere a Stewart y reduce a dos posiciones:

1. El clima entendido como la atmósfera general del centro educativo o clase, percibido por los estudiantes, los profesores y otros miembros de la comunidad educativa.
2. El clima como cualidad organizativa, que utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores que son los que conocen más la institución.

Los mismos autores lo definen más tarde como “el ambiente total de un centro educativo determinado por los factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que integrados confieren un estilo propio a la institución”(Bris, 2000: 107).

El clima puede referirse a las características de un ambiente de trabajo como dice Goncalves (2000, referido por Ucros; 2009:181),y que estas serán percibidas directa e indirectamente por los trabajadores.

Para remarcar la importancia del clima Mujica de G. (2007: 293), distingue tres enfoques: primero como algo objetivo y medible puesto que tiende a ser durable en las instituciones estructurales, personales y funcionales y segundo se construye subjetivamente: son las personas las que interpretan como una percepción colectiva que forma parte de la visión global de la institución; también lo individual del clima, o sea un constructo personal, afectando tanto a las conductas y actitudes individuales como a las colectivas.

Méndez (2005), por su parte, identifica el clima organizacional, resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

La variedad de criterios es tal vez la razón para que no exista una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción (García, 2009b:55). A pesar de la dificultad para llegar a un consenso en la definición, sí se ha logrado expresar que el clima tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado de acuerdo a su percepción.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

En otro momento se plantea como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización(García, 2009).

Para consolidar el concepto de clima organizacional, los autores antes mencionados suponen algunas consideraciones: ante todo, el clima es una percepción, predominante o compartida, cuyo objeto son otros aspectos “más objetivos” de la organización, tales como las relaciones sociales o la estructura. En segundo lugar, el clima es un atributo constitutivo de la organización y no un elemento que media entre individuo y organización, (como por ejemplo un estado de opinión). Esto contrasta con algunos enfoques actuales que tratan el clima como una opinión del individuo. En tercer lugar enfatizan en una opinión global o total dentro de una organización. Los psicólogos harán la analogía con el concepto de personalidad. Halpin (citado en Fernández,2004),expresa que la personalidad es para el individuo lo que el clima organizacional para la organización. En cuarto lugar, suelen afirmar que todos los miembros tendrían una percepción similar sobre el clima organizacional. En quinto lugar y desde el punto de vista causal, el clima se inscribe como el

efecto de cuatro dimensiones: por un lado, la escala y la diferenciación jerárquico-funcional; por otro, la gestión y los mecanismos de control y sanción.

Tonucci(2007:33), al referirse a la institución educativa, manifiesta que “la escuela debe ser un ámbito de estímulos, un punto de encuentros, una mediación entre los alumnos y el mundo, pero no es el mundo”.

Los autores Bris y García, en este contexto, definen al clima: “ Ambiente total de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de distintos productos educativos”.

En una organización influyen factores internos y externos. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima(Pérez, 2011).

En esta variedad de enfoques Pérez (ob.cit) define como “el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización”.

Para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho Dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima propio que influye en el comportamiento de las personas de una organización(García, 2009).

Después de conocer el criterio de varios autores; la propuesta más importante fue la de Likert (citado en Cruz, 2009). Su objeto es identificar sistemas de organización, uno de cuyos componentes, es el clima. La fuente son las percepciones de los miembros respecto a las ocho dimensiones mencionadas; las mismas que generarían cuatro tipos de climas: el sistema I, autoritario explotador; el sistema II, autoritario paternalista; el sistema III, consultivo y el sistema IV, de participación en grupo.

El estudio del clima organizacional está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que potencializan el logro de los objetivos; podría decirse que la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa, tales como: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto, todo esto determinaría el grado de satisfacción laboral del trabajador.

Podemos expresar entonces que el clima institucional se encarga del comportamiento humano, por ello se vuelve una estrategia estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la institución.

A partir de esta revisión debemos considerar que no hay un único concepto, aunque sí es posible identificar algunos elementos como:

- La personalidad de la organización.
- Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
- El carácter de permanencia en el tiempo.
- La fragilidad, ya que es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
- Es sumamente frágil, y se ve afectado por elementos diversos de la estructura y el funcionamiento de la organización, como por el estilo de liderazgo que se ejerza.
- Incide en los resultados no solo académicos sino en el ámbito de la satisfacción de los trabajadores de la institución.
- El clima organizacional influye en el comportamiento de las personas; además agrupa aspectos organizacionales, tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, así como las particularidades del medio físico de la organización.

1.1.2 Teorías del clima institucional

A partir de la evolución de las características del clima organizacional, se han ido perfilando algunas teorías sobre el clima institucional. Desde el enfoque administrativo, la teoría clásica de la administración pretendía desarrollar una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyeran las más importantes preocupaciones del administrador, considerando a las personas intervinientes en una actividad como piezas abstractas de un proceso mecánico. Esta teoría liderada por Taylor (1891), como padre de la administración científica se apoya en tres pilares: elevada productividad, altos incentivos y eficacia; todo está muy reglamentado y controlado. Dentro de la misma línea está la teoría de la departamentalización de Fayol (1925, presentado por Martínez; 2010). Ambas teorías perseguían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones sin tomar en cuenta la persona.

A raíz de las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927-1932, bajo la coordinación de Elton Mayo como fundador de la escuela, Dewey indirectamente, y Lewin de manera más directa, pusieron en jaque a los principales postulados de la teoría clásica de la administración. El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (1880), es estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas.

Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas; b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; c) a los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; d) los trabajadores responden más a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

Con las experiencias realizadas el concepto “clima” ha ido evolucionando; así, desde 1927 al 1947 cuando se daba importancia a factores externos como la temperatura, la iluminación e intereses de la gerencia sobre los trabajadores, Poole y Mcphee (citado por Peiro y Salgado, 2008), definen el clima como “la personalidad” del centro en la que las relaciones humanas ocupan el primer lugar.

De esta manera evidenciamos su evolución. En el siguiente cuadro relacional se explicita la diferencia de las dos teorías.

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA ACTUAL
Estudia la organización como una máquina	Estudia la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología.	Hace énfasis en las personas.
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología.
Autoridad centralizada.	Delegación plena de autoridad.
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador.
Especialización y competencia técnica.	Confianza y apertura.
Acentuada división del trabajo.	Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados
Confianza en reglas y reglamentos.	Confianza en las personas.

Frente a la teoría clásica, Mayo consideraba que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, entre otros), en Hawthorne, lugar en el que se realizaron los experimentos de Mayo, los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización: grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, valores que dan las características al clima de la misma (Mayo 1880).

Las teorías administrativas actuales de Mayo (1880), dan énfasis a las relaciones humanas, lo cual motiva a las personas, principalmente, porque sienten la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven, de allí que se habla del hombre social.

Un segundo enfoque motivacional, lo encontramos en Maslow (1943), quien sostiene que el ser humano se motiva con la consecución de objetivos, “el hombre es un ser con deseos y su conducta está dirigida a la consecución de objetivos, que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.”

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. En la teoría de Maslow, existen dos ideas fundamentales, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.



http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Pyramide_de_Maslow.svg

El clima institucional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación del personal. Idalberto Chiavenato, en su libro “*Administración de Recursos Humanos*” (1999), toma el modelo motivacional de Maslow para explicar que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados.

Chiavenato afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima institucional. En lugares donde la motivación es baja el clima es malo en tanto que si la motivación es alta las relaciones interpersonales son satisfactorias y el clima es óptimo.

Dentro de la misma línea está la teoría de los dos factores de Herzberg (1967, citado en Pinto; 2002:81), las mismas que forman las teorías actuales y se desarrollan a partir

del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores, llamados también los factores de higiene y los motivadores.

Los factores de higiene considerados como los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen las condiciones de trabajo, administración de la empresa, salarios, beneficios sociales.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal, reconocimiento, responsabilidad, progreso profesional.

Al respecto la teoría ERC de Alderfer (2007), propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- 1) **Motivaciones de existencia:** se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- 2) **Motivación de relación:** interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- 3) **Motivación de crecimiento:** se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

Una tercera línea de pensamiento tiene un enfoque “perceptivo”, está representado por Likert (2009, citado por Mora; 2009); él propone una teoría del clima organizacional, que se basa en que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores; por lo tanto, cualquier reacción está determinada por la percepción.

Posteriormente hace una clasificación de los tipos de clima organizacional a partir de diversas variables que influyen en la percepción individual de quienes forman parte de la institución.

a) Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

b) Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de las instituciones, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales de las instituciones como tales.

c) Variables finales: surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad.

Likert, resalta la importancia de la teoría de las relaciones humanas y manifiesta que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad y los que antepusieron el interés por la tarea, sus subordinados mostraban una moral más baja, menos satisfacción por su trabajo y como consecuencia menos productividad. Compartió su teoría con su esposa Jane Gibson y propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones: Flujo de comunicación, práctica de toma de decisiones, interés por las personas, influencia en el departamento, excelencia tecnológica, motivación.

Una vez analizadas las diferentes teorías de la administración se puede inferir que las teorías actuales tienen una visión más íntegra de la persona ya que pretenden introducir en el mundo de las organizaciones, el factor humano, especialmente en lo relativo a la realización personal.

Mientras Mayo(1880), en su teoría sostiene que a las personas les motiva, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en los grupos; para Maslow (1943), la conducta del ser humano se motiva a medida en que satisface sus necesidades; en tanto que la teoría de los factores de Herzberg(1959) en la teoría de los dos factores, prioriza la motivación interna de la persona cuando encuentra oportunidades para su realización personal.

Para Likert, el ambiente organizacional, está determinado por el estilo de liderazgo y se debe a múltiples factores, los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados.

Como conclusión, podemos afirmar que un clima armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento de todos; constituye un conjunto de características presenciales de una institución educativa, que se demuestra mediante afecto personal, integra a todos en acciones democráticas que confieren estilos específicos a la institución.

El siguiente cuadro constituye una síntesis de los enfoques de las teorías del clima institucional con sus respectivos autores.

Enfoque	Representantes	Breve descripción
Administrativo	Frederich Taylor y Henry Fayol Teoría clásica	Desde la formalidad y eficiencia de la institución Y departamentalización
	Elton Mayo Teorías Actuales	Visión humanista de la persona: enfatiza las relaciones humanas; a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven.
Motivacional	Chiavenato	-Desde la satisfacción de necesidades humanas -El clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados.
	Maslow 1954	- El hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos.
	Shein	-Su teoría se fundamenta en que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades.
	Herzberg 1967	-La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.
	ERC de Alderfer	-Existencia de tres motivaciones básicas: Motivaciones de Existencia Motivación de Relación Motivación de Crecimiento

Perceptivo	Walberg 1993	- El clima se determina por las percepciones
	Likert 2009 Basado en el estilo de liderazgo Brunet 2004 con sus dos escuelas: Gestalt y Funcionalista	El comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Dentro del concepto de clima institucional de Brunet (2004, citado en Arnoletto y Diaz; 2009), subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes.

Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él, dicho clima, requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs (1998, citado en Arnoletto y Díaz; 2009), en otra clasificación hacen referencia a las escuelas estructuralistas, humanistas sociopolíticas y críticas.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes socio-política y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un

individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra (García, 2009).

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión, resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a cual sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización; y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo (Perdomo, 2009).

Una vez estudiadas algunas teorías: constatamos que la teoría de Likert permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

1.1.3 Características y tipo de clima organizacional

El clima puede referirse a las características de un ambiente de trabajo como dice Goncalves (2000:5), y que éstas serán percibidas directa e indirectamente por los trabajadores. Las características son percibidas por los propios miembros de la institución y lo revelan en su comportamiento con motivación y entusiasmo o insatisfechos y negativos.

Galarsi y Marrau (2007: 170), señalan algunas características dadas por Davis y Newstrom que definen al clima institucional.

- Hay que hacer referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la institución.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros. Un buen clima garantiza un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto, una

institución cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la institución y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como son, estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación, despidos, y otros. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

Sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales, los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. Las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, forzados y fríos; molestos por lo tanto, para la creatividad de sus empleados. Brunet (1987, citado por Tabaré, Aguirre; 2004), manifiesta que las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos.

Gairín (1996, citado por Arnoletto y Díaz;2009), sintetiza los aspectos positivos que conlleva a buen clima:

- Colegialidad, entendida como el grado en que los profesores se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión de espíritu.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.

- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización”.

El clima se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes; y, puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización (Chiavenato, 2007, citado por Aburto, y Bonales, 2011).

Likert (1986), propone una técnica denominada “perfil organizacional” para verificar en cual de los tipos de sistema opera una organización. Esta técnica sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

De acuerdo a Likert, existen cuatro sistemas diferentes que usar el gerente. Cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional. La teoría de los sistemas gerenciales tiene el siguiente orden:

En el Sistema 1 (Explotador Autoritario), los gerentes tienen poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de tomar decisiones. La gerencia toma la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente empleando amenazas y coacción cuando es necesario para lograr que las cosas se hagan. Los superiores y los subordinados se tratan entre sí en una atmósfera de desconfianza. Si se desarrolla una organización informal, ésta generalmente se opone a las metas de la organización formal.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas (Brunet, citado por Martínez y Granados, 2001).

- Se identifica primero porque opera dentro del estilo autoritario explotador.
- Se basa en el temor y las amenazas.
- La comunicación es desde arriba y hacia abajo.

- Existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado.
- Las decisiones se toman en la cúspide de la organización.

En el Sistema 2 (benevolente - autoritario), los gerentes dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas. También se les da a los subordinados alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos cuidadosamente prescritos. Los subordinados que logran o superan las metas de los gerentes, pueden ser recompensados. En general los gerentes tienen una actitud condescendiente hacia sus subordinados, y estos son cautelosos al tratar con sus gerentes. Sus manifestaciones son:

- Operar dentro del estilo autoritario benevolente.
- Conseguir cumplimiento a través de las recompensas.
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores.

La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar.

Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescrito (formalmente) lo (poco) que puede ser delegado a los subordinados.

En el sistema 3 (Consultivo), los gerentes fijan metas y dan órdenes generales después de discutir las con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas, ya que sólo las decisiones fundamentales y más amplias son tomadas por los gerentes del nivel superior.

Se utilizan recompensas, en vez de amenazas y castigos, para motivar a los empleados. Los subordinados se sienten en libertad de discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo. Los gerentes a su vez, creen que se puede confiar en los subordinados, en la medida que lleven a cabo correctamente sus tareas. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico.

- Sus manifestaciones son: operar dentro del esquema consultivo.
- Conseguir cumplimiento como consecuencia de las recompensas, y ocasionalmente hacer uso de ciertos castigos buscando algún involucramiento.

El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa. Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo.

En el Sistema 4 (Participativo), la gerencia tiene confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está altamente descentralizada. La comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre iguales. La interacción superior-subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua.

Cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema 4, o participativo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa, ya que produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en virtud de que hay mucha interacción entre administradores y subalternos, y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral (Brunet, citado por Martínez y Granados, ob.cit). Sus características:

- Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal.
- La gerencia se maneja con recompensas económicas.
- La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal.
- La gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo.
- La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta.
- Los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico.
- La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales.

- Existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado de otra en una cadena sucesiva que Likert llama “linkingpins” (eslabones de enlace).

Tomando en cuenta todas las características, es importante considerar que, el comportamiento de las personas en una organización está influenciado por ello y por numerosos estímulos que provienen del medio organizacional.

Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo, (Gómez y Cols, 2001, citado por Gómez, 2004:103).

Tomando en cuenta que la influencia de varias dimensiones determinan el clima en una organización; seguramente es necesario que los autores se pongan de acuerdo sobre qué dimensiones deben ser evaluadas para tener una estimación exacta del clima.

Likert (1967, referido por Gómez;2004), expone como factores los métodos de mando, la naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, procesos de control y objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

Por su parte Meyer (1968, referido por Gómez;2004), manifiesta como importante la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo.

A pesar de no existir un acuerdo con respecto a las dimensiones del clima en la mayor parte de autores se destacan ciertas dimensiones comunes: a) el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, b) el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización, c) el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados, y d) la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores (Rodríguez,1999, citado por Gómez, 2004).

Likert, se interesó en diferenciar a las organizaciones efectivas de las inefectivas por medio de un cuestionario destinado a recoger las percepciones de los gerentes sobre las siguientes dimensiones estructurales y procesos organizacionales en su institución: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento, ubicándolo en alguno de los siguientes sistemas de administración:

- 1.- Sistema Autoritario - Coercitivo
- 2.- Sistema Autoritario - Benévolo
- 3.- Sistema Consultivo
- 4.- Sistema Participativo

Los resultados coinciden en que las dimensiones más afectadas son la motivación, el liderazgo y la comunicación ya que el clima está muy influenciado por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales.

La investigación de Likert lo llevó a creer que la diferencia podría encontrarse en una serie de dimensiones estructurales y procesos organizacionales, como:

1.- Liderazgo, cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Un verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes. El saca lo mejor de los demás, un verdadero líder es aquel que motiva, da ánimo a sus empleados para que ellos puedan seguir sus mismos pasos.

2.- Motivación, constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

3.- Comunicación, se puede definir como el diálogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce a errores, se presentan malos entendidos o

interpretaciones erradas de la realidad, sólo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas.

4.- La interacción, se refiere a la acción que se ejercen recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas pre-asignadas.

5.- La toma de decisiones, como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aún cuando no se evidencie un conflicto latente. Las consecuencias de una buena o mala decisión pueden tener repercusiones muy importantes como el éxito o fracaso de la empresa, para lo cual es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

6.- Establecimiento de metas, para una organización son los fines hacia los cuales se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un período. Es importante no limitarse a lograr tan solo una meta, sino varias finalidades.

7.- El control, consiste en la regulación del sistema. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa. Además, el control necesita de la intervención del directivo para evitar que se produzcan consecuencias indeseables. La actuación del administrador irá encaminada a solucionar los problemas que originan estas desviaciones. El proceso básico del control consta de una serie de acciones.

8.- El rendimiento, hace referencia al resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas(Méndez, 2005).

Dentro del ámbito educativo y con referencia al clima organizacional Hernández (1989, citado en Vásquez y Guadarrama; 2001:118), reconoce la influencia que tienen los elementos estructurales sobre el clima y cómo influye en los elementos de la organización.

En el siguiente cuadro se detallan los elementos del clima organizacional:

Elementos objetivos	Elementos subjetivos
Estructura	Motivación
Trabajo en equipo	Participación del empleado
Liderazgo	Responsabilidad
Toma de decisiones	Trabajo significativo y desafiante
Comunicación	Conflicto

Fuente: Hernández, 1989:22

Como hemos mencionado en diversos momentos, el clima es una de las claves facilitadoras de una organización viva y dinámica, capaz de aprender mientras se desarrolla y se consolida.

