

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN COLEGIO DE  
CUNDINAMARCA. LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA SU INTERVENCIÓN.**

**TRABAJO DE GRADO**

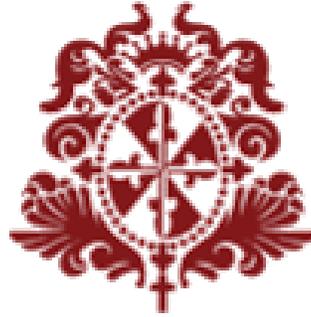
**DORIS MARCELA CONTRERAS RÍOS**

**LUISA FERNANDA JIMÉNEZ AYALA**

**BOGOTÁ D.C.**

**ABRIL DE 2016**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN COLEGIO DE  
CUNDINAMARCA. LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA SU INTERVENCIÓN.**

**TRABAJO DE GRADO**

**DORIS MARCELA CONTRERAS RÍOS**

**LUISA FERNANDA JIMÉNEZ AYALA**

**DIRECTORA**

**FRANÇOISE VENEZIA CONTRERAS TORRES**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**BOGOTÁ D.C.**

**ABRIL DE 2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

Damos gracias a Dios, fuente de todo lo creado, por culminar este esfuerzo intelectual y material. Agradecemos a nuestro entorno familiar y afectivo por el apoyo para culminar con éxito este proyecto académico. Expresamos, igualmente, gratitud inmensa a nuestra tutora Françoise Contreras, a nuestros profesores y a todos los profesionales que nos asistieron para obtener un trabajo digno de la maestría para la cual optamos. De antemano, gracias a nuestros jurados por su tiempo de evaluación, buen juicio y ponderación.

## **DECLARACIÓN DE AUTONOMÍA**

Declaramos, en lugar de un juramento que hemos escrito esta tesis por nosotras mismas, y que no usamos otras fuentes o recursos que los indicados para su preparación. Declaramos que hemos indicado claramente todas las citas directas e indirectas, y que esta tesis no ha sido sometida a otro lugar para su examen o publicación.

*Doris Marcela Contreras Ríos*  
*Abril de 2016*

*Luisa Fernanda Jiménez Ayala*  
*Abril de 2016*

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
GLOSARIO.....	10
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
PRIMERA PARTE.....	17
ASPECTOS PRELIMINARES .....	17
1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.1. Planteamiento del Problema .....	17
1.2. Justificación.....	18
1.3. Objetivo General.....	19
1.4. Objetivos Específicos .....	19
SEGUNDA PARTE .....	20
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	20
2. EL LIDERAZGO.....	20
2.1. Antecedentes históricos .....	20
2.2. Estilos de liderazgo.....	23
2.3. El liderazgo en la Educación .....	27

3. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	34
3.1. Definición Clima Organizacional .....	34
3.2. Características y Factores del Clima Organizacional .....	38
3.3. Clima Organizacional en instituciones de educación .....	42
3.4. Clima Organizacional y Liderazgo .....	43
TERCERA PARTE .....	47
DESARROLLO EMPÍRICO .....	47
4. METODOLOGÍA .....	47
4.1. Posicionamiento Epistemológico.....	47
4.2. Alcance de la Investigación .....	47
4.3. Enfoque de Investigación .....	48
4.4. Descripción del Método de Investigación .....	49
4.5. Descripción de los participantes .....	49
4.5.1. Participantes a los que se les aplico el test de Pitcher para evaluar el Liderazgo .....	50
4.5.2. Participantes que evaluaron el Clima Organizacional a través del ECO .....	50
4.6.2. Escala de Clima Organizacional ECO .....	52
4.7. Procedimiento .....	52
5. RESULTADOS .....	54
5.1. Análisis de la Información .....	54
5.1.1. Descripción del Liderazgo .....	54
5.1.2. Clima Organizacional .....	63

5.2. Discusión de los Resultados .....	68
6. CONCLUSIONES .....	71
CUARTA PARTE. LINEAMIENTOS BÁSICOS DE INTERVENCIÓN .....	72
7. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA .....	72
7.1. Lineamientos básicos para la intervención de acuerdo con los resultados obtenidos.....	72
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:.....	50
Tabla 2:.....	50
Tabla 3:.....	55
Tabla 4:.....	64
Tabla 5:.....	64
Tabla 6:.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores que intervienen en el clima organizacional.....	39
Figura 2. Rol de la Dirección.....	40
Figura 3. Porcentajes directivos promedio.....	56
Figura 4. Rol de la Dirección.....	57
Figura 5. Adjetivos con mayor aceptación en directivos.....	60
Figura 6. Directivo N° 1: Los Ocho Adjetivos Representativos.....	60
Figura 7. Directivo N° 2: Los Ocho Adjetivos Representativos.....	61
Figura 8. Directivo N° 3: Los Ocho Adjetivos Representativos.....	61
Figura 9. Directivo N° 4: Los Ocho Adjetivos Representativos.....	62
Figura 10. Directivo N° 5: Los Ocho Adjetivos Representativos.....	63
Figura 11. Dimensiones de clima organizacional.....	66

## GLOSARIO

**Apoyo de liderazgo y organización:** Se entenderá como el “apoyo afectivo, estructural y operativo de la dirección y la organización prevista para los empleados en el desempeño de sus actividades diarias en el trabajo” (Fernández, 2008, p. 33).

**Clima Organizacional:** Es el “ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (Quiroga, 2007, p. 15). De forma similar, está “determinado por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional” (Méndez, 2006, p. 32).

**Cohesión entre colegas:** Son “los vínculos y la colaboración entre los compañeros de trabajo”. (Fernández, 2008, p. 33)

**Comodidad Física:** Representa a la parte “física del medio ambiente, la seguridad y la comodidad proporcionada por la empresa a los empleados”. (Fernández, 2008, p. 33)

**Control / Presión:** Se entenderá como la acción “ejercida por la empresa y los supervisores sobre el comportamiento y el rendimiento de los empleados”. (Fernández, 2008, p. 33)

**Liderazgo:** En el contexto del presente trabajo se comprenderá que el liderazgo “es un talante de la persona que se caracteriza por el desarrollo de una personalidad integral con una raíz y con una visión de mejoramiento del mundo a través del servicio a los demás” (Martínez H., 2011, p. 62).