Igual que Likert, Bris subraya una serie de elementos que mucho tienen que ver con la característica de una organización viva (humana) y sin lo cual no puede desarrollarse en positivo ninguna organización basada en relaciones humanas y necesitada de un orden y una estructura organizativa formal y funcional (Bris, 2000). Expone además, que para desarrollar un determinado clima, intervienen algunos factores. Así como para reconocer el tipo de clima que se produce en una organización, debemos valorar los siguientes parámetros:

La comunicación, refiriéndose al grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. Cómo se produce el traslado de información interna y externa, entre los distintos sectores y dentro de cada sector. Qué rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe entre los miembros de la comunidad. Cómo es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. Si le parecen útiles y/o funcionales las normas internas o externas que inciden en la comunicación. Cuál es el grado de incidencia de los espacios y horarios del centro en la comunicación.

La participación, que toma en cuenta el grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los órganos colegiados, en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y estudiantes. Grado en que se forman grupos formales e informales

y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro.

La motivación, es el grado de satisfacción del profesorado en el desempeño de su actividad profesional. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los diferentes sectores. Percepción del prestigio profesional. Grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro.

La confianza, como grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. Clima de confianza que los docentes perciben en el centro.

La planificación, es entendida como técnica para reducir incertidumbres y resolver problemas, como base de acción, como una serie de instrumentos técnicos puestos al servicio de la organización, con un carácter integral en el que predominen los planteamientos globales e interrelacionales de la organización.

El liderazgo, desde la perspectiva de una organización educativa, Lorenzo (1998, referido por Bris), expresa que las organizaciones son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia. Y el liderazgo como elemento que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos «centros educativos» y «organización» en sentido más general.

La creatividad, se presenta como uno de los fundamentos de la innovación. «La organización innovadora es la que siempre está aprendiendo, la que se adapta e inicia cambios».

La creatividad como la capacidad de desaprender y volver a aprender, capacidad de adaptarse y explorar nuevas posibilidades, capacidad de estar atento e integrar los cambios que se producen en el entorno social y educativo, creando la necesidad de adaptaciones, innovaciones y cambios en las organizaciones(Bris, 2000:115).

Dentro de las características que identifican un determinado clima organizacional; los autores Likert, Hernández y Bris(mencionados por Méndez, 2005); coinciden al señalar la motivación, el liderazgo, la comunicación como elementos imprescindibles para determinar un clima con un estilo de liderazgo eficiente para la satisfacción y motivación de los empleados.

1.1.4 Factores que intervienen en la constitución del clima institucional

El clima institucional es *"El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas"*(Pérez,2011).

Lo importante del clima organizacional es el enfoque de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider,1982, citado por Santana y Cabrera, 2001:301).

Según Pérez (2011), las percepciones y respuestas que se originan abarcan una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, la comunicación, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, entre otros.

García, hace mención a Álvarez quien plantea otros factores determinantes del clima organizacional como: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño,

Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización (García, 2009:53).

Todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciados directamente de la motivación y desempeño de los empleados; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Dentro del estudio del clima los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo-grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización.

De acuerdo a lo anterior, el autor García (2009) plantea como definición de clima organizacional la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento en forma positiva o negativa, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización. El empleado se enfrenta a una situación organizacional compuesta por factores organizacionales: el jefe y su estilo, las relaciones con sus compañeros y el ambiente físico.

En base a estos aspectos genera un ajuste a su comportamiento que puede incidir a favor o en contra de su desempeño. Por lo tanto, el desempeño, no sólo está gobernado por el análisis de la situación sino por sus impresiones subjetivas que dan lugar a la captación de la calidad del clima de trabajo y a la percepción de sus compañeros sobre el mismo (García, 2009).

Las diferentes dimensiones relacionadas con el concepto de clima organizacional se clasifican de acuerdo a los tres enfoques de Brunet (1987, referidos por Ucros;2011), los mismos que definimos a continuación.

1.1.5 Enfoque de Factores Psicológicos individuales

Según algunos autores, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea Schneider (1968), al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización: a) La necesidad que siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento ante la pertenencia a la organización.

Se observa que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones.

Enfoque de Factores Grupales.-Toro (2003,citado por Ucros;2011), define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en fuentes de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Los factores grupales que se evidencian son: espíritu de cooperación, confianza en el jefe, relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos.

Enfoque de Factores Organizacionales.- Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa(Ucros 2011:93).

En los enfoques de los autores analizados, recalcamos que se evidencian factores psicológicos, grupales y organizacionales, planteándose la necesidad de un enfoque integral, el cual permita considerar los tres grupos con sus respectivas dimensiones para el estudio del clima organizacional y verificar en cada organización cuales ejercen mayor influencia.

Amanera de resumen, Brunet (1987), toma como referencia trabajos de Likert(1961), y señala cuatro factores fundamentales del clima organizacional:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores(Bris, 2000: 109).

En la misma línea Gómez y Cols (2001, referido por Gómez, 2004:104), presentan sus enfoques, para determinar la naturaleza del clima organizacional, y han propuesto tres: como un factor organizacional puramente objetivo; otro, subjetivo y un integrador.

El factor puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización, es la percepción que el participante tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de labor cumplida.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo entre otros y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción.

Los factores y estructuras del sistema dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima induce a determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima completando el circuito (Jonson, Dixon y Edens, 1992, citado por Gómez, ob.cit).

De todos los elementos, el que ha demostrado mayor utilidad es el que integra como elemento fundamental, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurre en el medio.

Cuando Likert se refiere a las características del clima, menciona algunas dimensiones y procesos organizacionales como: liderazgo, comunicación; en tanto que Hernández reconoce la influencia de los elementos estructurales en el clima y cómo influye en los elementos de la organización como la estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, comunicación.

Bris como tratando de resumir señala que para reconocer el tipo de clima de una organización determinada; debemos valorar los siguientes parámetros: comunicación, participación, motivación, confianza, planificación, liderazgo, creatividad, entre otros.

Cada uno de los autores menciona un variado número de factores que pueden contribuir al clima organizacional. Elemento decisivo es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en su trabajo. Y el liderazgo como el hilo conductor; que caracteriza a un determinado clima.

Al ser el liderazgo el elemento más significativo para determinar un clima; me centraré en éste que constituye una de las variables de mi investigación.

Al definir las dos variables, estilo de liderazgo y el clima organizacional vemos que existe una relación directa ya que si una persona siente que puede hacer lo que le satisface, sin presiones ni castigos, se puede decir que cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de su trabajo. El estilo de liderazgo es el que provee el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos.

Cabe recalcar que un liderazgo efectivo debe basarse en la calidad de vida de las personas y en la satisfacción laboral. De tal manera que el clima organizacional no puede entenderse de manera aislada de la cultura, de hecho, es la forma en que esta se manifiesta en el ámbito laboral(Contreras, et al. 2009).

Se ha dicho que el clima institucional depende del liderazgo que se ejerza en tal o cual institución; en el presente estudio comenzamos tomando diferentes definiciones de liderazgo, según el criterio de varios y eminentes autores.

1.2 Liderazgo

1.2.1 Concepto de liderazgo

El vocablo “liderazgo” viene del verbo liderar, de “raed”, término común en todas las antiguas lenguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa, sueca), significado que quiere decir senda, ruta, curso de un barco. Liderar en español es: dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competición (RAE, 2012).

Un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras se la conduce en la dirección correcta. Ahora bien, los autores que ilustran la presente investigación, demuestran diferentes enfoques.

Según Hotgetts y Altman, citados por Gómez (2006:162), el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia, está determinada por dos factores: la posición de poder del líder, autoridad formal que acompaña y la disposición del subordinado a obedecer. Un anónimo expresa que“liderar es la capacidad de influir en el comportamiento de un grupo y motivarlo hacia objetivos comunes” (Gómez, 2006:162).

Para Krause (1998, citado por Salcedo y Romero;2006:93), el concepto del liderazgo se atribuye a un conjunto de componentes que tiene una persona para conducir a un grupo u organización, para lo cual requiere de conocimientos y habilidades y hasta de condiciones innatas, como el carisma.

En la filosofía antigua de la China consideraban el liderazgo como: “La voluntad de controlar los sucesos, la comprensión necesaria para marcar un rumbo y el poder para llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las habilidades y las capacidades de otras personas” (Salcedo. 2006).

La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos lo es para Chiavenato (2006).

El liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo. “Es cualquier tentativa para influenciar en el comportamiento de un individuo o de un grupo”(Kotter, citado por Gómez, 2008). Para George R. Terry, es “influenciar en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (Estrada,2007:287).

Una de las frases célebres de Peter, Drucker (1996), liderar“es levantar la visión de una persona a vistas más altas, es elevar su comportamiento a un estándar más alto, es construir una personalidad más allá de sus límites normales”. Es la “capacidad de influir en el comportamiento de un grupo (seguidores) y motivarlo hacia objetivos comunes” (Mejia,et al.2004:14). Liderar es ir más lejos, es sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización y con el grupo; implica, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (Delgado, 2004: 195).

Según el criterio de otros autores, el papel más importante del líder es influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos planteados (Mintzberg, 1980).Como también“ es la capacidad de decidir lo que debe hacerse y luego lograr que los demás quieran hacerlo”(Gómez, 2008).En otros criterios, líder“ es aquel que dirige los esfuerzos del grupo para definir sus propios problemas y encontrar sus propias respuestas”(Cuadra y Veloso, 2010:16).

Según los conceptos vertidos por los autores sobre el papel del líder, puesto en acción es que ejerce “liderazgo” definido como el arte de influir, dirigir y guiar a las personas para

que potencien sus talentos, motivados en la consecución de los objetivos hacia el bien común”(Alfaro, 2010).

Marín (1998, referido por Varga; 2010:60), hace una definición que recoge los elementos de los autores mencionados: es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización. Incrementa la productividad, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

1.2.2 Teorías y estilos de liderazgo

Los primeros estudios sobre liderazgo son atribuidos a Kurt Lewin en la Universidad de Iowa Modelo de KurtLewin, el mismo que desarrolló y orientó los estudios sobre el llamado liderazgo democrático y actividades de participación.

Para dar la direccionalidad a la forma e ir construyendo un modelo teórico que responda a las exigencias de una institución educativa, Atencio y Arrieta, (2005) acuden a Ginebra (1997), quien referido por Pérez y Meza (2005), expone que: “El líder es una persona común que se distingue de las demás sólo porque busca sistemáticamente la innovación, entusiasma a la gente para conseguirla y trabaja con intensidad para ponerla en práctica. Busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. El líder sabe que las soluciones nunca son definitivas, que no hay nada más problemático que una decisión no acertada, porque muchos de nuestros problemas fueron creados por nuestras propias soluciones”. De ahí surgen algunas teorías.

La mayoría de las teorías de liderazgo se derivan de los principios de las teorías psicológicas de la personalidad, puesto que éstas se refieren a “los patrones distintivos de conducta, incluyendo pensamientos y emociones, que caracterizan la adaptación de cada individuo ante las situaciones que se le presentan en la vida” (W. Mischel, 1988, citado por Gómez, 2008).

En este contexto el propósito de las teorías de la personalidad se observa con mayor claridad que la gente en general describe y clasifica las diferencias que hay entre los

individuos en clases y categorías como: sexo, raza, religión, ocupación, amigabilidad y aptitud, además de otras variables como bueno o malo, fuerte o débil, amigo o enemigo, ganador o perdedor(Gómez 2006: 166).

No existe una teoría universal de liderazgo, pero sí un acuerdo en el que para considerar el concepto de líder es necesario considerar simultáneamente la interacción de estas tres variables:

- El líder con su personalidad, sus percepciones y sus recursos.
- Los seguidores con su personalidad, sus percepciones y sus recursos.
- El contexto relacional en el que sucede el liderazgo.

Las cualidades más sobresalientes de un líder son ser innovador, creativo y visionario. En las siguientes teorías se describen algunas cualidades.

1.2.2.1 Teoría de los rasgos

El criterio de Gordon Allport es que los rasgos son tendencias o predisposiciones determinantes. Surge desde 1900 a 1950 y dice que el liderazgo es innato y que se nace líder. Stogdill expresa que existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad. Los rasgos más investigados del líder: son su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren conocimiento y preparación y a la vez confianza en sí mismo autocontrol y equilibrio emocional(Beraun, 2011: 17).

Su concepción es que el líder nace con cualidades que lo diferencian. La mayor parte de la investigación sobre liderazgo se ha interesado en los rasgos del líder, su conducta o procesos de influencia. La base psicológica de esta teoría se fundamenta en la suposición de que la conducta se determina sobre rasgos generalizados; es decir, cualidades básicas de la persona, que se expresan por sí mismas en muchos contextos.

Uno de los psicólogos más notables de las teorías de la personalidad fue Gordon Allport. Según él, los rasgos son tendencias o predisposiciones determinantes a emitir una respuesta. Dichas disposiciones sirven para integrar lo que, de otra manera, serían estímulos y respuestas (Gómez, 2006).

Antes del 1949, los estudios sobre liderazgo buscaban identificar ciertos rasgos que debían poseer los líderes, convirtiendo a la teoría en mención en el primer intento de descripción sistemática de los líderes eficaces. Ésta centra su atención en atributos físicos, características de la personalidad del líder que lo distinguen de las demás personas, características marcadas de la personalidad que pueden influir en el comportamiento de sus semejantes (Ivancevich et al 1997; Chiavenato 2000; Mendoza 2005, referido por Contreras y Saez, 2008:58).

1.2.2.2 Teoría conductual

Los modelos conductuales de liderazgo se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo. Se fundamenta en la conducta de los individuos, Skinner (1988), pionero de esta escuela, estableció la conducta en términos de los acontecimientos observables y de las condiciones que parecen variar con ellos, trata de descubrir los incidentes externos que refuerzan las probabilidades de que se vuelva a presentar esa conducta en el futuro y que la mantiene o modifica. La teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, enfocándose más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo.

Con base en estos fundamentos, la teoría de liderazgo denominada de la situación que propuso Fred Fiedler (1990), así como la teoría de la trayectoria y la meta generada por House y Desleir (1990), consideran que los estilos de liderazgo son más eficaces cuando se relacionan con una variedad de factores, incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder (Citados por Gómez, 2008).

Integra las variables del líder, del ambiente de trabajo y de los subordinados, considerando que, para cumplir bien con sus complejas funciones, el líder debe ser fundamentalmente competente para realizarlas, debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una verdadera representatividad ante sus superiores que le permita influir en ellos y lograr de la administración superior los apoyos para alcanzar junto con su gente los objetivos establecidos.

Por ello debe tomar en cuenta las características de los subordinados, las creencias y valores que ellos llevan a la organización y aportan al trabajo; la forma en que percibe a su líder, a su empresa y al ambiente general de la organización, y por supuesto la homogeneidad o heterogeneidad que se requiere en el grupo, buscando una sinergia en el trabajo de equipo.

1.2.2.3 Teoría del Gen del liderazgo

Cyril Levicki (2000, citado por Gómez; 2008:172) diferencia a los líderes de los gerentes o administradores, los concibe como las personas que deben equilibrar los intereses de muchas personas; también deben ser visionarios y jueces. A partir de esta concepción fundamenta su teoría del gen del liderazgo y menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líderes, por ello estableció dos categorías: los líderes nominales y los líderes estratégicos. Una persona tiene el gen del liderazgo cuando:

- Es independiente, con buen criterio.
- Tiene signos especiales de liderazgo (dignidad, buenos modales, respeto)
- Buenas relaciones con los gerentes malos.
- Domina con rapidez las tareas nuevas y está listo para otra.
- Tiene disposición y deseo de aprender cosas nuevas para mejorar su trabajo.
- Lleva una vida privada satisfactoria y austera.
- Es atractivo.

A lo largo del siglo XX se han desarrollado tres modelos históricos que han tenido una amplia aceptación: teoría de rasgos de liderazgo, teoría de los estilos de liderazgo y teoría situacional; a las cuales se les hace una sucinta revisión incluyendo la teoría transformacional y el liderazgo por género.

1.2.2.4 Teoría de los rasgos de liderazgo

Los autores en mención armonizan con la teoría de Stogdill, con la intención de hacer una descripción sistemática de los líderes eficaces. Centra su atención en atributos físicos,

características de la personalidad o características psicológicas del líder que la distinguen de las demás personas (Ivance -vich, 1997).

El agregado de estos autores es que dentro de este enfoque se identifica como la teoría del “Gran Hombre” en referencia a los rasgos de los grandes líderes que han marcado la historia(Contreras y Saez, 2008).

1.2.2.5 Teoría de los estilos de liderazgo o teoría Conductual

El liderazgo es un proceso de construcción permanente. La teoría en mención, propone que los líderes pueden desarrollar diferentes estilos de comportamiento en relación con sus colaboradores. Se conoce como estilo conductual y define la eficacia del líder en función de su conducta y no de los rasgos que posee.

Esta teoría se contrapone a la teoría de los Rasgos en razón de que afirma: “Los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don”. Sin embargo las teorías conductuales comprenden al líder como titular de comportamientos específicos. Se identifican dos tipos de orientaciones que puede tener un líder: una, orientado a la tarea y otra, orientado a las personas. Contreras y Saez (2008), de acuerdo a la conducta de las mismas se hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático, cada uno con las características que le distinguen.

1.2.2.6 Teoría situacional o de contingencia

La proposición mencionada ya, en la teoría conductual por Fred Fiedler, sostiene que para que el líder sea eficaz, su estilo de conducta ha de ser contingente o relativo a una situación determinada. Los modelos de contingencia aparecieron con dos enfoques diferentes: adaptar al líder a la situación y adaptar la decisión a la situación. Se trata de un enfoque persuasivo, donde se admite la interacción entre líder-grupo-situación. Además, en este enfoque señalan que no es posible generalizar a los líderes como eficaces o ineficaces, sino que se debe tomar en cuenta la situación (Ivancevich, 1997,ob.cit).

1.2.2.7 Teorías transformacionales

Bass y Avolio son reconocidos como los precursores de este modelo caracterizado por elevar el interés y desarrollar, por parte de los líderes, las capacidades de sus seguidores (Contreras y Saez 2008:62).

Es un liderazgo que no es enfocado simplemente en dimensiones estructurales, sino más bien, consideran al colaborador como una persona integral y por tanto la influencia que se ejercerá sobre él, debe trascender en sus motivaciones logrando persuadirlo de tal manera de conseguir las acciones deseadas. Bass (1998), definió el liderazgo transformacional en términos del efecto del líder sobre los seguidores. Los líderes transforman a los seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo, activando sus necesidades superiores como diría Maslow e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización (Bass 1999). Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados a hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos (Alvarez et al. 2010:220). En esta teoría se distinguen:

1.2.2.7.1 El liderazgo transaccional

Según Cardona (2000:7) “Es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico”. En esta relación el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca en razón de que el líder se preocupa específicamente de influir en base a premios o castigos. Este se relaciona con el tipo de liderazgo que empleaba Taylor.

Los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos. Es decir, si el líder transformacional provoca que los seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere (Cuadra y Veloso 2007:16).

1.2.2.7.2 El liderazgo transformacional.

Consideran que “los mejores líderes son quienes logran ver las capacidades de los empleados. Su objetivo consiste en entregar a su personal las herramientas necesarias para exceder su potencial” (Feiner, 2003). Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que

trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor (Cuadra y Veloso, 2007, ob.cit).

Cardona (2000:7) manifiesta, “el liderazgo transformacional es definido por una relación de influencia de trabajo. En esta relación el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca”.

Burns (1978), describe el liderazgo como un proceso de desarrollo de interrelaciones en las que los líderes influyen a sus seguidores y los líderes son influidos a su vez para modificar su conducta en función de si ellos encuentran respuesta o resistencia. Los líderes buscan aumentar la conciencia de sus seguidores apelando a los ideales más altos y valores morales como la libertad, la justicia, la equidad, la paz y el humanismo.

En el liderazgo transformacional, aparte de ser un líder transaccional se suma el carisma para hacer que los seguidores tengan interés por la organización. Manifiesta ciertas dimensiones: Carisma o influencia idealizada, inspira motivación, estimulación intelectual, consideración individualizada y tolerancia psicológica.

Mora (2005), expresa que el líder transformacional se preocupa por el bienestar de sus seguidores y, a su vez les desafía a desarrollar sus fortalezas y superar debilidades, con el objeto de conseguir un ambiente laboral favorable para el trabajo en equipo (Contreras y Sáez 2008).

1.2.2.7.3 Liderazgo trascendente

Cardona (2000, referido por Contreras y Saez; 2008,62) enseña que este liderazgo expande la teoría transformacional, ya que aparte de las relaciones de intercambio económico (transaccional) o el intercambio social (transformador), agrega el tipo de intercambio por contribución, y al conjunto de estas tres clases la llama “liderazgo relacional”. En síntesis lo define: “es el liderazgo que se da por una relación de influencia de motivación extrínseca, intrínseca y trascendente”.

1.2.2.7.4 Liderazgo laissez-faire o “no liderazgo”

Denominado por Robbins (2004), Política de no Intervención, que resulta en la ausencia o evitación del liderazgo (Cuadra y Veloso, 2007). Es lo que comúnmente se llama “el dejar hacer”.

1.2.2.8 Teoría de liderazgo por Género

En los últimos tiempos con frecuencia se lee la frase “igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres”, y por consiguiente el ocupar, equitativamente los puestos gerenciales sin discriminación. Sin embargo, la existencia de los distintos estilos de liderazgo para conducir a las organizaciones, hace importante conocer las respectivas diferencias en el desarrollo de los estilos de liderazgo entre ellos y ellas. Stoner (1996) y Gomez-Mejía, et.al. (2001), señalan el porqué de la disparidad de género en cargos de la alta gerencia, indicando que usualmente los altos directivos varones están casados y tienen niños mientras que lo común de las mujeres que alcanzan altos cargos, son solteras y sin hijos.

Las casadas o mujeres con hijos eran discriminadas sin que puedan cumplir sus aspiraciones ya que no contaban con el apoyo de las organizaciones. (Contreras y Saez, 2008:65 ob.cit).

Otras investigaciones han tratado de averiguar si hombres y mujeres difieren en la adopción de los estilos de liderazgo, y estudios de Rosener (1990) con hombres y mujeres líderes que debían evaluar su propio liderazgo; encontró que las mujeres líderes se describían a sí mismas aludiendo a una serie de características propias del liderazgo transformacional mientras que los hombres se describían su estilo de liderazgo en términos de transacciones o liderazgo transaccional.

Rosener (1990, citada por Cuadrado y Molero; 2002:42), encontró que las mujeres líderes expresan este tipo de liderazgo cuando el contexto organizacional lo permite, es decir, en organizaciones en las que existe una cultura creada por las propias mujeres, acorde con sus habilidades.

Los resultados de Druskat (1994, citada por Del Valle; 2010) evidencia que hombres y mujeres de órdenes religiosas que evaluaron a sus superiores, apuntan a esta misma dirección, esto es, en una cultura creada por las féminas. Al igual que Rosener, esta autora señala que depende del contexto de la organización; manifiesta que si la organización es ‘tradicional’ (burocrática, rígida, marcadamente masculina), las mujeres se adaptan a las normas y expectativas dominantes masculinas de las organizaciones. Por el contrario en organizaciones “no tradicionales” ejercen con libertad su estilo de liderazgo.

En otro momento López-Zafra y Morales (1998) realizaron investigaciones en el contexto educativo y encontraron que en el cargo de director\a las mujeres se atribuían puntuaciones superiores a los hombres(Cuadrado y Molero, 2002 Ob. Cit).

Por lo expuesto se puede inferir en liderazgo de género, que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades cuando el contexto organizacional lo permite, tomando en cuenta que tradicionalmente favorece a la cultura masculina. Vale recalcar que las mujeres han demostrado alto liderazgo transformacional a diferencia de los varones, para ocupar puestos gerenciales equitativamente.

De las teorías formuladas por los diferentes autores surgen varios estilos de liderazgo que caracterizan a cada líder.

Bass, citado por Rodríguez (2007:522), centra su trabajo en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones, en 1985 publica su libro en el que comenzó a desarrollar su modelo de liderazgo transformacional. En su teoría se fundamenta en Burns (1978), y distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el “laissez faire”.

La fuente del liderazgo *transformacional* reside en los valores y creencias personales del líder (Miskel, 2008). Lo mismo ocurre cuando el líder toma una posición visionaria e inspira a la gente que lo rodea y sigue (Avolio, 2005, citado en Gil et al. 2008:16). El liderazgo transformacional basa su efecto en la motivación, la satisfacción y el logro del seguidor.

En el liderazgo *transaccional* existe un mecanismo de motivación entre el líder y el seguidor a través de intercambios y negociaciones por los servicios prestados. El líder transaccional intercambia premios y promesas por el esfuerzo y responde a los intereses inmediatos de sus seguidores. En este liderazgo hay un criterio de costo-beneficio alto y constante. Los factores que se incluyen en el liderazgo transaccional son: gerencia por excepción pasiva, gerencia por excepción activa, premiación por contingencia.

El *liderazgo laissez-faire*, o ausencia de liderazgo, se caracteriza por la ausencia de transacciones con los seguidores. Además se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones (Bass, referido por Rodríguez, 2007).

En la teoría de los estilos de liderazgo conductual, toma en cuenta la conducta de la persona y hace referencia a tres estilos tradicionales de liderazgo y que en estudios realizados por Lewin, Lippitt y White (1939, referido por Ayoub; 2009:6) identifican como diferentes estilos directivos:

- El liderazgo autoritario, que concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde 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 deja a éste a su propia iniciativa.

Ante una gama de estilos y con el fin de clarificar el mejor modo de liderazgo que favorezca a las organizaciones, se llevaron a cabo algunas investigaciones en la Universidad de Michigan y fueron desarrolladas por autores como: Likert (1961), Katz, McCoby, Morse (1950) y Bowers Seashore (1966). Estos investigadores se interesaron por determinar los estilos de dirección que estaban relacionados con la medición cuantitativa del rendimiento y de la eficacia del grupo. Dentro de los estudios realizados formularon su teoría de los cuatro factores de liderazgo. Los autores recurren a la complejidad de las relaciones de liderazgo\

dirección para resaltar que los modelos de los factores, comentados hasta el momento son insuficientes para explicar la interacción.

Así, partiendo de los resultados de las investigaciones de Ohio y Michigan, postulan la existencia de cuatro factores que describan el estilo y conducta de dirección (Burns, 2011).

Likert trata de aportar con la mejor propuesta; tomó el modelo de los cuatro factores de Bowers Seashore (1966): apoyo, facilitación de la interacción, énfasis en la meta, facilitación del trabajo, para diferenciar entre liderazgo autoritario y democrático.

- Apoyo y ayuda: el líder ayuda a los empleados a consolidar y a incrementar sus sentimientos de estimación y de reconocimiento.
- Estímulo para facilitar las interacciones interpersonales: el líder incita a que se desarrollen relaciones estrechas entre los miembros del grupo.
- Énfasis en la meta: el líder adiestra y motiva para que los empleados se impliquen en los objetivos laborales.
- Facilitación del trabajo y las condiciones en que éste se desarrolla: la conducta del jefe del grupo que contribuye a facilitar los procesos de trabajo y a alcanzar los objetivos (Burns, 2011).

Douglas Mc Gregor expuso una filosofía de la gerencia que determina la práctica, basada en la teoría X y la teoría Y, ambas son un conjunto de suposiciones sobre las personas, por ejemplo: la teoría X dice que a la gente generalmente le desagrada el trabajo y lo evita si es posible, no hay responsabilidad, se busca la seguridad ante todo; la mayoría de las personas tienen que ser presionadas, controladas y amenazadas con castigos para que hagan el trabajo. En cambio, la teoría Y señala que el trabajo es tan natural como el juego o el descanso; la gente no es perezosa; las personas son auto directivas y auto controladas en beneficio de los objetivos a los que se han comprometido; las personas tienen potencial, tienen imaginación, ingenio y creatividad para aplicar al trabajo. Se presentan dos tipos de liderazgo básicos: el liderazgo positivo y el liderazgo negativo.

El liderazgo positivo corresponde a acciones de acercamiento hacia la gente, se destaca la recompensa económica o de otro tipo.

El liderazgo negativo se refiere a aquel en que los líderes hacen énfasis en los castigos, mostrándose dominantes y superiores con la gente, amenazan con castigos y las llamadas de atención las hacen frente a terceros, son más jefes que líderes(Gómez, 2006: 177).

Likert desplaza el interés centrado en las características de las personas en el modelo de McGregor (teoría X y teoría Y en la que señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo), hacia el tipo de relación entre el líder y subordinado. Postula la existencia de cuatro estilos de liderazgo cuyos extremos se corresponderían con los estilos de McGregor (Burns, 2011).

La investigación más célebre sobre la vida de los grupos o colectividades humanas, tiene que ver con los estilos de liderazgo o formas de conducir los grupos, los investigadores siguiendo el modelo de Likert se interesaron en determinar los estilos de dirección que estaban relacionados con la medición cuantitativa del rendimiento y de la eficacia del grupo. Tomaron como criterio los siguientes factores: a) rendimiento por persona y hora, en lo concerniente a la consecución de los objetivos de la producción; b) costos; c) desechos y desperdicios; d) ausentismo laboral de los miembros del grupo; e) satisfacción en el trabajo de los miembros del grupo; y, f) motivación del jefe y de los dirigidos.

Likert, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. Señala dos tipos básicos: uno centrado en la tarea, y el otro centrado en las personas.

El liderazgo centrado en la tarea “es el liderazgo rápido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados” y el liderazgo centrado en las personas, señala que “se preocupa por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí. Y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupados más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado”(Likert, 2009).

Los resultados de las investigaciones señalaron que los mejores efectos sobre el funcionamiento grupal provenían del Líder centrado en el empleado.

Sin embargo, el tiempo fue una variable a tener en cuenta. De este modo, si lo medido era una tarea momentánea la dirección centrada en la producción resultaba más eficaz. Por el contrario, cuando se median metas a largo plazo la eficacia se trasladaba a la dirección centrada en las personas (Mejía, 2007:289).

Basado en la teoría de McGregor, Likert cita los cuatro sistemas para explicar los estilos de liderazgo: 1) Autoritario explotador, 2) Autoritario paternal; 3) Consultivo, y 4) Participativo y democrático. Cada uno de los estilos tiene sus características propias.

En el **Autoritario explotador**, son muy orientados al trabajo, se preocupan mucho por los resultados o la producción. Para ellos el personal tiene una importancia secundaria. Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados motivan mediante el temor y el castigo. Solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

El **Autoritario paternal**, muestra una cierta orientación al trabajo, a diferencia de los autoritarios ellos se preocupan de su personal. Su filosofía básica es, “si te esfuerzas, yo me ocuparé de ti”. Se comportan con los trabajadores de la misma manera que los padres con sus hijos. Se preocupan por el bienestar de sus trabajadores y porque nada les suceda en sus personas; pero al mismo tiempo exigen obediencia y apego a la autoridad. Permite una cierta delegación en la toma de decisiones, pero los controla con políticas. Las personas directivas son condescendientes con los subordinados: motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados.

En el **Consultivo**: se toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior, pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores; y en otros casos actúan consultando a los subordinados. Los flujos de información son ascendente y descendente; los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa; suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados.

Como cuarto sistema tenemos al **participativo** y democrático, que comparte la autoridad con los subordinados, promueve la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros; los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido. Los participativos alientan a su personal a tomar parte activa en la operación de la unidad, si bien se reservan el derecho de tomar la decisión final en todos los asuntos más importantes (Vásquez y Guadarrama, 2001:109).

Rensis Likert y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el cuarto: participativo y democrático.

Al mencionar las diferentes actitudes de las personas dentro de una organización; podemos decir que cuando hablamos de estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según lo perciben los demás; se desarrolla a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales.

De esta manera los estilos de liderazgo representan los principios, las técnicas y las actitudes en la práctica de los líderes. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas, actualmente se da más importancia a la identificación del comportamiento del líder y a sus habilidades, en lugar de subrayar las cualidades personales, expresa (Mitzberg, 1980, citado por Gómez, 2008:175).

Según Licha (1999), mencionado por Martínez (2001), en la investigación realizada sobre estilos de liderazgo no se alude a cuál es el más adecuado y cuál el más eficiente; sin embargo, dos de los enfoques más importantes son los **conductuales**, entre los que se destaca el estilo de liderazgo propuesto por Likert (1968:15-63) y los **prospectivos** entre los que se destaca la Gerencia Social propuesto por Bernardo Kliksberg, y mencionado por Mejía, et al (2004:15).

El primero se caracteriza por los comportamientos: Autoritario, Benevolente-Paternalista, Consultivo y Participativo, y el segundo por la optimización del rendimiento de

los actores sociales frente a los grandes déficit sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social(Mejía, et al.ob.cit).

Como se ha visto son muchos los estilos de liderazgo a más de los mencionados por Likert que aparecen de acuerdo a la situación social, tiempos y autores así, por ejemplo, el estilo orientado a las relaciones, el de apoyo, el participativo, el colaborativo, el que está centrado en el logro, estilos tradicionales como de autoritarismo, burocrático, carismático, etc.; que de una manera u otra se cohesionan en un grupo humano.

Claro está que el estilo de liderazgo asumido por una persona depende de las creencias, valores, reglas, y normas que integran el comportamiento de cada individuo que conforma la organización, plantea (Flores, 2001, referido por González, 2008). Y sin lugar a dudas la forma de actuar del líder afecta todos los componentes de la institución, sin embargo su mayor impacto se da esencialmente en aspectos como: misión, visión, motivación, cultura organizacional y cambio, los mismos que se caracterizan de acuerdo a su estilo.

1.2.3Características del líder

Tomando en cuenta que el líder reúne conductas y comportamientos que le distinguen de los que no lo son; Mejía (2004) manifiesta que todos los líderes deben identificarse por las siguientes características:

Dedicación: están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las instituciones.

Pasión: deben amar la institución y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas a todo lo demás; requieren pasión. Los líderes de estilo cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad. Buscan personas que sepan trabajar en equipo y no virtuosos que buscan aplausos.

Credibilidad: los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de

cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe estar preparado para admitir errores o defectos.

Aptitudes extraordinarias: el líder debe ser el mejor en algún aspecto clave en la institución y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente.

Flexibilidad y disposición para dejar el poder: para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

Tenacidad y coraje: los grandes líderes de la historia se distinguen por la capacidad de ser fieles a sus visiones; por su capacidad de análisis, visión integral y compleja formación humana.

Además requiere cualidades de índole social predominantes como: compromiso social, postura política clara, capacidad de trabajar en equipo y capacidad de comunicación.

Otras cualidades relacionadas con el trabajo constituyen el conocimiento de contextos, capacidad de innovación, promoción de la participación ciudadana, sentido de pertenencia y capacidad de afrontar y generar cambios (Mejía, et al.2004:21).

De entre los estudios clásicos que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961, citado por Murillo,2010). Este autor encuentra que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

Otra caracterización lo hizo Robert House, citado por García (2009), quien identificó cuatro tipos de Líderes necesarios en toda empresa:

- El Líder Directivo, quien hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
- El Líder Apoyador. Se muestra amigable y preocupado por sus subordinados.
- El Líder Participativo. Es el que consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El Líder orientado a la Realización, fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

Las características enunciadas describen en forma global a un líder eficaz. En esta misma línea podemos enlistar un número indefinido; sin embargo, es importante caracterizar el liderazgo transformacional como un estilo que ha evolucionado a lo largo de la historia y que responde a la sociedad de hoy.

Vale la pena referirse al liderazgo en instituciones educativas de las que expresa González (1993, 2008), que, para que un docente pueda ejercer su función de acuerdo a las demandas que la sociedad le plantea, es recomendable que el profesor disponga, en su desempeño laboral, de las competencias propias del liderazgo transformacional; el mismo que permite propiciar aprendizajes significativos en los alumnos, inducir el cambio y la innovación en las instituciones educativas y, sobre todo, promover grupos de trabajo donde pueda conformarse una comunidad educativa que posibilite la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones, compromisos de sus integrantes.

Para ejercerlo deben tener características básicas como plantea González (ob.cit) salud física y mental, equilibrio emocional, poder de persuasión, vocación de servicio, criticidad, flexibilidad, tolerancia, espíritu carismático, buen comunicador, entre otras.

Por otra parte, Castro (2004), plantea que todo educador deberá asumir dos grandes compromisos para cumplir con su rol social de educador.

Por un lado, responder a las demandas educativas que la sociedad en constante cambio le impone; y por otro, suscitar las transformaciones que posibiliten escenarios de autorrealización y de reales oportunidades de vida para los estudiantes y las personas que conviven con ellos. Tiene su origen en los conceptos que Burns planteó en 1978, el liderazgo transaccional y el transformacional.

Este estilo se convierte en un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e incluso, comunitario democrático(González, 2008). Es un liderazgo que se caracteriza por su pro-actividad, por estimular la consciencia crítica en sus seguidores, por concientizar a éstos hacia lo colectivo, y también por ayudarlos a obtener un alto grado de logros.