**Liderazgo Educativo:** En el contexto de este trabajo se entenderá así:

El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones. El liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y

desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas (Medina & Gómez, El Liderazgo Pedagógico: Competencias Necesarias, 2014, p. 92).

**Liderazgo Deseable:** Con base en los objetivos de este trabajo el liderazgo educativamente valioso y deseable es participativo, empodera a los colaboradores y genera compromiso y transformación con todas las dimensiones de la organización (Argos & Ezquerra, 2014, p. 15).

**Liderazgo No Deseable:** Este liderazgo se define autocrático y autoritario que genera un clima organizacional propenso a promover el surgimiento de factores que establecen un riesgo psicosocial y afectan la salud de los integrantes de una organización (Contreras, Espinal, Pachón, & González, 2013).

**Liderazgo Ambivalente:** Es aquel donde se combinan las cualidades del liderazgo deseable, con los antivalores del liderazgo no deseable.

**Recompensa:** Existen “varias formas de recompensas utilizadas por la empresa para premiar la calidad, la productividad, el estrés y el desempeño de los trabajadores”. (Fernández, 2008, p. 33)

## **RESUMEN**

El propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008), respectivamente.

La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del Colegio, que constituyeron el grupo estudiado. Para el caso de los educandos, los test se aplicaron con previo consentimiento de los padres. De acuerdo con los resultados, el Colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de Clima Organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica.

Palabras Claves: Liderazgo, liderazgo educativo, clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to describe and analyze the leadership of managers and organizational climate present in a College of Cundinamarca and based on it, propose some guidelines for intervention. For this purpose, a descriptive study, where leadership and organizational climate were measured through two instruments developed: The Pitcher Adjective Test (PAT) (Pitcher, 1997) and Organizational Climate Scale (ECO) (Fernandes, 2008), respectively.

The application of these instruments was made collectively, for which we worked with the directors, teachers and students in grades nine, ten and eleven of the College, which constituted the study group. In the case of students, the tests were applied prior parental consent. According to the results, the College studied denotes certain difficulties with regard to some problems of leadership and organizational climate to be operated as a priority. The educational community studied recorded a major disagreement in the way the leadership, either by absence or unwanted exercised in light of the theories and practical ways is exercised.

**Keywords:** Leadership, educational leadership, organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido un elemento fundamental en la estructura de todas las sociedades desde tiempos inmemoriales, pues de los líderes depende en gran medida el éxito o el fracaso de un proyecto social, económico o cultural que se quiera llevar a cabo. Por esta razón, el estudio del liderazgo está siempre en las prioridades de investigadores, políticos, académicos y gente del común, pues sobre esta habilidad humana reposa la responsabilidad de cumplir metas y objetivos en la mayoría de actividades que emprenden a diario los gestores y administradores de diversos sectores en la vida empresarial.

En una organización de educación, el liderazgo juega un papel particularmente importante, pues en este contexto pedagógico las actuaciones de los directivos cobran doble valor social: uno, el educativo, y otro, el ejemplo, que sumados constituyen un valor agregado del sector educativo. Y es tan omnipresente el tema del liderazgo en las empresas de servicios docentes que se puede dar en diversos contextos como lo expresan Gento y Cortés (2010):

“El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado en diferentes niveles: los matices de su ejercicio serán peculiares, con diferencias entre el rol que corresponde a los supremos responsables de la educación en un determinado país, al que incumbe al profesor responsable de un grupo de estudiantes, a los padres de estos últimos, e incluso, a los propios estudiantes en relación con sus compañeros” (p. 4)

Con base en lo anterior, en el nivel directivo, en el administrativo y en el docente del colegio estudiado, se implementan de forma constante estrategias que buscan brindar un mejor servicio a clientes internos y externos, mejorar el clima laboral y ejercer las directrices de manera más adecuada. En este contexto se aplica lo afirmado por Gento y Cortés (2010)

“La dimensión gerencial contribuirá a promover la adquisición de recursos para la institución, contando con la ayuda de los colaboradores: a tal efecto, el líder intentará

hacer acopio de los recursos más convenientes para llevar a cabo digna y eficazmente la misión educativa de la institución”. (p. 11)

En este contexto se abordó la investigación que analizó y determinó los estilos de liderazgo de los directivos del Colegio, así como el clima organizacional para, con base en los resultados, proponer los lineamientos básicos para la formación y ejecución de un liderazgo integral más efectivo por parte de los directivos, que redunde en un mejoramiento general del clima en que se trabaja en la entidad educativa.

Para cumplir con éste propósito, la investigación se estructuró en dos partes. Una teórica y conceptual en la que se contextualiza el liderazgo, se delimitan los conceptos básicos que sustentan el estudio y se describen los estilos de liderazgo para ubicarlos directamente en una entidad del sector educativo; en forma paralela se describe el clima organizacional, donde se consultaron a los docentes y al personal administrativo sobre el clima en que cual desarrollan sus labores. La segunda parte es empírica y su metodología se basó en identificar los estilos de liderazgo presentes o ausentes en los directivos y la percepción de clima organizacional en el Colegio. La importancia de este estudio radica, entre otros, en postulados como el de Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008):

“A la hora de plantear la eficacia de la escuela y la calidad de la educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave. Sin embargo, el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas. A pesar de esta falta de acuerdo, nadie niega que existan diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder”. (p. 2)

La puesta en marcha de la observación, la descripción y el consecuente análisis dejó en evidencia lo particular que es ejercer el liderazgo en una entidad educativa, porque los estudiantes, que, sobre el papel, son factores externos a la estructura corporativa, son elementos presentes en la cotidianidad de la misión empresarial y, por tanto, ineludibles en la investigación.

Se trata, entonces, de un estudio descriptivo, que ha permitido caracterizar cómo se percibe el liderazgo y el clima organizacional en el Colegio estudiado y ofrece elementos de análisis con base en los cuales se formularon los lineamientos básicos de intervención, propósito final de este documento. Es un aporte que trasciende lo hasta ahora estudiado en entidades dedicadas a la docencia y servirá como un enfoque diferencial para futuros estudios en Colegios e Instituciones Educativas, que cuentan con un factor particular de este tipo de empresas como lo es la convivencia permanente como el receptor del servicio prestado como los son los estudiantes. Para la descripción y el análisis del clima laboral se incluyó en el estudio a docentes y otros funcionarios con base en lo cual pudimos informarnos sobre cómo se sienten en el desempeño de sus respectivas funciones.

## **PRIMERA PARTE**

### **ASPECTOS PRELIMINARES**

#### **1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.1. Planteamiento del Problema**

En diferentes investigaciones se evidencia que el clima organizacional genera un efecto sobre la calidad del desempeño laboral de los trabajadores, que en el caso de la educación cobra una especial relevancia pues las tareas pedagógicas se relacionan directamente con la formación integral de los estudiantes (Barber & Mourshed, 2008). Además, las prácticas de liderazgo ejercen un efecto sobre el clima organizacional, pero para ello, “se requieren líderes que se constituyan en verdaderos generadores de cambio y transformación social positiva, a través de la materialización del bienestar laboral y la consecuente potenciación del capital social que sustenta a las organizaciones” (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009, p. 14). De esta manera se hizo prioritario describir en el Colegio objeto de estudio, cómo ejercen el liderazgo sus directivos y qué adjetivos los identifican.

Las empresas prestadoras de servicios educativos requieren de un liderazgo muy particular porque el componente relativo a los estudiantes, objetivo último de la educación, conlleva unas habilidades adicionales y particulares más allá de las propias de la administración escolar. López y Gallegos (2014) sostienen la tesis de que el liderazgo en colegios y escuelas concierne directamente a las experiencias pedagógicas que prevalecen sobre las rutinas inherentes a la administración del centro educativo. Con base en este concepto es pertinente recalcar que los procesos administrativos en una entidad educativa van ligados a los procesos pedagógicos donde se complementan sin que cada uno pierda su función específica.

Cualquier Colegio público o privado de la actualidad “al replantear su estructura orgánica debe definir los roles de sus directivos y administrativos en consideración a los nuevos

escenarios socioeconómicos, geopolíticos, científicos, tecnológicos y humanos” (Correa, 1997, p. 66).

Por lo anterior, y con relación al papel del liderazgo y sus estilos en las organizaciones y concretamente en una entidad de educación, y las características específicas para un buen clima organizacional, surge la pregunta clave, ¿cuáles son los adjetivos que representan a los líderes directivos y cuál es la percepción frente al clima organizacional?

## **1.2. Justificación**

El presente trabajo de grado realizó un estudio que ofrece los lineamientos básicos de intervención en el Colegio analizado, con el fin de que se optimicen los procesos de liderazgo directivo y se mejore el clima laboral. El trasfondo del estudio apunta al fortalecimiento del cuerpo directivo en los temas de liderazgo y clima organizacional, con el fin de estimular nuevas prácticas empresariales que generen y promuevan las habilidades de liderazgo en su planta principal de dirección.

El Colegio objeto del presente trabajo, despliega las condiciones adecuadas para haber adelantado esta investigación novedosa en materia de liderazgo y clima laboral por tratarse de una empresa de servicios educativos que dada la presencia particular de sus clientes-receptores, los estudiantes, durante gran parte de la jornada laboral, adicionan un factor decisivo y poco estudiado en este tipo de organizaciones del sector pedagógico, sin que ello constituya en sí mismo una ruptura paradigmática del estado del arte en la materia, ni que la presencia de educandos los convierta por sí mismos, en parte del engranaje corporativo de la entidad.

Abordar los estilos de liderazgo en una entidad formativa de educación y explorar las diversas percepciones que los estamentos de la institución tienen sobre el ambiente de trabajo, constituye un aporte significativo al análisis del desarrollo empresarial colombiano, el cual puede servir como guía para empresas del mismo sector.

### **1.3. Objetivo General**

Describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca, teniendo en cuenta la perspectiva de los distintos actores de la comunidad educativa, para con base en ello, diseñar lineamientos de intervención que propendan por el bienestar de la comunidad educativa.

### **1.4. Objetivos Específicos**

a) Describir el liderazgo de los directivos del Colegio a través de la percepción que de ellos tienen los docentes y estudiantes.

b) Observar las características del clima organizacional del Colegio, de acuerdo con los directivos y docentes.

c) Plantear los lineamientos básicos necesarios para su intervención, teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

## SEGUNDA PARTE

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

#### 2. EL LIDERAZGO

##### 2.1. Antecedentes históricos

Las diversas acciones humanas a través de la historia y en todas las culturas, han tenido siempre a personajes sobresalientes que han estado al frente de las mismas y desde épocas ancestrales ya se perfilaban estilos particulares de ejercer esa dirección y ese poder sobre sus semejantes. El vocablo latino *lead* es el padre de los términos líder y liderazgo, pero como lo afirma Zalles (2010) la popularización de su uso tiene menos de tres siglos:

La palabra “líder” parece haber comenzado a ser usada con frecuencia recién hacia fines del Siglo XIX o principios del XX. Sin embargo, descrita con esa o con otra palabra, la persona a quien hoy se le llama “líder” ha sido y es aquella que, según este paradigma tradicional, define visiones y metas, organiza actividades, desarrolla e impone normas y dirige las actividades de otros. (p. 5)

Desde la antigua Grecia el liderazgo fue reconocido y analizado por distintos pensadores como Platón quien en su libro “La Republica” (Edición de Sánchez, Torres y García, 2008) afirmó que el líder es un “hombre de oro”, debido a que posee “cualidades especiales”, o una serie de virtudes que lo distingue de clases sociales inferiores. En la actualidad, dicho postulado es cuestionado porque se estaría aceptando que sólo ciertas clases sociales pueden tener líderes y poder, lo cual sería una afrenta contra el resto de la humanidad, que igual ha demostrado su capacidad para generar líderes sin distinción de su origen socio-cultural, ni de su estrato económico.

A principios del siglo XIX los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la teoría expuesta por Carlyle (1906) sobre el "gran hombre". Desde el punto de vista del autor, en cada

época histórica los líderes han jugado un papel decisivo, sin el cual seguramente todo habría sido diferente; este autor no reconoce la influencia del contexto en la formación de los líderes y afirma que éstos tienen ciertas aptitudes que no se cultivan, pues se nace con ellas. Sin embargo, pronto surgieron ideas que matizaron este postulado, pues se evidenció que si bien hay cualidades innatas en toda habilidad humana, no se debe minimizar la influencia de la educación y del contexto socio-cultural en el desarrollo, evolución y perfeccionamiento de las mismas.