Cada uno de estos enunciados que caracterizan al líder transformacional se convierten en pautas para una vida de calidad en la cual valorando a la persona próxima, el líder ayuda a desarrollar todo su potencial optimizando lo que existe y sin detenerse en los problemas sino con una actitud proactiva busca siempre la solución para una convivencia armoniosa en un clima sereno y productivo.

Algunos autores refiriéndose al líder transformacional, manifiestan que, ayuda a los seguidores a llegar a ser más creativos e innovadores y presta atención a las necesidades de desarrollo de sus seguidores, los apoya y orienta. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento(Martínez, et al.2007).Además, eleva el compromiso, la participación, la lealtad y el desempeño de los seguidores. Motivan para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y les ayudan a conseguir un alto rendimiento, inspirando niveles elevados de implicación en el grupo.

Es probable que la postura de esta teoría sea mejor si la consideramos como complemento de otras. El final del Siglo XX y el arribo al nuevo milenio en el siglo XXI, presentan innumerables retos para el ser humano, donde el liderazgo habrá de cumplir un importantísimo papel, y donde se presentan múltiples perspectivas de investigación y desarrollo(Cruz, 2009).

Según Bass(1985), el líder transformacional se distingue por cinco características básicas: la consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora, la tolerancia psicológica, la influencia idealizada en su quehacer cotidiano.

Influencia idealizada: es el carisma. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo con un alto grado de poder simbólico; a la vez que se presenta como un modelo, se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y capacidades únicas.

Motivación inspiradora: Crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores; además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y su propio ejemplo.

Estímulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. Promueve intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que los errores sean vistos como enseñanza y pie para saltar hacia otros estadios. Lo esencial en este nuevo enfoque de la estimulación intelectual reside en proponer un nuevo enfoque para viejos problemas, en este sentido el docente debe poner énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le pueden presentar.

Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial.

El actúa como entrenador abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, y a través del feedback al subordinado, retoman juntos nuevas formas de vivencias.

Tolerancia Psicológica: Implica usar el sentido de humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Esto es lo que Bass y Avolio (1996), denominan la tolerancia psicológica, como un proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y a utilizar los propios para mejorar, ser paciente y amable con sentido de humor que permita al líder crear atmósferas de trabajo adecuadas para solucionar los problemas que se presentan (González,2008:42).

Al hablar de liderazgo, Likert basado en la teoría de McGregor, cita cuatro sistemas para explicar los estilos de liderazgo: 1) Autoritario explotador. 2; Autoritario paternal. 3) Consultivo, y 4) Participativo y democrático. Se evidencia entonces la relación “liderazgo y clima” al hablar de clima organizacional identifica cuatro tipos de climas dentro de los sistemas de organización, cada sistema con sus respectivas características.

Las consideraciones y planteamientos descritos anteriormente con relación a las teorías y los estilos de liderazgo son referidos a algunas de las características que determinan la eficacia de un líder.

Se comprueba que una se relaciona con otra y se podría hacer una categorización; sin embargo, para el presente trabajo sólo me referiré a las características del líder transformacional desde la óptica de Bass que centra su trabajo en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones y en Likert que luego de sus investigaciones concluyó que el estilo más apropiado es el estilo de liderazgo que corresponde al sistema. El “participativo y democrático” que está inmerso en el estilo transformacional como aquel que facilita la innovación, la creatividad, la criticidad y la optimización de sus talentos entre otras creando el ambiente adecuado en las instituciones de la sociedad actual.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Desde esta óptica la necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. El estilo transformacional que se adopta induce al cambio, la innovación, la proactividad y la consciencia crítica como grandes necesidades de este siglo.

A manera de conclusión, podemos afirmar que el líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque demuestra habilidades y características, las mismas que son *percibidas* por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo en un clima de serenidad, armonía, productividad y tolerancia. Del estilo de liderazgo que se aplique en una institución, surge el clima.

Según Sergio Oxeer (2002), consultor de la *Hay*, en una entrevista publicada en la revista *Amanhã*(2002), dice:“El jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen

clima empresarial”. Amalgama en este perfil la combinación de tres perfiles de líderes a describir.

- **Dirigente:** oye a las personas, pero deja claro que la decisión final es de él. Es justo: premia a quien rinde más.
- **Democrático:** invita a todas las personas a participar del proceso de decisión.
- **Orientador:** se preocupa por el desarrollo de las personas. Crea la oportunidad para que ellas expresen enfoques diferentes y encuentren solas la mejor forma de realizar las tareas(Delgado y Delgado, 2003:77).

Kenichi Ohmae dice “los líderes son el producto de las circunstancias. El estilo de liderazgo varía de acuerdo con el tiempo, el lugar y las circunstancias”. En la actualidad, las organizaciones con mejor “actitud” son aquellas que han logrado ambientes de trabajo atractivos, donde la gente tiene experiencias laborales gratificantes. La era de la tecnología por sí sola no es suficiente para lograr el éxito.

Un clima adecuado en la institución es el factor principal en el desempeño de una organización de sus equipos de trabajo (Delgado,ob.cit).El clima institucional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta. Una institución con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, de empoderamiento y sentido de pertenencia, en tanto que una institución en donde el clima es deficiente no se podrá esperar un alto grado de identificación con ella.

El clima de una institución es afectado por diferentes variables estructurales, tales como, estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros.

El clima siempre estará relacionado al estilo de gestión de quienes están liderando, por ello un buen liderazgo es garantía de un clima de familiaridad, armonía, trabajo y satisfacción.

Al analizar la relación entre el clima y la efectividad organizacional, es necesario considerar que la efectividad no es una resultante directa del clima sino de la relación del trabajo y de la gente, Toro (1992), referido por Gómez (2004:106), expone que las percepciones del ambiente interno son evaluaciones de dicho ambiente y están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE EL LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL

El análisis del problema requirió una investigación de campo en la que predomina el método de inferencia inductiva.

2.1 Destinatarios

Las destinatarias de esta tesis son las estudiantes del Bachillerato; jóvenes y adolescentes entre los 15 a 17 años de edad, con sus características propias de esta edad; se destacan por su inestabilidad emocional, muchas veces presentada como hiperemotividad con distintas expresiones: ansiedad, tristeza, ira, euforia, etc.

Como consecuencia del desarrollo y maduración del Sistema Nervioso Central, aparece un pensamiento abstracto y con ello empieza la práctica de la lógica que desarrolla con pretensión de poder filosofar seriamente, buscar la verdad, tener su criterio. Por tanto carecen de objetividad, su análisis es habitualmente egocéntrico. Busca su propio sistema de valores, su criterio, sus normas, a través de criterios personales ajenos y como independización del modelo parental.

El adolescente quiere un reconocimiento propio y diferenciado: anhela tener su personalidad que desarrolla condicionado por su ideal, su realidad y su grupo, amigos de influencia creciente frente a la decreciente de la familia. Así surgen diferentes indumentarias o estilos; o la ejecución de determinadas actividades a las que se somete, como pruebas de valor (Departamento de Consejería Estudiantil UEMAR).

Las estudiantes de la UEMAR, se ubican en un nivel socio-económico medio; afectadas por la ausencia de sus padres debido al trabajo o la emigración.

Para desarrollar dicha investigación demandó de una matriz de relación diagnóstica, la cual permitió identificar las variables con sus indicadores, así como también las fuentes y los instrumentos a utilizarse en el diagnóstico.

2.2 Matriz de relación diagnóstica

Objetivos	Variables	Indicadores
Identificar los tipos de liderazgo existentes en la Comunidad Educativa mediante el accionar de sus miembros	Liderazgo Transformacional	Los directivos motivan a las estudiantes a participar en la planificación
		Los directivos motivan a enfrentar nuevos retos ya sea dentro o fuera de la institución
		Los directivos motivan a dar lo mejor de sí en el trabajo y estudio
		Los directivos y docentes motivan a sentirse parte de la institución
		Los directivos y docentes estimulan los actos buenos realizados por las estudiantes
		Los directivos se preocupan por el bienestar de sus maestros
		Los directivos impulsan el desarrollo de sus fortalezas
		Los directivos reconocen las capacidades de los maestros y confían responsabilidades
		Los directivos actúan con visión de futuro
		Los docentes facilitan los medios necesarios para desarrollar nuestro potencial
		El docente inspira confianza
		Los directivos capacitan al personal de la institución
		Los docentes motivan a proyectar ideales altos
		La inspectora motiva a ser mejores
		La inspectora motiva a la práctica de valores como la justicia, la paz, solidaridad, orden
Diagnosticar la percepción de estudiantes y docentes sobre la vivencia de este liderazgo	Transaccional	Los directivos y docentes recompensan cada acción de su "personal"
		Los directivos y docentes prometen premios por el esfuerzo realizado por el grupo
		Los directivos y docentes condescienden todo lo que le solicitan el grupo
		Los directivos castigan las acciones de los docentes que van contra las normas
		Los docentes castigan el incumplimiento de las tareas de las estudiantes
		Los directivos priorizan los trabajos antes que la persona
		Los directivos facilitan lo que los seguidores buscan con tal de conseguir sus objetivos
		los directivos negocian con los docentes y estudiantes
		Los directivos responden a intereses inmediatos de sus seguidores
Indagar indicadores de no liderazgo en directivos y Consejo Estudiantil	No liderazgo	Los directivos y docentes prefieren no controlar al grupo
		Los directivos y el Consejo Estudiantil permiten que las decisiones las tomen los demás
Apreciar el ambiente que perciben los miembros de la Comunidad	Clima Institucional	Los docentes mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas en el grupo
		Los docentes aportan de la mejor manera para hacer quedar bien a la institución
		El personal docente trabaja en equipo aportando de lo mejor
		Docentes y estudiantes se muestran motivados en el trabajo y estudio
		Docentes, estudiantes y padres de familia, actúan con espontaneidad con todos los miembros de la UEMAR

Educativa en sus relaciones diarias	Docentes, estudiantes, y padres de familia se sienten aceptados en el colegio
	Docentes y estudiantes se relacionan en un ambiente de familiaridad
	Docentes, estudiantes y PP.FF. manifiestan satisfacción dentro de la institución
	Docentes, estudiantes y PP.FF. mantienen una actitud positiva frente a la institución
	Los docentes, estudiantes y padres de familia se sienten parte de la institución
	Las estudiantes demuestran amor a su estudio y su colegio
	Las estudiantes se sienten orgullosas de su colegio

Aunque no se visualizan todos los elementos, la matriz permite identificar las variables e indicadores de evaluación, los sujetos de evaluación, esto es Directivos: Rectora y Vicerrector; Inspector, Profesores, Consejo Estudiantil y al Clima de la Institución.

A su vez, los informantes serán las estudiantes, los profesores, los padres de familia, el personal administrativo y de apoyo.

Entre los recursos y técnicas que se aplicaron están la encuesta a estudiantes, docentes y padres de familia; en tanto que para evaluar los indicadores del clima institucional se realizó una entrevista a personal de apoyo y administrativos, grupo focal al Comité Central de Padres de Familia y Consejo Estudiantil. Para enriquecer la evaluación del clima institucional, además de la encuesta, se aplicaron técnicas de observación directa a los docentes y estudiantes.

2.3 Población y muestra

La población o universo del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de la ciudad de Riobamba, está constituido por: 223 estudiantes, 219 padres de familia, 45 docentes, 5 administrativos, y 5 personas de apoyo.

Con los grupos pequeños: administrativos y personal de apoyo, los datos e información fueron recogidos de manera cualitativa, mediante la entrevista semi-estructurada y con el Comité Central de Padres de familia y Consejo estudiantil se aplicó la técnica del “focus-group”.

Con las estudiantes, docentes y padres de familia se siguió el enfoque cuantitativo y se aplicó la técnica de la encuesta; sin embargo, por ser un universo amplio se aplicó únicamente a una muestra. Para sacar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot d^2 \cdot z^2}{(n-1) E^2 + d^2 z^2}$$

Nomenclatura:

N = Universo

n = Muestra

d = Varianza igual a 0,25 tomando como referencia una desviación estándar de = 5(d=0.5).

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia, valor constante tomado con relación al 95% equivalente a 1.96

E = Error aceptable en la presente investigación 6% (0.06).

(n-1) = Corrección que se utiliza para poblaciones mayores a 50 unidades.

En donde:

	Estudiantes	Padres de Familia
N = Universo	223	219
d = varianza	0,5	0,5
z = nivel confianza	1,96	1,96
E = error aceptable	0,06	0,06
(n-1) = corrección	222	218
n = muestra	121,71	120,52

La población de Bachillerato está constituida por 223 estudiantes. La muestra, con un margen de error del 0,06 corresponde a 122 estudiantes, quienes están distribuidas en cada curso, de la siguiente manera:

Estudiantes	Universo	%	Muestra
Primero Bachillerato A	37	16,59	20
Primero Bachillerato B	37	16,59	20
Segundo Bachillerato A	24	10,76	13
Segundo Bachillerato B	26	11,66	14
Segundo Bachillerato C	16	7,17	9
Tercero Bachillerato A	31	13,90	17
Tercero Bachillerato B	36	16,14	20

Tercero Bachillerato C	16	7,17	9
TOTALES	223	100	122

El universo de los padres de familia está constituido por 219 representantes, uno por cada estudiante. La muestra, con un margen de error del 0,06 corresponde a 120 padres de familia, quienes están distribuidos en cada curso, de la siguiente manera:

Padres de Familia	Universo	%	Muestra
Primero Bachillerato A	37	16,89	20
Primero Bachillerato B	35	15,98	19
Segundo Bachillerato A	24	10,96	13
Segundo Bachillerato B	26	11,87	14
Segundo Bachillerato C	16	7,31	9
Tercero Bachillerato A	31	14,16	17
Tercero Bachillerato B	34	15,53	19
Tercero Bachillerato C	16	7,31	9
TOTALES	219	100	120

Para la aplicación de la encuesta se ha tomado en cuenta los primeros de cada lista y para los padres de familia se convocó a los representantes de las estudiantes encuestadas para que colaboren respondiendo a la misma.

2.4 Metodología

El enfoque de investigación es mixto, es decir cuantitativo-cualitativo (Hernández, 2003:5). El cuantitativo deductivo prevé la recolección y el análisis de datos y probar la hipótesis establecida previamente. Este método se fundamenta en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento de las estudiantes de la Unida Educativa María Auxiliadora de Riobamba; para lo cual se utilizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario.

En el enfoque cualitativo que según Hernández, se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones; se utilizaron técnicas como la observación con estudiantes y docentes; el “grupo focal” con el Gobierno Estudiantil y el Comité Central de Padres de Familia; entrevistas al Vicerrector, al Inspector, a administrativos y personal de apoyo y siguiendo un proceso de inducción, se analizó la percepción de la comunidad educativa sobre el clima institucional.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo ya que se propone especificar las características, rasgos y manifestaciones del clima institucional y de los estilos de liderazgo; se necesitó una planeación estructurada y anticipada y se sujetó a un análisis cualitativo, para conocer la factibilidad de descubrir cómo es el clima institucional y cuáles son los estilos de liderazgo que se dan en la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba, Además es correlacional porque pretende evaluar medir y analizar la relación que existe entre “estilos de liderazgo” y el “clima institucional”.

2.4.1 Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron tienen las siguientes características:

a) La **encuesta**, constituye un instrumento de investigación para obtener información primaria a partir de un grupo representativo de individuos de una población, para proyectar resultados sobre la población total (Morales, 2009). Se aplicó, a través de un cuestionario, a los padres de familia, estudiantes y docentes. Para cada una de las fuentes se construyeron sendos cuestionarios considerando los indicadores de la matriz de relación diagnóstica. El cuestionario está constituido por preguntas cerradas dirigidas a cada grupo de informantes.

La encuesta a las estudiantes consta de un cuestionario de 46 preguntas, que deben ser calificadas conforme con la siguiente clasificación: 1) Insuficiente, 2) Regular, 3) Buena, 4) Muy Buena, 5) Sobresaliente (anexo 1). La encuesta a los docentes consta de 32 preguntas (anexo 2). La encuesta a los padres de familia consta de 19 preguntas (anexo 3).

b) La **entrevista estructurada**, constituye un acto de interacción personal o inducido entre dos personas, entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación. Se lo realiza mediante guías de entrevista, ejecutadas particularmente al personal administrativo y de apoyo. La entrevista incluye 10 preguntas. El diálogo directo a través de preguntas abiertas permitirá obtener información cualitativa que complementa a la proporcionada en las encuestas (anexo 4 y 5).

c) **Grupo focal**, constituye una técnica cualitativa aplicado a un grupo limitado de personas que reúnen características comunes; son guiados por un moderador, que permite a través de las discusiones y opiniones conocer como piensan los participantes respecto a un asunto determinado (Hernández y Coello, 2002).

Se realizaron, además, algunos encuentros con el Consejo Estudiantil y Comité Central de PP.FF, para tratar situaciones relacionadas con el bienestar de la Institución (anexo 6).

d) La técnica de **observación**, según Abraham Kaplan (2007) “es búsqueda deliberada, llevada con cuidado y premeditación, en contraste con las percepciones casuales, y en gran parte pasivas, de la vida cotidiana”. La observación participante o no estructurada, se realiza en el accionar de cada día, con objetivos claros a cumplir. Se evidenció en las asambleas semanales con el personal docente en las que se observó el liderazgo que ejerce cada uno de los miembros y como se relaciona en el grupo(anexo 7).

2.4.2 Procedimiento

Una vez dialogado con el Vicerrector y la Inspectora general para la elaboración del diagnóstico, se procedió a la capacitación de las personas que ayudarían en la aplicación del instrumento. Las encuestas fueron aplicadas a través de Secretaria y Talento humano. Cabe señalar que se insistió en una respuesta sincera con el único afán de descubrir mejoras para la institución.

Las encuestas fueron aplicadas el 25 de septiembre del 2012. Las entrevistas se realizaron en la primera semana de octubre así como la observación y el grupo focal. Debido al proceso de Autoevaluación Institucional, me facilitó obtener información de todos los grupos como parte de las actividades que desarrollamos para la institución.

Las entrevistas, estructuradas en base a la matriz de relación diagnóstica, fueron realizadas por separado, invitándolos a cada uno en forma personal a la oficina del Rectorado. Se logró entrevistar a 5 de los 6 administrativos; al personal de apoyo se entrevisto también a 5.

Con el Consejo Estudiantil y directiva del Comité Central de Padres de Familia se aprovechó el primer encuentro de planificación de actividades que con anticipación se tenía previsto, en dicha reunión pedí un espacio en asuntos varios para la técnica del grupo focal.