Pero además de las cualidades, las personas poseen unos distintivos en su personalidad que se llaman rasgos. El sociólogo Weber (Fernández citado en Duro 2006) afirma que el origen de la teoría de los rasgos radica en el carisma personal. A esta conclusión se llegó luego de varios estudios donde se estableció la existencia de rasgos universales que permiten identificar a los líderes, como lo son: la preferencia por los puestos de control y dominio, su inteligencia, responsabilidad, iniciativa, persistencia, autoconfianza y la capacidad para identificar las necesidades del entorno al comprender e identificar muy bien su labor en determinada organización (Gordon, 1997).

Sin embargo, esta teoría fue cuestionada por tres razones: la primera, porque aunque los rasgos anteriormente mencionados sí contribuyen al surgimiento del liderazgo, no son suficientes para garantizarlo; la segunda, porque muchas de estas características se van formando, no son meramente innatas como inicialmente se pensaba; y, en tercer lugar, porque no necesariamente tiene que haber un contexto de crisis para que se haga visible un líder, tal como afirma Mark (2013).

De la teoría de los rasgos, uno de los conceptos que sigue teniendo aceptación al hablar de liderazgo es el carisma, un término que fue empleado inicialmente por Weber (1944) al hablar de dominación, entendida como la probabilidad de ser obedecido por un grupo y ejercer autoridad sobre el mismo.

Por su parte Páez y Yépez (2004) establecen siete principales concepciones en torno a las definiciones de liderazgo que son: característica personal, comportamiento, habilidad, función, relación, proceso, o como arte.

Desde el enfoque conductual también se ha analizado el comportamiento del líder y procura conocer las características del grupo u organización donde se desenvuelve, así como el tipo de relaciones que se desarrollan. Pero hay quienes lo controvierten:

Si el enfoque conductual del liderazgo fuera acertado, debería tener implicaciones diferentes al enfoque de rasgos. Si este último hubiese atinado, habría dado el marco para seleccionar a las personas “correctas” para asumir los cargos formales en grupos y organizaciones. En contraste, si los estudios conductuales hubiesen revelado determinantes críticos en el comportamiento del líder, podríamos capacitar a las personas para ser líderes (Robbins, 2003, p. 316).

En otro contexto, Elton Mayo (1945) ve la estructura de liderazgo como la preocupación por la adecuada administración de los recursos humanos y el imperio de la subordinación para la preservación del buen clima organizacional, el cual conduce al desempeño óptimo. El enfoque situacional busca hacer un análisis del liderazgo en el contexto, pues se parte de reconocer que cada meta o evento que se presente debe ser abordado de una forma diferente. Dentro de estos enfoques En consonancia con lo anterior, se destaca la teoría de contingencia propuesta por Fredler (1967 citado en Duro 2006). En dicha teoría se afirma que el líder, además de tener cualidades específicas, debe responder a las necesidades del medio y a las metas del grupo, como lo asevera Duro (2006); bajo este concepto, el líder puede estar orientado bien hacia los miembros del grupo, o bien hacia la tarea. En este modelo de liderazgo se adaptan todas las herramientas y recursos para tener control sobre una situación específica.

En la actualidad las teorías sobre liderazgo están influenciadas por diversos saberes que apuntan a la construcción de un líder integralmente valioso como lo afirma Cerezo (2014):

Recomiendo pensar al líder como un facilitador, alguien que está construyendo constantemente con un otro. El liderazgo es un rol clave hoy, aportando herramientas, pero al mismo tiempo tomando del otro y escuchándolo, teniendo la capacidad de brindar oportunidades de cambio y acompañar a las personas no sólo en el ámbito laboral, sino también en lo personal. (p. 1)

En consecuencia, en el entorno del siglo XXI conferenciar sobre liderazgo nos remite a situaciones y acciones concretas que anulen los postulados antiguos de autoridad y le den paso a un líder cambiante siempre en función de mejorar su relación con su equipo de trabajo y con su entorno exterior, dados los riesgos de las organizaciones contemporáneas en permanente modificación (Pereira, 2014).

## **2.2. Estilos de liderazgo**

El ejercicio del liderazgo se da desde el accionar humano que define el perfil con el que actúa el directivo. Los estilos de liderazgo son situacionales y no es correcto verlos bajo el prisma de buenos o malos, pues un mismo líder podrá optar por uno o por otro según lo amerite la ocasión (Lloria, 2015).

Por ello diversos autores han identificado los estilos de liderazgo según contextos particulares. Para Tannenbaum y Schmidt (1958) existen dos principales tipos de liderazgo: autoritario y democrático. El primero, busca la concentración de poder en una sola persona quien es la que decide la manera de proceder del grupo; en esta clase de liderazgo el grupo de trabajo no tiene mayor participación, las relaciones de poder se dan de manera vertical y el clima organizacional tiende a ser hostil. En contraposición está el liderazgo democrático, donde las decisiones se toman en consenso y la comunicación se convierte en un factor fundamental. Tannenbaum y Schmidt (1973) también plantearon que existe una contradicción para ejercer un liderazgo democrático y al mismo tiempo mantener un nivel adecuado de autoridad en su grupo de trabajo, que se evidencia con mayor énfasis en ciertos contextos conflictivos.

Al hablar de liderazgo centrado en las relaciones, se abordan las perspectivas transaccional y transformacional. Desde el liderazgo transaccional se propone una interrelación entre el líder y su grupo, en pro del cumplimiento de una meta. Como lo afirma Bass (1981) en este enfoque existe una motivación personal latente, ya que el grupo tiene la concepción de trabajar por un crecimiento individual, lo que puede influir indirectamente en el bienestar del grupo.

Y si de bienestar se trata, el liderazgo transformacional, que es propuesto por Burns (1978), es concebido como un proceso en el cual el líder y su grupo se complementan, y en donde la motivación está por encima de las tareas propuestas, porque, según el autor, si la motivación es adecuada y la cohesión del grupo es oportuna, los resultados van a trascender la tarea inicial. Con base en ello, el líder que asume su rol desde la óptica transformacional hace posible el mejoramiento constante del clima organizacional y se fortalece el concepto de trabajo como un escenario cotidiano donde las personas encuentran mayor agrado en su desempeño laboral y fortalecen las relaciones para alcanzar metas superiores a la inicialmente propuesta.