La observación se lo realizó a los docentes en la asamblea semanal en la que se dio espacio para expresar sus sentimientos con relación al ambiente que perciben y cómo se sienten a nivel personal y también en su desempeño diario y espontáneo.

La tabulación de la información recopilada mediante las encuestas será realizada utilizando Excel. La información proporcionada en las entrevistas, grupos focales y observación serán sintetizadas de manera que se respete las ideas de los informantes pero tratando de expresarlos en pocas palabras. El análisis de la información se realiza a través de la elaboración de cuadros estadísticos y gráficos que permiten evidenciar las fortalezas y debilidades sobre los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima institucional.

Toda la información está debidamente tabulada y analizada en el siguiente numeral.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Estilos de liderazgo

Una vez obtenido los resultados, procedemos a analizar los estilos de liderazgo que se reflejan en la Unidad Educativa María Auxiliadora. Luego de investigar sobre el tema he seleccionado la clasificación de los estilos de liderazgo según Bass y Avolio porque engloba las características de muchos otros estilos.

3.1.1 Variable: Liderazgo transformacional

Es un liderazgo transformador, hace hincapié en el estímulo intelectual de sus seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder.

Según Bass y Avolio (1998), se caracteriza por desarrollar por parte de los líderes las capacidades de sus seguidores, ya que considera al seguidor como una persona integral y por tanto la influencia que se ejercerá sobre él, debe trascender en sus motivaciones logrando persuadirlo de tal manera de conseguir las acciones deseadas.

El líder transformacional se caracteriza por su pro actividad, por estimular la conciencia crítica de sus seguidores, por concienciar hacia lo colectivo y por ayudarlos a obtener un alto grado de logros (respuestas de profesores 396; padres de familia 566 y Estudiantes 1980).

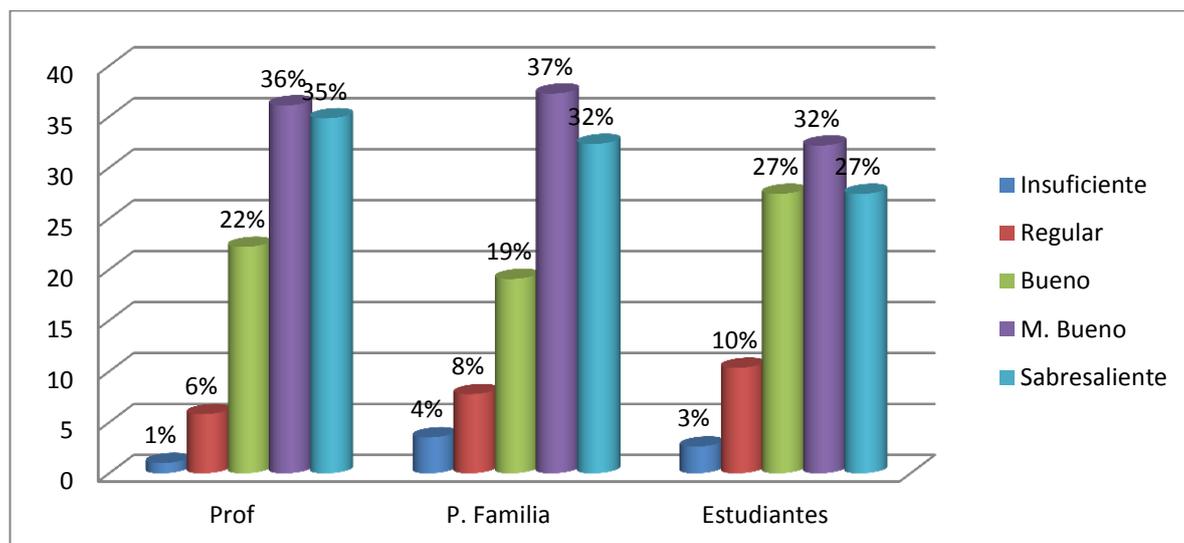
Tabla 1: Liderazgo transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						
INFORMANTES	PROF		P. FAM		ESTUD	
RESPUESTA	F	%	F	%	F	%
Insuficiente	4	1	20	4	52	3
Regular	23	6	44	8	205	10
Bueno	88	22	108	19	543	27
M. Bueno	143	36	211	37	637	32
Sobresaliente	138	35	183	32	543	27

Autor: Sor Luisa Lozada

Fuente: Sor Luisa Lozada UEMAR

Gráfico N° 1: liderazgo transformacional



Fuente: Sor Luisa Lozado
 Autora: Sor Luisa Lozado

En el cuadro se muestran los resultados de los tres grupos de informantes: estudiantes, docentes y padres de familia. A partir de las respuesta de las estudiantes se constata que el nivel de liderazgo transformacional constituye una fortaleza, puesto que el porcentaje mayor (59%) se encuentra entre muy buena y sobresaliente; mientras que los niveles bueno, regular e insuficiente suman el 41%. Vale recalcar que el indicador más puntuado (sobresaliente) por las estudiantes y demás informantes, es el Consejo Estudiantil (49%), muy importante para el colegio.

Por otro lado, entre los docentes el liderazgo transformacional también constituye una fortaleza, inclusive con un porcentaje mayor (71% entre muy bueno y sobresaliente). Los niveles de bueno, regular e insuficiente alcanzan apenas el 29%. Al igual que los docentes, los padres de familia lo califican como un liderazgo de tipo transformacional (69% como muy bueno y sobresaliente). En este sentido, se puede decir que el liderazgo transformacional en la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba es óptimo.

A pesar de no evidenciarse en el gráfico, vale la pena analizar tanto los indicadores como los informantes que expresan la insuficiencia de este tipo de liderazgo.

Del total de estudiantes, el 7% afirma que el Consejo Estudiantil no ejerce un buen liderazgo que motive a las estudiantes a mejorar en el estudio; pues la mayoría lo reconocen como espacio de las estudiantes por lo que es un factor muy valorado por los informantes.

Ahora bien, al analizar individualmente los indicadores es preocupante evidenciar la debilidad existente a nivel institucional, con respecto a la participación en las planificaciones de la institución, ya que entre insuficiente, regular y buena suman 55 estudiantes, que equivale al 54.5%, y sólo el 46% manifiestan que hay participación. Este dato difiere de los docentes y padres de familia pues ellos califican la participación como muy buena.

Para las estudiantes otro de los indicadores que tiene peso como insuficiente, regular y bueno es el que se refiere a la motivación que reciben de la Inspectora al que le asignan el 59%, lo cual es una debilidad; en tanto que para los padres de familia es una fortaleza ya que la inspectora infunde valores como el orden, la lealtad, la responsabilidad, solidaridad. Este resultado podría ser efecto de la actitud “renuente” por la que atraviesan las estudiantes debido a su edad; mientras que para los padres de familia lo consideran un valor de la institución.

Entre los indicadores que evidencian la fortaleza de este estilo de liderazgo están: la motivación, el estímulo, la preocupación de parte de los directivos y el impulso de las fortalezas, ya que caracterizan este liderazgo. Lo ideal sería contar con la más alta puntuación, sin embargo un significativo porcentaje de estudiantes marcan buena lo que refleja cierta debilidad.

En cuanto a la motivación de los docentes, la proyección de ideales altos y la visión de futuro para los padres de familia se califican regular en un buen porcentaje, esto difiere de la respuesta de las estudiantes para quienes estas características tienen puntuación de muy buena.

Al visualizar el gráfico, si se hace una comparación entre los informantes; la motivación y participación, están entre muy buena y sobresaliente; es, por tanto, una fortaleza. Pero, si especificamos los grupos de informantes, las estudiantes en general tienen buena motivación, sin embargo se considera pertinente señalar que de todo el

bachillerato el tercero “C” (25%) demuestra menos motivación, en tanto que el primero de bachillerato “B” se manifiesta más motivado y entusiasta (57%).

En cuanto a ser estimulados y valorados, de entre los docentes se ubican en término medio entre buena, muy buena y sobresaliente (80%); igual que las estudiantes se ubican en muy buena con el (46%).

La confianza que inspira el docente, califican las estudiantes entre buena y muy buena (69%), en tanto que para los padres de familia el mayor porcentaje está en muy buena(30%).

Vale la pena conocer la valoración que dan los informantes sobre si el Consejo Estudiantil es importante para la vida del colegio. Según las estudiantes manifiestan que es muy importante en un porcentaje del 50% (sobresaliente); esto evidencia que las estudiantes valoran esta instancia, se sienten representadas, consideran como la voz de las jóvenes. Para los docentes representa entre muy bueno y sobresaliente (65%); para los padres de familia es muy bueno (42%), lo que da a entender que para todos es importante este organismo juvenil, obviamente son las estudiantes las que perciben con mas objetividad.

En las respuestas obtenidas se evidencia la necesidad de mayor participación e involucramiento en las planificaciones del colegio por parte de todos los miembros y en mayor grado de las estudiantes; según la percepción de los padres de familia hace falta en los maestros mayor motivación para proyectar ideales altos y actuar con visión de futuro; los directivos deben potenciar el apoyo al docente, el estímulo, la valoración de las fortalezas y preocupación por su bienestar; puesto que son valores que caracterizan este tipo de liderazgo cuyo objetivo es promover el desarrollo de las potencialidades y hacerles crecer como personas.

3.1.2 Variable: Liderazgo transaccional

Según Cardona (2000:7), “es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico”.

En esta relación el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación circunstancial en razón de que el líder se preocupa específicamente de influir en base a premios o castigos; recompensa contingente y transacciones.

En el gráfico dos se muestran los resultados de dos de los grupos de informantes, estudiantes y profesores en los que podemos evidenciar el porcentaje de la vivencia de este estilo de liderazgo dentro de la Institución.

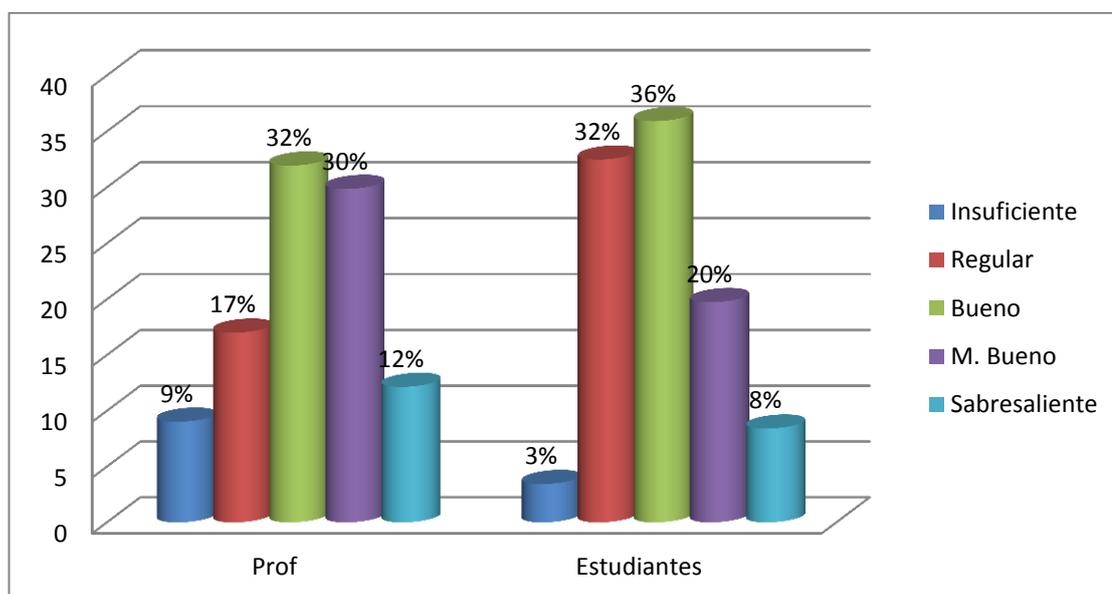
Tabla 2: Liderazgo transaccional

LIDERAZGO TRANSACCIONAL				
INFORMANTES	PROF.		ESTUD.	
RESPUESTA	F	%	F	%
Insuficiente	26	9	27	3
Regular	49	17	255	32
Bueno	92	32	282	36
M. Bueno	86	30	155	20
Sobresaliente	35	12	66	8

Autor: Sor Luisa Lozado

Fuente: Sor Luisa Lozado UEMAR

GráficoN° 2: Liderazgo Transaccional



Fuente: Sor Luisa Lozado UEMAR

Autora: Sor Luisa Lozado

Tomando en cuenta que el liderazgo transaccional es aquel que se caracteriza por la recompensa contingente, tales acuerdos, premios o castigos dentro de la institución se catalogan como regulares y buenos según la respuesta de las estudiantes y entre bueno y muy bueno según los docentes. La mayoría de respuestas del nivel de liderazgo transaccional se encuentra en el término medio.

Los resultados favorecen positivamente a la institución, ya que los informantes evidencian estas características medianamente; sin embargo, es probable que la puntuación de muy bueno y sobresaliente, es la que está afectando negativamente al liderazgo de la institución y se refiere a que “los directivos y docentes se interesan más por el trabajo que por las necesidades de la persona”; es posible que las estudiantes en esta época de cambios en el proceso evaluativo se sienten presionadas por las exigencias de los maestros, según su percepción a los maestros sólo les interesa el trabajo y cuanto rindan, por eso mandan muchos deberes, sin consideración. Así lo expresan espontáneamente en sus diálogos.

El mismo sentir tienen los docentes ya que en un buen porcentaje (30%) califican de muy bueno; sin lugar a duda es la misma presión que sienten las estudiantes debido a las exigencias ministeriales y que se interpreta como que se da más importancia a las leyes antes que a la situación de la persona.

Otro aspecto que expresa cierta debilidad de la institución es el relacionado con la manera de motivar de parte de los directivos, a manera de condición “me das, te doy”; con tal de conseguir los objetivos propuestos. Afecta al (15%) de estudiantes que califican sobresaliente.

En el gráfico N° 2 que se refiere a los docentes, la pregunta relacionada con los castigos ante el incumplimiento de normas baja el grado de liderazgo ya que el 42% califican como muy bueno.

Si bien al ubicarse los porcentajes más altos en el nivel medio, revelan un estilo de liderazgo transaccional un tanto débil que favorece como institución; no se puede desconocer que hay mucho por mejorar para ejercer un liderazgo eficaz.

3.1.3 Variable: Liderazgo *laissez-faire*

El liderazgo *laissez-faire* se refiere a la ausencia de liderazgo o la no intervención por parte del líder.

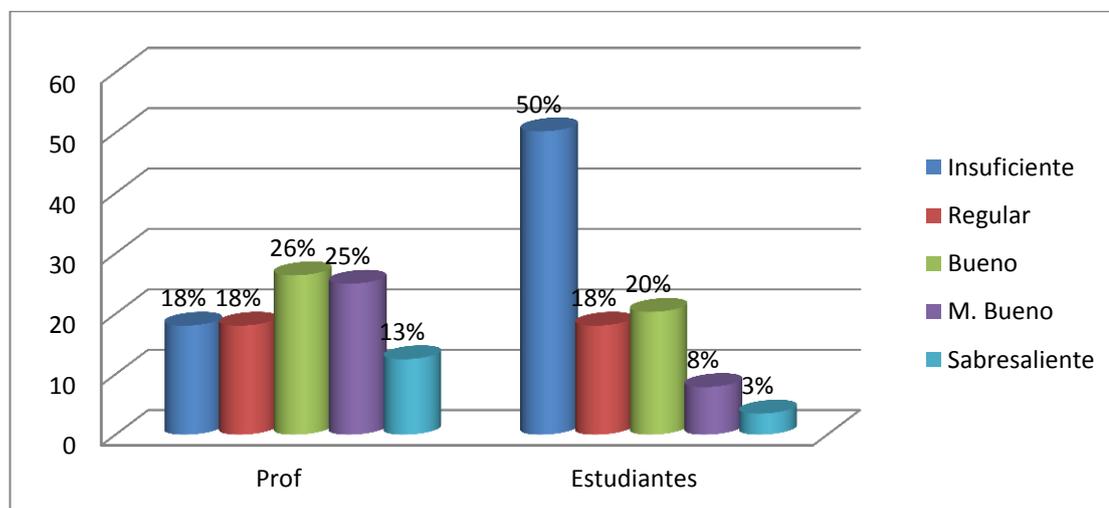
Tabla 3: No liderazgo

NO LIDERAZGO				
INFORMANTES	PROF.		ESTUD.	
RESPUESTA	F	%	F	%
Insuficiente	13	18	331	50
Regular	13	18	119	18
Bueno	19	26	134	20
M. Bueno	18	25	52	8
Sobresaliente	9	13	23	3

Autor: Sor Luisa Lozado

Fuente: Sor Luisa Lozado UEMAR

Gráfico N° 3: no liderazgo



Fuente: Sor Luisa Lozado UEMAR

Autora: Sor Luisa Lozado

Con las respuestas proporcionadas por las estudiantes se ha realizado el gráfico que a primera vista tiene una puntuación invertida, sólo a insuficiente le corresponde el (50%), en tanto que entre sobresaliente, muy bueno, bueno y regular el otro (50%). Este resultado es una fortaleza para la institución ya que refleja la vivencia de este liderazgo pero en muy corta escala; sin embargo, aunque en el gráfico no se evidencia, vale mencionar la pregunta más significativa que determina las características del no liderazgo calificándolo como muy buena. “Los directivos no aparecen cuando hay conflictos, prefieren que se solucione entre el grupo” responden(13%). Probablemente al estar ubicada esta pregunta con la valoración de muy buena, es un indicador de que se debe buscar correctivos para mejorar el liderazgo en la institución.

En el gráfico N°3 si se observan las puntuaciones de los docentes, vemos que los porcentajes están casi al mismo nivel, sin diferencias significativas, a excepción de los porcentajes que corresponden a buena y muy buena sobresalen del grupo. Este resultado permite inferir que para los docentes posiblemente les son indiferentes ciertos comportamientos, hacen falta intervenciones más acertadas, es decir hace falta liderar de mejor manera.

Al analizar los tres tipos de liderazgo según Bass y Avolio, se puede deducir que en la UEMAR, el liderazgo transformacional se manifiesta óptimo, con una buena motivación entre estudiantes, padres de familia y docentes. Los directivos motivan siempre para ser mejores, para desarrollar las capacidades y prepararse para afrontar retos; sin embargo se evidencia la necesidad de una mejor comunicación entre los miembros y sobre todo la participación activa en la planificación y en los eventos institucionales. Además las jóvenes perciben poca apertura y escucha por parte de las autoridades; esto se convierte en compromiso para mejorar.

El liderazgo transaccional se evidencia en la institución pero en menor escala que el liderazgo transformacional, ya que muy eventualmente se dan situaciones de condicionamientos en las diferentes actuaciones del personal; se prefieren estímulos siempre a las personas en un ambiente de salesianidad.