El liderazgo transformacional lleva a un resultado que supera las perspectivas proyectadas, en vista de que este modelo de líderes enaltece las esperanzas de progreso de sus colaboradores permitiéndoles repercutir positivamente en sus entornos vitales, a la par que suscita el perfeccionamiento de las entidades.

Daniel Goleman (2000) afirma que hay seis tipos de líderes que están estrechamente relacionados con el desarrollo de la inteligencia emocional. El líder coercitivo, cuyo principal propósito es el cumplimiento de una tarea específica de manera inmediata. El líder filiativo que busca crear un ambiente armónico para establecer lazos emocionales entre los miembros de su grupo de trabajo. El líder democrático para quien la participación es una herramienta fundamental para establecer acuerdos que permitan lograr los objetivos propuestos. El líder ejemplar que es quien quiere que su grupo se desempeñe de manera autónoma y eficiente. El líder orientativo que conduce a su equipo hacia la consecución de una meta. Y finalmente, el líder formativo que busca preparar a su grupo de trabajo para el futuro.

Bolaños (2013) afirma que cada líder le da un nuevo enfoque a la palabra "liderazgo" dependiendo de su personalidad, su carácter y su manera de ejercer la labor asignada. Yukl (2008) clasifica las teorías del liderazgo de acuerdo a su enfoque. En primera instancia, el autor expone las teorías centradas en el líder y las centradas en su contexto; luego nos presenta las teorías descriptivas frente a las normativas, y al final hace un balance de las teorías universales, frente a las teorías de contingencia.

En lo relativo a las teorías centradas en el líder y las centradas en el contexto, Yukl (2008) afirma que se ha ahondado bastante en las investigaciones sobre los líderes, pero se ha dejado de lado el análisis sobre los seguidores o integrantes de una organización. Desde esta perspectiva surge la teoría de la delegación del poder, donde los seguidores estudian las posibilidades de influir sobre decisiones importantes de su grupo. También surgió la teoría de la atribución, desde la cual se describe la influencia del líder en la consecución de las metas propuestas según la visión de su grupo y al respecto, Yukl (2008) asevera que se subestima la influencia del contexto en el análisis del liderazgo. Pero hay otra perspectiva para este aspecto:

Los individuos mantienen concepciones de líderes prototipo (es decir, opiniones sobre cómo son los líderes) y luego evalúan a los líderes reales. Las personas juzgadas como buenos líderes es probable que sean aquellas cuyas acciones y comportamientos se ajustan a las ideas que mantenemos. Así, un liderazgo eficaz se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas. (Fernández, 2010, p. 540).

El avance en la materia presenta nuevas perspectivas para ver el tema de los líderes en las organizaciones y es así como los más recientes paradigmas exhiben diversas circunstancias relativas a los cambios sustanciales de hombres y mujeres, de conjuntos de personas y de entidades, expuestas a la acción de sus líderes. Así nace el Modelo de Liderazgo de Rango Total (Bass & Avolio, 1990) que algunos llaman también de rango completo.

En esencia, existen cuatro extensiones de carácter transformacional, percibidas en el Modelo de Liderazgo de Rango Total: Influencia Idealizada (como Atributo y como Comportamiento), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individual (Silva, 2010).

La Influencia Idealizada como Atributo reseña cómo un líder guiará a sus discípulos llenándolos de orgullo y acatamiento, originando, además, una honda caracterización de similitud actitudinal, pues se le ve como un ejemplo. La Influencia Idealizada como Comportamiento nos presenta a un líder que se muestra con un postulado ético muy sólido, que

comparte valores proporcionales con sus quehaceres y suscita en sus dirigidos el anhelo de logros comunes, casi siempre altruistas.

La Motivación Inspiracional se estructura desde la comunicación, con el mensaje permanente de lograr una situación posterior clara, esperada y reveladora, convenciendo con entusiasmo a sus seguidores de que la ruta es posible. Este tipo de líder reta a los colaboradores y mueve el ánimo de grupo, consiguiendo como efecto un grupo de incondicionales implicados y ligados a un plan cooperado (Silva, 2010).

La Estimulación Intelectual personifica a un líder que vigoriza el ingenio y la invención en los dirigidos y lo consigue mediante la discusión constante de temas, problemas y soluciones de la respectiva entidad.

La Consideración Individual tiene que ver con la forma asertiva en que el líder interactúa con cada uno de los miembros de su corporación. Se presenta permanentemente una comunicación de doble vía, muy horizontal hasta donde es posible, donde se tiene al tanto a los seguidores de todos los derroteros de la organización y se le da un trato preferencial a cada uno de ellos (Silva, 2010).

Por su parte, el liderazgo transaccional se basa en el intercambio, la reciprocidad entre lo que se invierte y lo que se recibe de vuelta (Bass, 1999). El líder brinda incentivos en canje por acatamiento y energía en el cumplimiento de las misiones, alentando a sus seguidores en el propósito planteado y limpiando frecuentemente las tareas requeridas para alcanzar las metas. Las tres vertientes de este liderazgo son Reconocimiento Contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Activa Pasiva.

El Reconocimiento Contingente se fundamenta en premios u ofrecimientos de los mismos a través del líder, en contraprestación a la consecución de objetivos varios. Ahora bien, si el líder exclusivamente actúa ante las circunstancias que salieron mal, está ejerciendo la Dirección por Excepción Activa que dictamina que el directivo hace acto de presencia sólo en las anomalías y las faltas para hacerlas notar y hacerles frente puntualmente con mucha atención. En contraste, la

Dirección por Excepción Pasiva es el período de iniciación con el que el líder se hace cargo de una situación, pues sólo interviene cuando los objetivos no han sido alcanzados o bien cuando el error ya ha sido cometido, sin haber estado al tanto de los procesos (Hater & Bass, 1988).

Un estilo particular se halla en el controvertido modelo de no-liderazgo o “laissez faire”, originalmente planteado, aunque sin darle ese nombre, por los investigadores Lewin, Lippitt y White (1939) a mediados de los años 30. En este caso, el líder obvia cualquier tipo de dominio sobre sus colaboradores esquivando su compromiso de inspección; tampoco intermedia en las acciones grupales y se margina de sus funciones de guía corporativo. En esencia, la teoría "laissez- faire", propone un liderazgo ausente, en el que se da libertad a los diferentes miembros del grupo para actuar de acuerdo a sus necesidades; en este caso, el líder sólo interviene cuando el grupo está en peligro de desintegrarse. Incluso hay quienes van más allá en las críticas a este modelo: “Este liderazgo evade la toma de decisiones y la supervisión responsable, el tipo de líder es inactivo antes que reactivo o proactivo. En estricto sentido, este extremadamente pasivo estilo de liderazgo indica la ausencia de tal” (Martínez, 2004).