Debemos reconocer como debilidad la priorización del trabajo en búsqueda de la eficacia y calidad sin tomar en cuenta la visión humanista de Elton Mayo “primero la persona” ya que con buena motivación rendirá eficazmente.

Aunque la evidencia del liderazgo laissez-faire no es tan significativa; es pertinente tomar en cuenta la percepción de los docentes que ante los problemas suscitados no se interviene oportunamente, se delega responsabilidades como evasión de problemas. Esto es un indicador de que hace falta una intervención oportuna y asertiva por parte de los directivos.

A continuación en el gráfico cuatro se evidencian los porcentajes de los tres grupos de informantes (Los padres de familia no intervienen en el liderazgo transaccional y Laissez-faire).

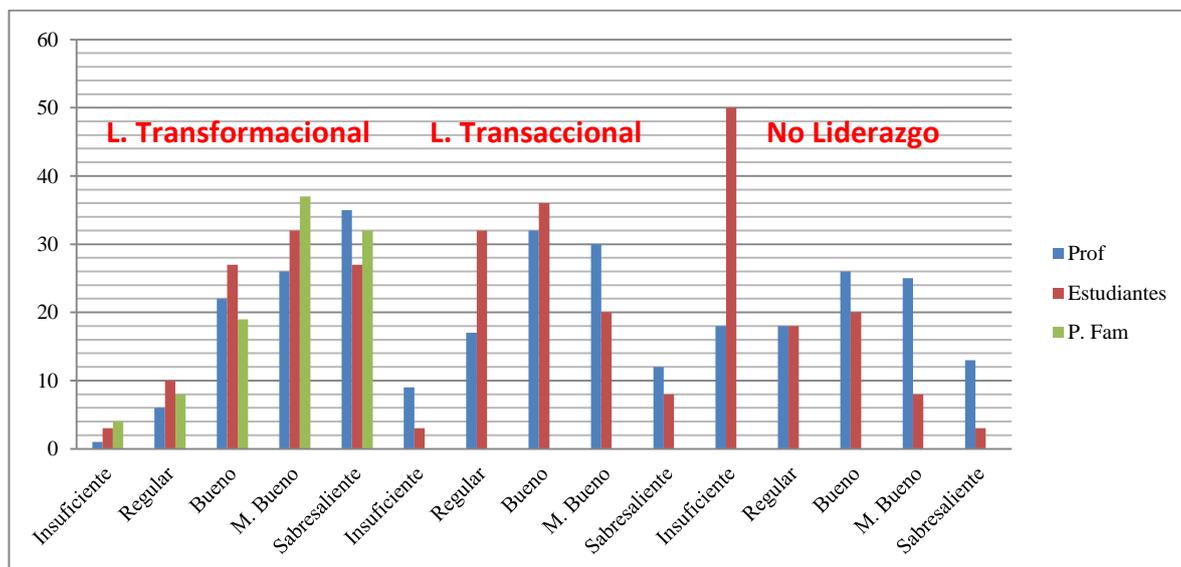
Tabla 4: Estilos de liderazgo

LIDERAZGO	INFORMANTES	PROFESORES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAM.	
		F	%	F	%	F	%
TRANSFORMACIONAL	RESPUESTA						
	Insuficiente	1	1	3	3	4	4
	Regular	6	6	10	10	8	8
	Bueno	22	22	27	27	19	19
	M. Bueno	26	26	32	32	37	37
	Sobresaliente	35	35	27	27	32	32
TRANSACCIONAL	Insuficiente	9	9	3	3	0	0
	Regular	17	17	32	32	0	0
	Bueno	32	32	36	36	0	0
	M. Bueno	30	30	20	20	0	0
	Sobresaliente	12	12	8	8	0	0
NO- LIDERAZGO	Insuficiente	18	18	50	50	0	0
	Regular	18	18	18	18	0	0
	Bueno	26	26	20	20	0	0
	M. Bueno	25	25	8	8	0	0
	Sobresaliente	13	13	3	3	0	0

Autor: Sor Luisa Lozado

Fuente: Sor Luisa Lozado UEMAR

Gráfico N° 4: Relación entre estilos de liderazgo



Fuente: Sor Luisa Lozado UEMAR

Autora: Sor Luisa Lozado

En la Unidad Educativa “María Auxiliadora” después de analizar las encuestas aplicadas a los grupos informantes, se evidencia una diferencia muy marcada entre un liderazgo y otro.

Sobresale en los tres grupos el predominio del liderazgo transformacional ubicado entre muy buena y sobresaliente; en el liderazgo transaccional sobresale la puntuación entre regular y bueno para las estudiantes y bueno y muy bueno para los docentes, tomando en cuenta que a menor porcentaje en este tipo de liderazgo por sus características de un liderazgo no tan eficiente resulta positivo para la institución.

En el gráfico del no liderazgo se evidencia la valoración invertida con mayor porcentaje de insuficiente y sobresale la puntuación dada por las estudiantes, en tanto que para los docentes, sin mucha diferencia el mayor porcentaje se ubica entre bueno y muy bueno; al entender probablemente se evidencian en la institución características de no liderazgo por parte de los directivos como la evasión de responsabilidades, la permisividad entre otros. Esto preocupa ciertamente pero también responde a la instancia de cambios y exigencias ministeriales que han afectado al comportamiento de los docentes y probablemente la situación influye en negativo.

3.2 El clima institucional

Tomando en cuenta que el clima de una institución es el ambiente que perciben todos los miembros de la misma, se ha encuestado a estudiantes, docentes, padres de familia, personal de apoyo y administrativo.

Si hacemos una relación de las puntuaciones derivadas de los grupos de informantes sobre el Clima Institucional, partiendo de las respuestas de las estudiantes se puede constatar que el “fuerte” de la percepción del clima institucional se encuentra entre muy bueno y sobresaliente ya que suman el 63%, mientras que los niveles de bueno, regular e insuficiente suman tan solo el 37%.

También el porcentaje de los docentes se encuentra entre muy bueno y sobresaliente (83%), en tanto que apenas el 17% alcanza entre bueno, regular e insuficiente. Se evidencia un clima excelente percibido por los docentes, esto constituye una gran fortaleza para la

institución puesto que si los docentes se desenvuelven en un clima favorable, ello garantiza que su accionar será motivante para las estudiantes.

Según los padres de familia suman entre muy bueno y sobresaliente el 76% y el 24% entre bueno, regular e insuficiente.

Si bien manifiestan un buen clima institucional, el porcentaje insuficiente se debe a la actitud negativa de algunos padres de familia frente a la institución, puesto que en el grupo focal se mencionó la falta de compromiso y responsabilidad de algunos.

Según la respuesta del personal de apoyo entre muy bueno y sobresaliente suman 84% y 16% entre bueno, regular e insuficiente. Aunque no se evidencie en el gráfico, sin embargo, es importante analizar los indicadores que expresan la debilidad de esta variable, “el personal docente trabaja en equipo aportando lo mejor”(20%).

De acuerdo al personal administrativo entre muy bueno y sobresaliente suman el 94% y sólo el 6% califica bueno. Efectivamente es un clima óptimo según su percepción, muy favorable para la institución ya que nuestro personal administrativo se mueve en un clima de confianza y familiaridad y eso fortalece el sentido de pertenencia.

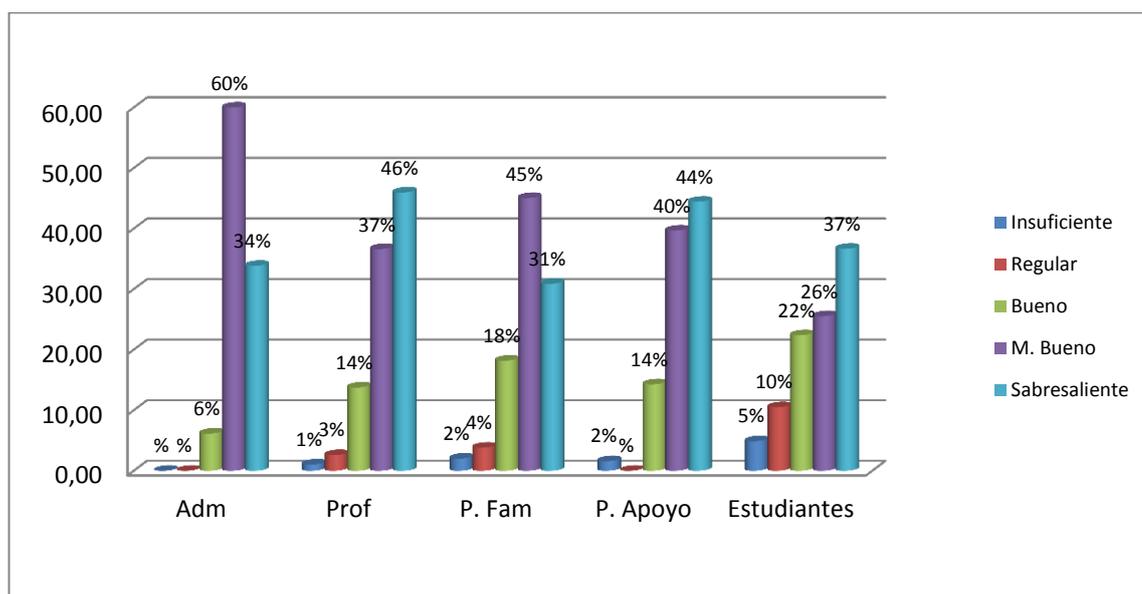
Tabla 5: Clima institucional

CLIMA INSTITUCIONAL										
INFORMANTES	ADMIN.		PROF.		P. FAM.		P. APOYO		ESTUD.	
RESPUESTA	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Insuficiente	0	0	4	1	18	2	1	2	70	5
Regular	0	0	10	3	34	4	0	0	150	10
Bueno	4	6	53	14	162	18	9	14	320	22
M. Bueno	39	60	141	37	401	45	25	40	365	26
Sobresaliente	22	34	177	46	275	31	28	44	524	37

Autor: Sor Luisa Lozado

Fuente: Sor Luisa Lozado UEMAR

GráficoN°5: clima institucional



Fuente: Sor Luisa Lozado UEMAR
 Autora: Sor Luisa Lozado

Si hacemos una comparación de las respuestas emanadas por los informantes vemos que hay una diferencia marcada entre las valoraciones: Insuficiente, regular y buena (Estudiantes 37%); (P. apoyo 16%); (P. familia 24%); (Profesores 18%); (Administrativos 6%), con los resultados de muy buena y sobresaliente en los cinco grupos informantes, (estudiantes 63%); (P. apoyo 84%); (P. familia 76%); (Profesores 83%); (Administrativo 94%); hay mucha diferencia como se ve y eso indica un clima muy agradable.

Con mucha claridad se evidencia un clima institucional óptimo con todos los informantes y esto constituye una gran fortaleza; sin embargo es menester analizar algunos puntos débiles que se reflejan en los diferentes gráficos.

A partir de las respuestas, se menciona el indicador que da peso a cada porcentaje de insuficiente. “Las autoridades facilitan la participación y son abiertas a escuchar propuestas de las estudiantes” (11%); en regular tiene más peso, “cuando llego al colegio me siento muy a gusto como estar en mi familia”(15%), y con la misma puntuación el indicador: “En el colegio nos toman en cuenta para la organización de cualquier evento”. De alguna manera se relaciona con la debilidad de los estilos de liderazgo que se refiere a la participación activa en las planificaciones de la institución, así como a ser escuchadas por las autoridades para que crezca la confianza y la familiaridad.

Según la percepción de los informantes si bien no con un alto porcentaje, sin embargo se marcan como debilidad, “la actitud positiva frente a la institución”; “el trabajo en equipo del personal docente”; ”la motivación en el trabajo y en el estudio” y “la relación entre docentes y estudiantes en un clima de familiaridad”.

Cabe señalar también que el personal administrativo y de apoyo en la entrevista realizada, manifiesta como debilidad el trabajo en equipo que disminuye su desempeño y la calidad de relaciones entre compañeros.

Si se analizan las respuestas emanadas del grupo de estudiantes resultan bastante dispersas, en cierto modo repartido en cinco rangos. Es preocupante el porcentaje entre insuficiente el 5%, regular el 10% y bueno el 22%, sumando entre insuficiente, regular y bueno nos da un porcentaje del 37%. Aunque la puntuación entre muy bueno y sobresaliente suma el 63%, Se puede inferir que el 37% de estudiantes no perciben un clima apropiado; por lo tanto se debe tomar en cuenta dando espacios de participación, apertura y escucha a sus inquietudes. Probablemente esta percepción se vea afectada por la situación ministerial con respecto a la educación y que las jóvenes del Consejo Estudiantil lo han manifestado en el grupo focal.

Si el clima institucional es el ambiente que perciben las personas por las relaciones entre los miembros, el trabajo en equipo o como expresa Mellado (2005), es el estilo de dirección que influye tanto en el estado perceptual, como en el comportamiento y la satisfacción de los miembros motivando o desmotivando. Las respuestas obtenidas exigen una seria revisión de la institución y la búsqueda de correctivos que ayuden a mejorar el clima.

3.3 Relación entre estilos de liderazgo y el clima institucional

El estilo de liderazgo es el que provee el ambiente propicio para la actuación de la persona. El comportamiento de las mismas está condicionado a la percepción del clima que se vive.

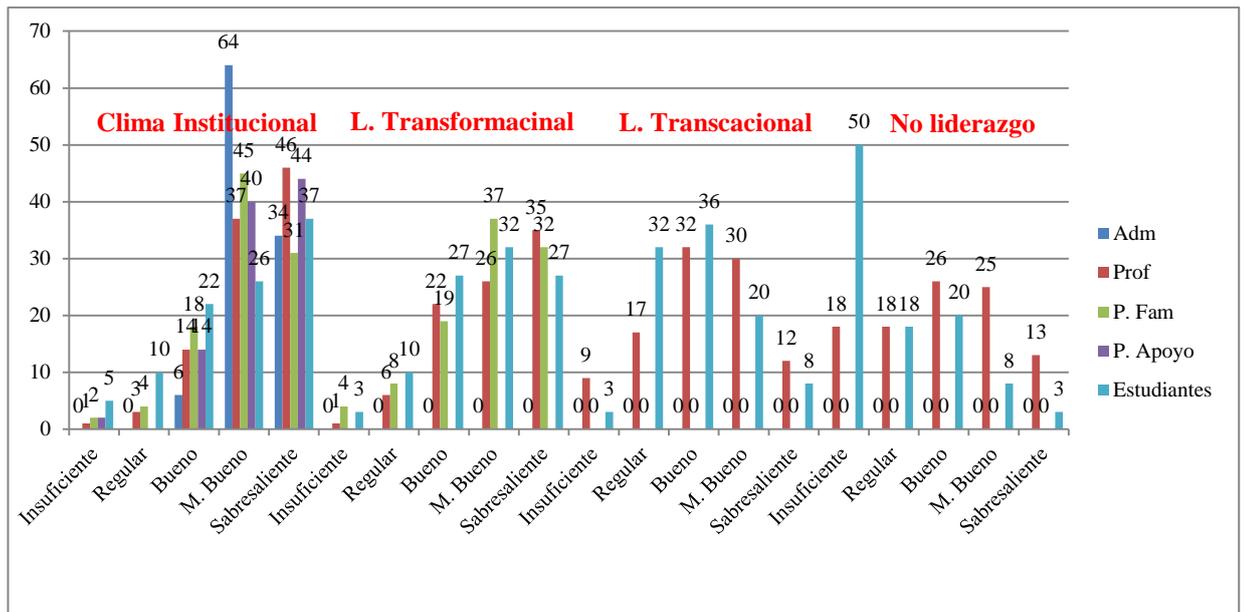
Tabla 6: Relación de variables en porcentajes

VARIABLES	INFORMANTES	ADM.		PROF.		P. FAM.		P. APOYO		ESTUD.	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CLIMA INSTITUCIONAL	RESPUESTAS										
	Insuficiente	0	0	1	1	2	2	2	2	5	5
	Regular	0	0	3	3	4	4	0	0	10	10
	Bueno	6	6	14	14	18	18	14	14	22	22
	M. Bueno	64	64	37	37	45	45	40	40	26	26
	Sobresaliente	34	34	46	46	31	31	44	44	37	37
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Insuficiente	0	0	1	1	4	4	0	0	3	3
	Regular	0	0	6	6	8	8	0	0	10	10
	Bueno	0	0	22	22	19	19	0	0	27	27
	M. Bueno	0	0	26	26	37	37	0	0	32	32
	Sobresaliente	0	0	35	35	32	32	0	0	27	27
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Insuficiente	0	0	9	9	0	0	0	0	3	3
	Regular	0	0	17	17	0	0	0	0	32	32
	Bueno	0	0	32	32	0	0	0	0	36	36
	M. Bueno	0	0	30	30	0	0	0	0	20	20
	Sobresaliente	0	0	12	12	0	0	0	0	8	8
NO LIDERAZGO	Insuficiente	0	0	18	18	0	0	0	0	50	50
	Regular	0	0	18	18	0	0	0	0	18	18
	Bueno	0	0	26	26	0	0	0	0	20	20
	M. Bueno	0	0	25	25	0	0	0	0	8	8
	Sobresaliente	0	0	13	13	0	0	0	0	3	3

Autor: Sor Luisa Lozado

Fuente: Sor Luisa Lozado UEMAR

Gráfico N° 6: relación entre estilos de liderazgo y clima institucional



Fuente: Sor Luisa Lozado UEMAR

Autora: Sor Luisa Lozado

En el gráfico se evidencian dos puntuaciones más altas, las que corresponden a un clima institucional muy bueno (64%) percibido por los administrativos y la otra responde a la insuficiencia del no liderazgo en la institución según las estudiantes (50%).

Con relación al clima institucional, los cinco grupos de informantes tienen su mayor puntuación entre muy bueno y sobresaliente; (como se mencionó en anterior análisis gráfico N° 5).

Lo que corresponde al liderazgo transformacional está en armonía con la percepción del clima ya que entre muy bueno y sobresaliente (estudiantes 59%, docentes 71%, Padres de familia 69%); clima (estudiantes 63%, docentes 83%, padres de familia 76%) vale notar que tanto en clima institucional como en liderazgo transformacional, la puntuación de las estudiantes es la menor de entre los grupos de informantes (63% en clima y 59% en liderazgo transformacional); es oportuno mencionar que la valoración de buena se ubica también en un porcentaje significativo (27%).

El liderazgo transaccional demuestra una ubicación media, esto quiere decir que existen características de este liderazgo pero en menor escala (regular, bueno y muy bueno), constituye una fortaleza para la institución.

En el no liderazgo, salta a la vista la valoración que dan las estudiantes demostrando que realmente este estilo está ausente en la institución; sin embargo, los docentes tienen otra valoración, hacen ver con claridad características de este estilo demostrado de alguna manera en el accionar de los directivos para el no liderazgo.

Al hacer una relación con el clima institucional, las estudiantes demuestran, en un 50% que en la Unidad Educativa María Auxiliadora, el no liderazgo es insuficiente; aunque el otro 50% manifiesta la presencia de este estilo de liderazgo entre sobresaliente, muy bueno, bueno, regular. Con estos resultados se infiere que el alto porcentaje del no liderazgo (insuficiente 50%) permite la percepción de un mejor clima institucional, puesto que el 63% de estudiantes lo califica un clima entre sobresaliente y muy bueno. Con esto se demuestra que un buen Liderazgo produce un buen Clima Institucional; un mal liderazgo produce un clima inseguro, desmotivador e improductivo.

El personal administrativo y de apoyo fue encuestado únicamente en lo que se refiere al Clima Institucional por lo tanto en el cuadro N° 6, se presentan sus respuestas.

Con el fin de afirmar la percepción del clima institucional en la UEMAR y captar más información, se aplicó la técnica de la observación a las estudiantes para evaluar su participación en las diferentes actividades institucionales en las que se pudo constatar, en la mayoría, el entusiasmo por participar y representar al colegio. A los docentes se les observó en el ambiente de trabajo y el sentido de pertenencia y se puede afirmar que existe mucho individualismo e interés personal, esto, obviamente, en la práctica empobrece el clima institucional. En los padres de familia se observó su participación y colaboración con la institución, y se puede decir que en un alto porcentaje no se cuenta con la debida colaboración ya que sus trabajos les absorben. Al consejo estudiantil se le observó el liderazgo que ejerce con las compañeras y se constató que se limitan a buscar actividades sociales para ofrecerles espacios de diversión mas no relacionados a lo académico. Dando una mirada general se observó un ambiente de alegría, espontaneidad y confianza sobre todo entre docentes y estudiantes lo que mejora el clima en la institución.

Para evaluar el clima institucional se aplicó la técnica del grupo focal al Comité de padres de familia y al Consejo estudiantil con la pregunta: cómo perciben el ambiente general de la institución y cómo se sienten cuando llegan al colegio; se puede decir que existe un gran aprecio por la educación que se brinda a sus hijas sobre todo la educación en valores como el respeto, la solidaridad, la justicia, el orden, la paz; puesto que son valores agregados que tienen sus hijas y ello favorece la identificación y el sentido de pertenencia; sin embargo, han manifestado que hacen falta espacios de participación y apertura tanto para estudiantes como para padres de familia.

Según los gráficos, el grupo de estudiantes, docentes y padres de familia, califican al liderazgo transformacional como óptimo en la Institución, de igual forma al Clima Institucional.

El liderazgo transaccional está presente en la UEMAR, pero en menor escala que el transformacional; el no liderazgo o la no intervención se presenta bastante débil y ello favorece positivamente a la institución ya que a mejor liderazgo, clima más óptimo.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones responden a cada una de las variables e indicadores formulados en la matriz de relación diagnóstica.

Los estilos de liderazgo que se practiquen en la institución inciden en el ambiente institucional ya que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar. Las puntuaciones obtenidas en cada grupo de informantes dejan entrever que la percepción difiere según el grupo.

Dentro de los estilos de liderazgo, tanto estudiantes, docentes y padres de familia manifiestan que existe un alto grado de liderazgo transformacional en la institución, aseguran una buena motivación y comunicación que es una fortaleza; al mismo tiempo resaltan que se debe mejorar algunos aspectos como mayor participación en la programación de todos los eventos que organiza la misma.

Tomando en cuenta que una de las características más importantes del liderazgo transformacional es la motivación; en estos tiempos se ha visto afectada por los cambios que exige el sistema educativo, mismos que han ocasionado inestabilidad en todo el personal. Esta actitud se ha evidenciado en las jóvenes y docentes a través de la observación directa y de las conversaciones mantenidas en grupos focales; han sido motivo de argumento en entrevistas a docentes y entre pares aduciendo que el nuevo sistema de evaluación les afecta en lo académico. Al mismo tiempo que con satisfacción se percibe en la mayoría de estudiantes y docentes una buena motivación y el esfuerzo por seguir adelante afrontando retos, gracias al estímulo de docentes y directivos, la cercanía y confianza brindada en un ambiente salesiano y el impulso para que desarrollen sus talentos.

Según los padres de familia se manifiestan motivados, satisfechos por la educación que reciben sus hijas sobre todo la educación en valores como son la justicia, la solidaridad,

el orden, la paz y al mismo tiempo se sienten comprometidos a colaborar para mejorar la institución.

Favorece mucho ejercer el liderazgo cuando se cuenta con padres de familia participativos y proactivos que contagian a sus hijas, especialmente dentro del Consejo estudiantil, animando a cumplir sus planes de trabajo como se han propuesto.

Señalamos como debilidades la necesidad de seguir impulsando la práctica de valores, una mayor participación dentro de la institución y, en lo que se refiere al Consejo Estudiantil, hace falta un buen liderazgo que motive más en la parte académica para ayudar a salir adelante a sus compañeras.

Vale recalcar que el indicador que batió récord en la encuesta es el que se refiere al Consejo Estudiantil, “el Consejo Estudiantil es importante en la vida del colegio”, tanto para estudiantes, padres de familia y docentes ya que esta instancia de participación, es la voz de la juventud en la institución.

Con respecto al liderazgo transaccional, el porcentaje es bajo relativamente, porque debemos considerar que las puntuaciones se ubican en el medio. Se evidencian algunas debilidades como la priorización al trabajo antes que a la persona, sin tomar en cuenta que si el elemento humano es valorado y tratado como tal, crece su rendimiento, con calidad y calidez.

El no liderazgo que de acuerdo con los resultados se interpreta de manera inversa, obtuvo una puntuación muy alta por parte de las estudiantes dando a comprender la no percepción de este tipo de liderazgo; sin embargo existen algunos puntos débiles que son percibidos por los informantes como la evasión de responsabilidad, la débil pro actividad, la indiferencia ante situaciones que se presentan.

La segunda variable tiene que ver con el clima institucional percibido por todos los informantes, según los resultados se puede observar que en general es óptimo. Sin embargo de acuerdo con la percepción de las estudiantes, no es el mejor, probablemente baja el nivel de positivismo debido a la escasa participación en el colegio, al no ser escuchadas por las autoridades y no ser tomadas en cuenta en las decisiones institucionales.

Para administrativos y personal de apoyo el clima institucional es excelente pero se debe mejorar el trabajo en equipo.

Si el clima institucional es el ambiente que perciben las personas por las relaciones entre los miembros, el trabajo en equipo o como expresa Mellado (2005), es el estilo de dirección que influye tanto en el estado perceptual, como en el comportamiento y la satisfacción de los miembros por lo tanto en la motivación. Los estilos de liderazgo son determinantes sobre el clima institucional ya que sus efectos se evidencian de manera coherente así:

El liderazgo transformacional, motivador, comunicativo y estimulador; produce un clima agradable, deseable en donde cada persona se siente realizada, valorada y rinde lo mejor de sí.

El liderazgo transaccional, es un liderazgo condicionante, que refleja un clima caracterizado por altos niveles de recompensa en donde esperan ser premiados por la calidad, por lo que produce y por el esfuerzo, reduce la motivación y por lo tanto el clima que se percibe es determinante, bien cuando hay premios y desagradable cuando no han sido reconocidos los méritos.

El no liderazgo; la no intervención, la indiferencia; se refleja en un clima negativo indiferente, nada favorable.

Los estilos de liderazgo están íntimamente unidos al clima institucional puesto que el comportamiento del ser humano depende de la percepción que tenga de ambiente que le rodea.

Una vez realizado el diagnóstico con sus respectivos instrumentos se ha constatado que en la UEMAR, se viven los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, prevaleciendo el estilo transformacional que está íntimamente relacionado con el Clima Institucional.

Cabe mencionar que una de las debilidades institucionales es el bajo nivel de participación que tienen tanto estudiantes como docentes y padres de familia, lo que constituye una tarea por realizar.

En cuanto a la motivación dentro de la Comunidad Educativa, de acuerdo al análisis de los diferentes gráficos, se puede calificar como una fortaleza, sin embargo, de entre los grupos informantes en menor escala se califican las estudiantes.

El trabajo en equipo, siendo una característica propia del liderazgo transformacional que optimiza el desempeño de las personas; en la UEMAR debemos reconocer como debilidad, manifestada por el personal de apoyo y administrativo.

En síntesis, se puede asegurar que el liderazgo transformacional armoniza de forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo. El factor recompensa, contingente del liderazgo transaccional, también correlaciona de forma positiva con eficacia y satisfacción aunque de forma menor y el no liderazgo correlaciona negativamente con ambas variables.

Finalmente, podemos decir que dado que los estilos de liderazgo pueden, en interacción con otros aspectos organizacionales, ser un factor de impacto sobre el clima, el bienestar y la salud integral del personal; un liderazgo efectivo dentro de este marco debe basarse no solo en la productividad, sino en la calidad de vida de las personas y en la satisfacción laboral (Francoise Contreras, et al. 2009).

Un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante, persuasivo, que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados. Un clima armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento de todos; la vivencia armónica se demuestra mediante afecto personal, integra a todos en acciones democráticas que conceden estilos específicos a la institución.

Luego del diagnóstico realizado en la UEMA, sobre la base de la teoría de Bass, en relación a los estilos de liderazgo y de Likert sobre el clima institucional; se concluye que el liderazgo transformacional favorece un clima institucional óptimo. El liderazgo

transaccional por su misma naturaleza produce un clima variable e inseguro, en tanto que la no intervención o el laissez-faire no permite un clima adecuado.

De esta manera se afirma la hipótesis planteada, cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo en la UEMAR, más alto es el nivel de familiaridad y confianza en la institución.

Recomendaciones

Si se considera que los estilos de liderazgo tienen gran impacto en el ambiente de una institución, las recomendaciones siguientes plantean criterios para fortalecer el liderazgo transformacional y concomitante a ello, el clima institucional.

Cuando se ha percibido que el ambiente de familiaridad y pertenencia se disminuye por falta de participación de las estudiantes; es necesario brindar espacios para que ejerzan su liderazgo, hagan propuestas desde su realidad y sean escuchadas.

El indicador que obtuvo alto porcentaje en la encuesta es el que se refiere al Consejo Estudiantil, “el Consejo estudiantil es importante en la vida del colegio” tanto para estudiantes, padres de familia y docentes es muy importante esta instancia de participación, como la voz de la juventud en la institución. Este debe ser el espacio para ejercer el liderazgo de las jóvenes a favor de los derechos y deberes de sus compañeras y las autoridades deben acompañar adecuadamente este proceso, dando toda la importancia para que sea un espacio en el que las jóvenes se desenvuelvan con libertad, liderazgo positivo y en un ambiente de familiaridad y confianza.

El liderazgo transformacional prioriza a la persona, motiva para actuar con visión de futuro, valora sus fortalezas y el desarrollo de sus potencialidades; Se sugiere, por lo tanto, mejorar la motivación con la persuasión y el estímulo, mas no con la amenaza. Un seminario sobre liderazgo eficaz mejoraría el estilo de liderazgo de la institución, que no es tan malo, sin embargo debemos optimizar.

Para desarrollar la riqueza del talento de las estudiantes se propone propiciar espacios de participación en clubes, debates, mesas redondas, oratorias dentro y fuera de la

institución; esto comprometería más a las jóvenes para ejercer protagonismo entre sus compañeras y a sentirse parte viva de la misma.

El trabajo en equipo optimiza esfuerzos, facilita la comunicación, ayuda a un mayor conocimiento de los miembros. El personal administrativo y de apoyo a pesar de manifestar que el clima institucional es óptimo; sin embargo, expresaron que hace falta trabajar en equipo para ayudarse y fortalecer el compañerismo; para lo que se recomienda un proyecto de formación mensual que ayudará mejorar sus desempeños.

Tomando en cuenta la apreciación de los docentes sobre la presencia del no liderazgo en los directivos, se sugiere talleres de gerencia y liderazgo en forma eventual, eso ayudaría a fortalecer el liderazgo institucional.

Coherentes con la misión institucional que es promover una educación integral e integradora centrada en la persona, con identidad eclesial, cultural, salesiana y excelencia académica; se deben desplegar acciones que contribuyan al desarrollo no solo de la productividad en la institución, sino la calidad de vida, el bienestar y la satisfacción de todos. La organización de eventos culturales, deportivos, sociales con todo el personal mejoraría el ambiente institucional.

Finalmente, es importante considerar que dentro de un grupo humano debe estar en primer lugar la persona y todo lo que corrobora para su realización personal, familiar y social; éste debe ser el eje central de toda acción. La calidad del clima institucional depende del estilo de liderazgo que se aplique en el grupo.

BIBLIOGRAFÍA:

- Aburto, Hugo Iván y Joel Bonales, (2011), "Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional investigación y ciencia", n.51,p: 41–49, disponible en: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/674/67418397006.pdf>
- Alderfer, Clayton, (2007), "*Teoría ERC*", *Existencia, Relación y Crecimiento*, 22 de noviembre 2007. <http://www.xuletas.es/ficha/teoria-erc-existencia-relacion-y-crecimientoexistencia-1/>
- Alfaro, Rodríguez Magdalena (2010), "El equipo de investigación: un reto y una realidad", *Revista Electrónica*, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1941/194114419016.pdf>, visitada en marzo-19-2012.
- Álvarez, Octavio, Isabel Castillo y Coral Falco, (2010), Estilos de liderazgo en la selección española de Taekwondo, *Universitat de les Illes Balears*, vol 19 (n.2), p. 219–230, España, disponible en: http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/2351/Resumenes/235116352005_Resumen_1.pdf
- Anderson, Carolyn S, (1982), «The search of school climate: A review of research», en *Review of Educational Research*, 52(3), pp. 368 – 420, disponible en: <http://rer.sagepub.com/content/52/3/368.abstract>
- Arnoletto, Eduardo Jorge y Ana Carolina Díaz, (s/f), "biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales", disponible en dirección electrónica, visitado en enero-14-2013 <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/clima%20organizacional.htm>
- Ayoub, José Luis, (2009), "Enfoque conductista del liderazgo", *Revisión del marco teórico a través del análisis del enfoque conductista del liderazgo*, junio, 14-15, *Universidad Autónoma de Madrid*, disponible en: [http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM_ORGANIZATIVO/Departamentos/CienciaPoliticaRelacionesInternacionales/doctorado/Seminario de Investigación](http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM_ORGANIZATIVO/Departamentos/CienciaPoliticaRelacionesInternacionales/doctorado/Seminario%20de%20Investigacion).
- Beraun, Lida, (2011), «Teoría de los rasgos por Liderazgo Para Generar Capacidades», disponible en dirección electrónica, <http://www.scribd.com/doc/56014709/Liderazgo-Para-Generar-Capacidades>.
- Bris, Martín, (2000), «clima de trabajo y organizaciones que aprenden», *Educación*, n. 27: 103–117. <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf>.
- Burns, McGregor, (2011), «Modelos de liderazgo», disponible en dirección electrónica, <http://www.slideshare.net/habilidades22/modelos-de-liderazgo>.

- Contreras, Francoisey Cristina Sáez (2008), «Estilos de liderazgo en honorables diputados», Congreso Nacional de Chile, *Espacio Abierto*, n.001, p. 53–72, Maracaibo, Venezuela, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/122/12217101.pdf>.
- Contreras, Françoise, David Barbosa, Fernando Juárez A, Ana Fernanda Uribe y Camilo Mejía, (2009), «Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud», un estudio comparativo, *Acta Colombiana de Psicología*: p.13–26, disponible en: http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai:redalyc.uaemex.mx:79815640002&oai_iden=oai_revista378.
- Cruz, Eva, (2009), «Teoría del clima organizacional de Likert», *Administración II, Ingeniería en Transporte*, disponible en: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>.
- Cuadra, Alejandro y Constanza B Veloso (2010), «Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional», *Ingeniare, Revista Chilena de Ingeniería*, n. 18, p. 15–25, Chile, disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext
- Cuadra, Peralta Alejandro y Constanza Veloso Besio, (2007), «Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones», *Universum Talca*, n.2, v.22, disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext
- Cuadrado, Isabel y Fernando Molero, (2002), «Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, p.39–55, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2313/231317661002.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto, (1999), *Administración de recursos humanos*, Mc.Graw Hill. Disponible en: [https://www.google.com.ec/search?q=Chiavenato%2C+Idalberto%2C+\(1999\)%2C+«Administración+de+recursos+humanos»%2C+Mc.Graw+Hill](https://www.google.com.ec/search?q=Chiavenato%2C+Idalberto%2C+(1999)%2C+«Administración+de+recursos+humanos»%2C+Mc.Graw+Hill).
- Chiavenato, Idalberto, (2006), *Introducción a La Teoría General de La Administración*, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Séptima Ed. México: Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>.
- Chiavenato, Idalberto, (2009), *Gestión del talento humano*, México, Editorial Mc Graw Hill, Reg. N° 736.

- De Pérez, Lila Atencio y Beatriz Arrieta de Meza,(2005), «El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior»,*Omnia* (001),disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=73711103>.
- Delgado, Manuel, (2004), «La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal», disponible en: <http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/ferreres/capitol4article2.pdf>
- Delgado, Nora y Dolores Delgado,(2003), «el líder y el liderazgo; reflexiones», disponible en:<http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/ferreres/capitol4article2.pdf>.
- Del Valle, Vanessa Camps; Santiago, José A. Pérez e Lugo, Miguel E. Martínez, (2010), "Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico", *Rev. Puertorriq. Psicol.* [online]. 2010, vol.21, pp. 113-132, disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1946-20262010000100005&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1946-2026
- Fayol, Henry, (1925), «Evolución del pensamiento administrativo»,disponible en: <http://es.scribd.com/doc/62220515/Evolucion-del-pensamiento-administrativo>.
- Fernández Tabaré, Aguerre, (2004), «Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay», disponible en:<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55120205>
- Galarsi, María Fernanda y Cristina y Marrau. (2007). «La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la universidad de san Luis», disponible en: <http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-16-165.pdf>.
- García Solarte, Mónica,(2009^a), «Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual», *Cuadernos de Administración*, n.42 p: 43–61, disponible en:<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=225014900004>
- Gil, Ana, Manuel Muñoz y Arturo Delgado, (2008), «El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción cooperación entre instituciones de educación superior.» n.9, p: 13–33, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/410/41011135001.pdf>
- Gómez, Carlos,(2004), «Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM». *Acta Colombiana de Psicología* (011)p: 97–113 , disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79801108>
- Gómez, Rosa Amalia, (2008), «El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas»,*Pensamiento & Gestión*n.24,junio: 157–194, disponible en: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64602407>.
- Goncalves, Alexis,(2000), «El clima como término organizacional», disponible en: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_co_m_en_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf

Gonzalez, Odris, (2008), «Liderazgo Transformacional en el docente universitario», *Multiciencias* vol n.1, disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90480105.pdf>.