Finalmente, los estilos de liderazgo propuestos para este trabajo son los que nos arroja el instrumento del Test de adjetivos de Pitcher (1999) y que respondió a cuatro categorías: Liderazgo Deseable, que reúne los valores de empatía, compromiso y ejecución armónica de la dirección; Liderazgo No Deseable, que congrega las acciones que no son apetecidas ni valoradas por una organización respecto de líder; Liderazgo Ambivalente donde hay presencia de acciones de los dos estilos anteriores y No Liderazgo, como la ausencia de las características básicas de un líder (Contreras, Juárez, & Barbosa, 2013).

### **2.3. El liderazgo en la Educación**

Como preparación al desarrollo del tema del liderazgo en la educación, es pertinente abordar el liderazgo directivo como una modalidad de amplio despliegue en la investigación corporativa y pedagógica contemporánea. Es importante destacar que el liderazgo directivo no es

un estilo, sino que dentro de él también se encuentran los estilos ya vistos u otros que puedan haber sobrevenido en la práctica.

Si se ambiciona, en verdad, transformar los colegios y centros educativos y optimizar la formación de niños y jóvenes, se demanda hombres y mujeres con gran cantidad de liderazgo, capacidad técnica y conceptual, cualidades humanas y responsabilidad institucional. La formación requiere, a su vez, de líderes verdaderos al frente de las escuelas, como afirma Juárez de León (2014):

“El liderazgo influye considerablemente en todos los integrantes de la comunidad educativa y va permeando de lo macro a lo micro, si existe un buen liderazgo directivo, el docente está más motivado para impartir sus clases, y a su vez los estudiantes tienen mayor apertura para el aprendizaje, por lo que, si se crea un ambiente adecuado, los resultados se producen de forma satisfactoria”. (Párrafo 5).

Se ha identificado en la sociedad la necesidad de líderes que respondan a los requerimientos de su contexto y para ello, se necesita que los docentes y directivos tengan claridad sobre el enfoque que le quieren dar a dicho liderazgo ya que su impacto positivo o negativo podría determinar el rumbo de la institución que tienen a cargo.

Para dirigir las instituciones Barroso (2005) afirma que la autonomía individual es fundamental en el liderazgo, pues no se puede hablar de autonomía institucional cuando no hay autonomía en los miembros que la constituyen, factor muy común en entidades educativas. En ese contexto, Marano (2004) hace un estudio de las teorías sobre educación postuladas por Bernstein y Apple y concluye que la educación permea otros aspectos de la misma, como lo son: la economía, la cultura y la política, elementos que Apple (1994) denomina las tres esferas de la interdependencia.

Bernstein (citado por Marano, 2004) hace alusión al campo educativo como agencia de control simbólico, al que define como el intermediario entre las relaciones de poder y el discurso y viceversa. En ese contexto de líderes y poder, muy político por demás, el pedagogo Paulo

Freire (1970) propone el liderazgo liberador, que parte de un enfoque social en el que se busca superar las inequidades e injusticias existentes, empezando por concientizar a la sociedad y hacer que ella sea parte activa en el proceso de transformación deseado, situación que debe contar con una cabeza que guíe.

Para cumplir este propósito, Flores (2006) propone que si la persona que ejerce mayor autoridad al interior de la institución -director o rectora- toma decisiones acertadas que se ven reflejadas en la práctica educativa, el liderazgo escolar será aceptable y el modelo desde el cual se dirige es pertinente; de ser así, los centros escolares tendrán mejores oportunidades de desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.

Igualmente, Flores (2006) expone que el liderazgo educativo debe buscar siempre la cohesión del grupo. En la relación directivo-docente es clave que los profesores tengan claro el horizonte institucional y las metas a cumplir, para que desde su labor puedan aportar de la mejor manera al cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos. En la misma línea conceptual, Flores (2006) retoma a Hargreaves cuando sustenta que los directivos exitosos han llegado a entender la importancia de su rol y por tanto, son capaces de trabajar integralmente con el capital emocional e intelectual de todos los miembros de la comunidad escolar, con el capital social inserto en las relaciones entre individuos y grupos, y por supuesto, con el capital organizacional incluido en la estructura social y cultural de las escuelas.

Además, hay otros elementos importantes, como lo son la experiencia, el conocimiento y las habilidades personales. De acuerdo con Munch (2012) el líder debe inspirar, enseñar, escuchar y gestionar la ejecución de estrategias para materializar de mejor manera los planes y con ello lograr las metas propuestas.

A continuación, se encuentran algunas características que propone Munch (2012) sobre las cualidades que debe tener un líder, dentro de las cuales hace una distinción entre los conocimientos básicos con los que debe contar dicho líder para ejercer su labor y las características personales que lo llevan a desempeñarse en el ámbito institucional.

Más allá de los conocimientos teóricos, las metodologías de planeación, los conocimientos de didáctica y los de pedagogía, que determinan el camino a seguir para la consecución de objetivos propios de su rol como líder educativo, se necesita que su labor sea orientada desde una perspectiva humanística que permita formar en valores y comportamientos; igualmente se hace imprescindible que el líder educativo tenga conocimientos en administración para que pueda distribuir de una mejor manera cualquier tipo de recursos y consiga optimizar la calidad de los resultados de su labor y de los proyectos a su cargo. En cuanto a las características personales con las que debe contar el líder, Solórzano y Guthnara (2012) proponen algunas relativas al amor a la educación, a la vocación de servicio, la creatividad, la visión de futuro, el optimismo, la sinceridad, la justicia y la lealtad, entre otras.