Herzberg, Frederick Irving (1959), "teoría de los dos factores" disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg

Likert, Rensis, (2009), «Administración II, Ingeniería en transporte», disponible en:
<http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoría-del-clima-organizacional-de.html>

Likert, Rensis, (s/r), "autores y consultores claves", *compotamiento y desarrollo organizacional*, disponible en:
<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/164-likert-rensis.html>

Martínez, Rosalinda Vázquez y Javier de J. Guadarrama Granados, (2001), «El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior», *Tiempo de Educar*, n.005, p: 105–131, disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/311/31103505.pdf>.

Martínez, Rosa E, (2010), "Evolución del pensamiento administrativo", Aportes de Henry Fayol, disponible en:
<http://www.slideshare.net/rosel1000/henry-fayol-evolucion-del-pensamiento-administrativo>.

Maslow, Abraham, (1943), «Pirámide de Maslow», *Wikipedia, la enciclopedia libre*, disponible en:
http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Pir%C3%A1mide_de_Maslow&oldid=60139294

Mayo, Elton, (1880), «El experimento de Hawthorne y sus conclusiones», *Wikipedia, la enciclopedia libre*, disponible en:
http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Elton_Mayo&oldid=60211056.

Mendoza, Ignacio Alejandro, María Fernanda Ortiz Arévalo y Héctor Carlos Parker Rosell, (2007), «Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional», *Revista del Centro de Investigación*, n. 027, Universidad La Salle, p: 25–41, disponible en:
http://pad.rbb.usm.cl/doc/5651676/86602_LIDERAZGO_Y_TRABAJO_EN_EQUIPO/lider_transacc_transf_2007.pdf.

Mejía, Estrella, Alina Zea, Giovanni Pérez, (2004), «Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG» n. 71 (143)p: 13–23, disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=49614302>

Mejía, Sandra Estrada, (2007), «Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración», disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84903550>

- Mejía, Sandra Estrada, (2007), «Liderazgo a través de la historia», *Scientia Et Técnica* n.34,p: 343–348, disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84934058>
- Mellado, Claudia,(2005), «Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo», disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/cmellado.html>.
- Méndez, Carlos E.,(2005), «Clima organizacional en empresas Colombiana», disponible en: <http://html.rincondelvago.com/rencis-likert.html>.
- Mora, Vanegas Carlos, (2007), "Likert y su aportación con respecto al clima organizacional", disponible en dirección electrónica, visitado en enero-15-20 13. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>
- Mujica de G., Mariálida, (2007), «Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad» n. 13, p: 290–304, disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/761/76111485014.pdf>
- Murillo, Javier F., (2010), "Una dirección escolar para el cambio del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido", disponible en:
http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_hm.htm
- Peiro, José y Jesús Salgado,(2008), "Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional" , *papeles del Psicólogo*,n.29, enero-abril, disponible en:<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1126.pdf>
- Perdomo, Geovanny,(2009), «Construcción de un esquema organizacional: red regional de emprendimiento del Huila», disponible en:
<http://www.google.com.ec/search?q=cuadernos%20de%20administracion%2Funiversidad>
- Pérez, Segredo y María Alina, (2011), «La gestión universitaria y el clima organizacional»,*Educación Médica Superior*, v. 25,p: 164–177, disponible en:
<http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v25n2/ems13211.pdf>
- Penélope, Jaime y Yasmina Cabrera Araujo,(2001), «Clima y cultura organizacional: dos constructos para explicar un mismo fenómeno», disponible en:
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>
- Rodriguez, Santana y Emilio Ponce,(2007), "Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y grandes empresas", *Interciencia*,vol.32,n.008,Asociación interciencia, Caracas Venezuela,p.522-528, disponible en:<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/339/33932805.pdf>
- Diccionario de la Real Academia Española (RAE), disponible en:
<http://www.rae.es/rae.html>

- Salcedo, Irma y Juan José Romero, (2006), "Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano", *Revista venezolana de gerencia*, disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842006000100005&script=sci_arttext
- Taylor, Frederick, (1891), «Frederick Winslow Taylor», *Wikipedia, la enciclopedia libre*, disponible en: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Frederick_Winslow_Taylor&oldid=60367719.
- Tonucci, Francesco, (2007), «La edad de los cimientos», disponible en: http://www.zipaquira-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/33383564656335333966393533336464/La_edad_de_los_cimientos_Tonucci.pdf
- Ucros Brito, Marlenis, (2011), «Factores del clima organizacional en las universidades de la costa Caribe Colombiana», p: 91–102, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=73719138007>
- Vargas, Ileana, (2010), «Por qué es importante discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar», disponible en: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/download/1509/1429>
- Vásquez, Rosalinda y Javier Guadarrama, (2001), «El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior», n. 3 (005)p: 105–131, disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/311/31103505.pdf>

ANEXOS

ANEXO N°1

UNIDAD EDUCATIVA MARIA AUXILIADORA - RIOBAMBA

Cuestionario de Liderazgo y Clima Institucional - Estudiantes

Curso ____ Especialidad _____ Paralelo ____ Fecha: ____/____/2012

Con la presente encuesta se quiere conocer su opinión de algunos aspectos que componen nuestro ambiente educativo, así como también recoger ideas de mejoramiento. Por eso es necesario que su opinión sea honesta, responsable y con sentido de pertenencia.

Cuando hablamos de directivos nos referimos a, Rectora, Vicerrector. Cada indicador califique con una (X) conforme con la siguiente clasificación:

Insuficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Sobresaliente
1	2	3	4	5

N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Los directivos motivan a participar en las planificaciones que realizan					
2	Los directivos motivan a enfrentar nuevos retos ya sea dentro o fuera de la institución					
3	Los directivos reconocen tus capacidades y motivan a dar lo mejor de ti en el estudio					
4	Los directivos motivan a sentirte parte de la institución					
5	Los docentes motivan a sentirse parte de la institución					
6	Los directivos estimulan y se alegran con los logros de las estudiantes					
7	Los docentes estimulan y se alegran con los logros de las estudiantes					
8	Los directivos impulsan el desarrollo de las fortalezas de las estudiantes					
9	Los directivos nos hacen sentir muy valiosas y talentosas					
10	Los docentes impulsan el desarrollo de las fortalezas de las					

	estudiantes					
11	Los docentes nos facilitan lo necesario para desarrollar nuestro potencial					
12	Los docentes son cercanos e inspiran confianza dentro de la clase					
13	Los docentes en clase dan lo mejor y nos proyectan altos ideales					
14	La inspectora motiva siempre a ser las mejores					
15	La Inspectora nos infunde actuar con respeto, justicia, solidaridad, orden					
16	El gobierno estudiantil es importante en la vida del colegio					
17	El gobierno estudiantil se preocupa por el bienestar de las estudiantes					
18	El gobierno estudiantil ejerce un buen liderazgo que motiva a las estudiantes a mejorar en el estudio					
19	Los docentes ofrecen premios cuando cumplimos bien sus órdenes					
20	Los directivos ofrecen premios ocasionalmente					
21	Los docentes son muy buenos porque condescienden a todo lo que las estudiantes solicitamos					
22	Los directivos nos motivan siempre con premios					
23	Los docentes castigan cuando incumplimos las tareas					
24	Los docentes se interesan más por el trabajo que por nuestras necesidades					
25	Los directivos facilitan lo que el personal busca con tal de conseguir sus objetivos.					
26	Los directivos negocian con las estudiantes con tal de conseguir sus objetivos					
27	El gobierno estudiantil nos da solucionando los problemas					
28	Los directivos prefieren no controlar al grupo					
29	Los docentes prefieren no controlar al grupo					
30	La labor de la Inspectora solo es justificar las faltas					
31	Los directivos no aparecen cuando hay conflictos, prefieren que se solucione entre el grupo					
32	En el colegio los directivos dejan que las decisiones la tomen los demás.					

33	El gobierno estudiantil permite que las decisiones que deben tomar , la tomen los demás					
34	Todo el personal mantiene relaciones fraternas, solidarias y respetuosas					
35	La capacidad de enseñar y transmitir conocimientos de los docente es motivante					
36	En el colegio recibo un trato respetuoso y afectivo de las autoridades					
37	Me siento muy motivada para el estudio					
38	Las autoridades facilitan la participación y son abiertas a escuchar propuestas de las estudiantes					
39	Cuando llego al colegio me siento muy a gusto como estar en mi familia					
40	El ambiente del colegio es agradable, familiar y participativo					
41	Me agrada el colegio por las propuestas y eventos que se realizan					
42	Me siento parte de la institución es placentero estar aquí y deseo permanecer terminar aquí.					
43	Me prestó sin dificultad para representar al colegio en lo que sea necesario					
44	Los padres de familia aman al colegio y se interesan por subir el nivel de calidad de la institución					
45	En el colegio nos toman en cuenta para la organización de cualquier evento					
46	Me siento orgullosa del colegio al que pertenezco soy "Salesiana por siempre"					

¿Quiere que algo cambie en su colegio? Sus sugerencias para mejorar el ambiente son:

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 2

UNIDAD EDUCATIVA MARIA AUXILIADORA - RIOBAMBA

Cuestionario de Liderazgo y Clima Institucional - Profesores

Área _____ Fecha: ___/___/2012

Con la presente encuesta se quiere conocer su opinión de algunos aspectos que componen nuestro ambiente educativo, así como también recoger ideas de mejoramiento. Por eso es necesario que su opinión sea honesta, responsable y con sentido de pertenencia.

Cuando hablamos de directivos nos referimos a, Rectora, Vicerrector. Cada indicador califique con una (X) conforme con la siguiente clasificación:

Insuficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Sobresaliente
1	2	3	4	5

N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Los directivos motivan a participar en las planificaciones que realizan					
2	Los directivos motivan a enfrentar nuevos retos ya sea dentro o fuera de la institución					
3	Los directivos motivan a dar lo mejor de sí en el trabajo					
4	Los directivos estimulan a sentirse parte de la institución					
5	Los directivos estimulan los actos buenos realizados por el docente					
6	Los directivos se preocupan por el bienestar de sus maestros					
7	Los directivos impulsan el desarrollo de nuestras fortalezas					
8	Los directivos impulsan el desarrollo de nuestras fortalezas					
9	Los directivos reconocen las capacidades de los maestros y confían responsabilidades					
10	Los directivos permanentemente ofrecen formación a los docentes					
11	Los directivos actúan con visión de futuro					
12	Los directivos recompensan cada acción del personal docente					
13	Los directivos prometen premios por el esfuerzo realizado					
14	Los directivos condescienden a todo pedido de los docentes					

15	Los directivos premian cada acción buena					
16	Los directivos castigan las acciones que van contra las normas					
17	Los directivos priorizan al trabajo antes que a la persona					
18	Los directivos facilitan lo solicitado por los docentes con tal de conseguir sus objetivos					
19	Los directivos mantienen negociaciones con los docentes					
20	Los directivos responden a intereses inmediatos de los docentes					
21	Los directivos ofrecen premios eventualmente					
22	Los directivos prefieren no controlar al grupo de docentes					
23	Los docentes aportan de la mejor manera para hacer quedar bien a la institución					
24	El personal docente trabaja en equipo aportando de lo mejor					
25	El personal docente trabaja en equipo aportando de lo mejor					
26	Los docentes se muestran motivados en el trabajo					
27	Docentes, estudiantes. Y PP.FF. actúan con espontaneidad con todos los miembros de la UEMAR					

¿Quiere que algo cambie en su colegio? Sus sugerencias para mejorar el ambiente son:

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 3

UNIDAD EDUCATIVA MARIA AUXILIADORA - RIOBAMBA Cuestionario de Liderazgo y Clima Institucional - Padres de Familia

Curso: _____ Paralelo: _____

Fecha: ___/___/2012

Con la presente encuesta se quiere conocer su opinión de algunos aspectos que componen nuestro ambiente educativo, así como también recoger ideas de mejoramiento. Por eso es necesario que su opinión sea honesta, responsable y con sentido de pertenencia. Cuando hablamos de directivos nos referimos a, Rectora, Vicerrector. Cada indicador califique con una (X) conforme con la siguiente clasificación:

Insuficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Sobresaliente
1	2	3	4	5

N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Los directivos motivan a los padres de familia a participar en las planificaciones del colegio.					
2	Los docentes inspiran confianza a los padres de familia					
3	Los docentes motivan a proyectarnos ideales altos					
4	La inspectora motiva a ser mejores					
5	La inspectora motiva a la práctica de valores como la justicia, la paz, solidaridad, orden.					
6	Los docentes mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas con todos					
7	Los docentes aportan de la mejor manera para hacer quedar bien a la institución					
8	El personal docente trabaja en equipo aportando de lo mejor					

9	Docentes y estudiantes se muestran motivados en el trabajo y estudio					
10	Docentes, estudiantes. Y PP.FF. Actúan con espontaneidad con todos los miembros de la UEMAR.					
11	Docentes, estudiantes, y padres de familia se sienten aceptados en el colegio					
12	Docentes y estudiantes y padres de familia se relacionan en un ambiente de familiaridad					
13	Docentes, estudiantes y PP.FF. manifiestan satisfacción por lo que se vive en la institución					
14	Docentes, estudiantes y PP.FF mantienen una actitud positiva frente a la institución.					
15	Los docentes, estudiantes y padres de familia se sienten parte de la institución.					
16	Las estudiantes demuestran amor a su estudio y su colegio					
17	Los padres de familia se interesan por subir el nivel de calidad de la institución					

¿Quiere que algo cambie en su colegio? Sus sugerencias para mejorar el ambiente son:

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 4

UNIDAD EDUCATIVA MARIA AUXILIADORA - RIOBAMBA

Cuestionario de Liderazgo y Clima Institucional – Personal de apoyo

Fecha: ___/___/2012

Con la presente guía de entrevista se quiere conocer la opinión acerca de algunos aspectos que componen nuestro ambiente educativo, así como también recoger ideas de mejoramiento. Por eso es necesario que su opinión sea honesta, responsable y con sentido de pertenencia.

Cuando hablamos de directivos nos referimos a, Rectora, Vicerrector. Cada indicador se calificara con una (X) conforme con la siguiente clasificación:

Insuficiente	Regular	Buena	M. Buena	Sobresaliente
1	2	3	4	5

N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Mantiene relaciones fraternas, solidarias y respetuosas con sus compañeros					
2	Aporta de la mejor manera para hacer quedar bien a la institución					
3	Como personal de apoyo trabaja en equipo aportando de lo mejor					
4	El personal se muestra motivado en el trabajo					
5	Como Personal de apoyo, actúa con espontaneidad con todos los miembros de la Comunidad Educativa					
6	Se siente aceptado/a por todos en el colegio					
7	Se relaciona en un ambiente de familiaridad					
8	Se siente satisfecho por los eventos que se viven en la institución					
9	Mantiene una actitud positiva frente a la institución					
10	Se siente parte de la vida de la institución					
11	Demuestra amor al colegio					
12	Difunde el amor a su colegio					
13	Se siente orgullosa/o de trabajar en este colegio					

¿Quiere que algo cambie en su colegio? Sus sugerencias para mejorar el ambiente son:

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 5

UNIDAD EDUCATIVA MARIA AUXILIADORA - RIOBAMBA

Cuestionario de Liderazgo y Clima Institucional – Administrativos

Fecha: ___/___/2012

Con la presente guía de entrevista se quiere conocer su opinión sobre algunos aspectos que componen nuestro ambiente educativo, así como también recoger ideas de mejoramiento. Por eso es necesario que su opinión sea honesta, responsable y con sentido de pertenencia.

Cuando hablamos de directivos nos referimos a, Rectora, Vicerrector. Cada indicador se califica con una (X) conforme con la siguiente clasificación:

Insuficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Sobresaliente
1	2	3	4	5

N°	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Los administrativos mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas con sus compañeros					
2	Aporta de la mejor manera para hacer quedar bien a la institución					
3	El personal administrativo trabaja en equipo aportando de lo mejor					
4	El personal se muestra motivado en el trabajo					
5	Como administrativo actúa con espontaneidad con todos los miembros de la Comunidad Educativa					
6	Se siente aceptado/a por todos en el colegio					
7	Se relaciona en un ambiente de familiaridad					
8	Se siente satisfecho por los eventos que se viven en la institución					
9	Mantiene una actitud positiva frente a la institución					
10	Se siente parte de la vida de la institución					
11	Demuestra amor al colegio					
12	Difunde el amor a su colegio					
13	Se siente orgullosa/o de trabajar en este colegio					

¿Quiere que algo cambie en su colegio? Sus sugerencias para mejorar el ambiente son:

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 6

UNIDAD EDUCATIVA MARIA AUXILIADORA DE RIOBAMBA

FICHA DE OBSERVACIÓN

DIRIGIDA A LA COMUNIDAD EDUCATIVA

1. DATOS INFORMATIVOS:

Grupo observado -----

Fecha de realización -----

2. OBJETIVO:

Observar el ambiente educativo que prima entre los miembros de la Comunidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba en las diferentes actividades.

ESTUDIANTES:

Participación de las estudiantes en las diferentes actividades institucionales.

DOCENTES:

Ambiente de trabajo y pertenencia a la Institución.

PADRES DE FAMILIA:

Participación y colaboración en las diferentes actividades que organiza la institución.

CONSEJO ESTUDIANTIL:

Liderazgo que ejercen entre las compañeras.

A NIVEL GENERAL:

Ambiente de confianza que se percibe dentro de la institución.

ANEXO N° 7

Grupo Focal

UNIDAD EDUCATIVA MARIA AUXILIADORA DE RIOBAMBA

GRUPO FOCAL CON PADRES DE FAMILIA Y CONSEJO ESTUDIANTIL

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Institución: Unidad Educativa María Auxiliadora

Localidad del grupo focal: Sala de catequesis

Horario Grupo Focal: 16h30

Fecha: 08 de octubre del 2012

PREGUNTA CLAVE: Cómo se percibe el ambiente general de la institución

Preguntas generadoras del grupo focal

¿Cómo se sienten cuando llegan a la institución?

¿Qué aspectos deberíamos mejorar en la institución?

Recomendaciones para mejorar

- **Comunicación**
- **Participación**
- **Motivación**