Por otra parte, Munch (2012) afirma que el líder educativo debe consolidar equipos de trabajo como estrategia para aumentar la motivación y alcanzar los objetivos propuestos; dicho planeamiento resulta fundamental debido a que toda institución educativa debe comprender la importancia del trabajo en equipo. Igualmente, para Munch (2012) el compromiso es una característica muy significativa del trabajo en equipo, en donde es necesario que cada miembro del grupo se sienta identificado con la filosofía de la institución o por lo menos con las metas de la comunidad educativa. La motivación también juega un papel fundamental al hablar de compromiso, al igual que el ejemplo que da el líder frente a este aspecto, pues si éste se muestra poco comprometido, es poco probable que genere credibilidad al hablarle al grupo de la importancia del compromiso.

También es importante la manera en que se aborden los conflictos, ya que pueden afectar tanto la relación entre sus miembros, como el desarrollo de las metas comunes del equipo. Por eso la comunicación es el fundamento que da vida a los grupos y permite concebirlos no como la suma de miembros, sino como un todo heterogéneo donde se entrelazan acciones, deseos, luchas y en general, interacciones propias de la naturaleza humana (Galán & Fuentes, 1999).

Los postulados que tienen vigencia sobre liderazgo no evidencian perspectivas de dominación en empresas, ni siquiera en las tradicionalmente autoritarias como los colegios y escuelas. El liderazgo se asocia a un conjunto de buenas prácticas que lo hacen deseable en

cualquier organización y sobre todo en aquellas como las educativas donde el rol del líder afecta a futuros ciudadanos. El Ministerio de Educación de Colombia (s.f.) lo ve de esta forma:

En definitiva, el liderazgo promueve el trabajo generativo, es decir, promueve el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas o para abreviar la brecha entre los valores postulados y las nuevas realidades que se enfrentan y que requieren la transformación de esos valores o de las creencias o las conductas, que a su vez potenciarían la movilización de las personas para que aprendan nuevas formas de actuar (p. 18).

Al hablar de liderazgo necesariamente se debe hablar de poder y de la influencia de las acciones de quienes ejercen dicho poder, tal como lo afirman Pantoja y Rodríguez (2012). Desde esta perspectiva, un líder puede ser cualquiera de los miembros de una organización que pueda dar dirección y apoyo necesario para alcanzar una meta propuesta. Según Blanchard, Fowler y Hawkins (2006) las organizaciones deben contribuir en el desarrollo del liderazgo en los diferentes miembros de un equipo de trabajo, pues esto hace posible que haya un mayor compromiso y más oportunidades de lograr un alto desempeño. Con base en lo anterior, una organización, como un colegio, no puede aprender, a menos que sus funcionarios aprendan.

Es necesario tener en cuenta que existen varios tipos de poder que puede ejercer un líder, debido a que no está determinado sólo por el cargo que se ocupe dentro de una organización, sino que es el fruto de variables específicas al interior de una entidad. Según Blanchard, Fowler y Hawkins (2006) existen cinco tipos de poder a tener en cuenta en el ejercicio del liderazgo: por conocimiento, por el cargo, por función, personal y por relaciones.

El poder por conocimiento es propio de las personas que poseen unas habilidades, saberes o capacitación superiores a los demás integrantes del grupo. El poder por cargo o posición es el tipo de poder que a lo largo del tiempo se ha hecho más visible, ya que está estrechamente ligado a la autoridad que da un cargo superior dentro de una organización. Al respecto Blanchard, Fowler y Hawkins (2006) sostienen que la mejor situación de liderazgo se presenta cuando la persona que tiene poder fruto de su cargo no lo tiene que utilizar, o por lo menos, no con

frecuencia, pues desde esta perspectiva se propone que haya una buena relación laboral empezando por cambiar el control por unas relaciones de alianza, en las que haya mucha motivación y los empleados comprendan la importancia de su desempeño para potenciar así el liderazgo.

El poder por función o tarea se presenta cuando al interior de una organización, una persona puede contribuirles a otros, de forma exclusiva, en la gestión de un proceso. Este tipo de poder, muy contextual, se da en ambientes muy particulares y suele verse más como una dependencia laboral de quien hace algo que el otro no puede hacer, o posee recursos que el otro no. Los recursos son escasos en toda organización seria y quien los posee, bien sea por su labor específica, o por delegación de algún superior, adquiere un poder invisible que condiciona su relación con los demás funcionarios que dependen de esos recursos para la eficiencia de sus trabajos (Cruz, 2011).

El poder personal está estrechamente relacionado con el carisma de una persona, que es decisivo en el momento de persuadir a otra persona en la toma de decisiones, como lo evidencia Maxwell (s.f.):

A primera vista, el carisma parece ser una energía invisible o un magnetismo atrayente. No se puede negar su presencia, pero es difícil apuntar su origen. Hay algunos que piensan que el carisma es una cualidad con la que se nace. Está integrada en ciertas personalidades y completamente ausente en otras. Personalmente, opino que se puede aprender a tener un cierto carisma que amplifique la influencia de un líder (párrafo 4).

Por último, está el poder que se da por relaciones. Esta modalidad se genera mediante la relación con los individuos del entorno y consiste principalmente en saber cultivar los contactos relevantes y saber emplearlos de la mejor manera posible. Las relaciones con los demás empleados y con los directivos, forman parte de cultura corporativa donde la comunicación es asertiva, hay mucha responsabilidad y los miembros de la entidad se sienten comprometidos y motivados gracias a que son tenidos en cuenta y son bien tratados dentro de la organización (Carretón & Irene, 2009).

La perspectiva presentada por Blanchard, Fowler y Hawkins (2006) sobre las clases de poder y el auto-liderazgo resultan fundamentales al hablar de una organización, pues la concentración de poder en una sola persona que ejerce como un líder, en muchas ocasiones lleva al imaginario de que es suya toda la responsabilidad de una tarea. Estos mismos autores certifican que el auto liderazgo contribuiría a generar un grado de autonomía positiva dentro de la organización, ya que, si un miembro cualquiera puede tomar decisiones, apoyar procesos y aportar ideas, esta actitud contribuirá a la consecución de las metas y objetivos corporativos en un clima laboral sano.

Las empresas en general y las instituciones educativas en particular, viven tensiones de poder entre quienes lo poseen en mayor medida y quienes lo tienen en menor medida. Perassi (s.f.) lo refleja en estos términos: “En el ámbito que analizamos, la escuela, cada persona, cualquiera que sea el lugar que ocupa dentro del organismo, conserva una cuota de libertad y, por lo tanto, de poder que intentará ampliar en este juego estratégico”. (p. 3)

El presente estudio permitió vislumbrar los retos singulares que tiene un líder en el sector educativo y cómo sus acciones deseables o no deseables, ambivalentes o carentes de liderazgo, impactan directamente en el funcionamiento corporativo integral que implica tanto parte administrativa, como parte pedagógica. Medina y Gómez (2014) amplían esta visión sobre el líder en la empresa educativa:

El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones. El liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas. (p. 2)

### 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 3.1. Definición Clima Organizacional

La primera aproximación al concepto de Clima Organizacional se dio en el campo de la psicología (Méndez, 2006) a través de Kurt Lewin (1939), quien consideró que el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre la persona y el entorno que la rodea. Dicha conjunción entre persona y ambiente la llamó “campo o medio psicológico”.

El clima como factor que determina la calidad de las relaciones humanas en un entorno cotidiano, como lo es el trabajo, ha sido abordado tanto de forma implícita como explícita por muchos autores desde hace varios siglos. Rousseau (1988 citado en Méndez, 2006), por ejemplo, creía en “el clima como las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente laboral” (p. 32). Para apoyar la definición del clima organizacional como percepción, Raineri (2006) afirma que “el clima organizacional es un tamiz, no mide la realidad tal cual es, sino que cómo ella es percibida”. (p. 5)

Katz y Kahn (1966 citados en Méndez, 2006) consideran “el clima organizacional como un sistema de valores de las personas en una organización” (p. 32). Una concepción moralista para muchos, pero que apunta a la concepción ética de una entidad y a registrar cómo las buenas prácticas que propenden por un ambiente sano, cálido y armónico, redundan en una mayor productividad y en una imagen positiva de las instituciones.

Chiavenato (2007) ahonda aún más en la estructura corporativa de la empresa como responsable del buen ambiente laboral y afirma:

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las

organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. (p. 28)

Y es que este autor hace énfasis en un punto fundamental: los efectos del clima de trabajo en el comportamiento de las personas. Los seres humanos son variables en sus metas y percepciones, y la empresa debe estar atenta a estos factores, pues “en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades”. (p. 48)

Méndez (2006) por su parte, confirma lo que de manera empírica muchos ya habían detectado, sobre todo en oficinas de relaciones humanas y en experimentos académicos, y es el hecho de que el contexto psicológico es “determinado por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional” (p. 32).

Para Quiroga (2007) “el clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (p. 15). Cuando hay claridad sobre la dimensión de lo que significa hablar de vivencias del día a día, se comprende el impacto e influencia que un clima laboral determinado tiene sobre la vida de las personas, no sólo sobre su trabajo. En consonancia con lo anterior, Fernandes (2008) asegura que el trabajo afecta el comportamiento y las actitudes de las personas, así como las relaciones sociales y las características de la personalidad influyen en el medio ambiente interno de trabajo. La vida organizacional se halla inmersa dentro un universo de percepciones, personalidades, actitudes y acciones ejercidas por los miembros de una entidad y es responsabilidad de los dirigentes conocer al máximo sobre sus empleados y sus modos de relacionarse, para que las políticas implementadas en materia de sanidad ambiental laboral sean lo más exitosas posibles.

Por lo anterior, los autores que han abordado el concepto de clima organizacional coinciden en que si bien éste pasa por la percepción que tienen los integrantes de una organización sobre la misma y factores subjetivos, la organización también puede implementar

acciones que lo mejoren de forma objetiva. Gómez Pereira (2016) lo analiza de la siguiente forma:

Bien dicen que la felicidad está en los pequeños detalles. Esta teoría también es aplicable al clima laboral de una empresa, sin importar cuál sea su tamaño o giro. No necesitas instalar una resbaladilla gigante en la entrada, colocar una mesa de billar en un área de juegos ni regalarle a cada empleado una tablet último modelo (párrafo 1).

En consecuencia, el clima organizacional se puede mirar de diferentes perspectivas y, por supuesto, es mucho más que sólo percepción, sin desconocer la gran importancia que esta tiene: “La definición de cada autor está determinada por la forma como individualmente consideran el origen del mismo, así como las situaciones que lo determinan” (Méndez, 2006, p. 32). En otras palabras, la manera en que el investigador o analista conciba el umbral del Clima Organizacional, determina la conceptualización que se elabore del proceso.

Otros aspectos que se pueden observar son las variables del clima organizacional que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. Estas variables, básicamente, son las siguientes: Ambiente físico, aspectos estructurales, ambiente social, acciones personales y las propias del comportamiento organizacional (Rodríguez D. , 1999).

El clima organizacional es un tema imprescindible en la actualidad de cualquier empresa, pero es un proceso en el que en ocasiones es difícil obtener un resultado objetivo, teniendo en cuenta que el empleado puede mezclar las opiniones individuales con las características verdaderas de la organización (Brunet, 2004). En la actualidad existe una empresa con presencia en diversas zonas del mundo que mide el clima organizacional de las compañías y las asesora para el mejoramiento anual de los estándares de satisfacción y armonía de sus sitios laborables. Se trata de la *Great Place To Work* que basa su medición en cinco variables principales que deben ser valoradas íntegramente: credibilidad, imparcialidad, respeto, orgullo y camaradería.

Estas variables tienen un componente común en las relaciones humanas al interior de una entidad: la confianza.

Esta percepción de seguridad se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales. Confían en las personas para las que trabajan, sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan de las personas con las que trabajan. (Great Place to Work., 2014)

No se debe perder de vista un aspecto ineludible y es que las empresas existen con el fin de atraer y mantener clientes pero no pueden olvidar, en aras del cumplimiento de su misión y visión, que ante todo son un grupo humano que dará lo mejor de sí en la medida en que se sienta mejor mientras labora. Del Toro, Salazar y Gómez (2010) describen la permanente división donde por un lado está la organización, con su misión, visión, recursos humanos y físicos, y su identidad dentro del mercado, y por el otro, los funcionarios con sus mundos particulares de expectativas y de realidades.

Esta circunstancia empresarial expone, que cuando se aborda el clima al interior de una organización, la parte neurálgica siempre será qué tan objetiva o subjetiva resulta la percepción global cuando esta es el fruto de diversos y antagónicos puntos de vista sobre la realidades externa e interna de la entidad en cuestión. Equivocarse en la concepción central del clima organizacional es más común de lo que se cree. A juzgar por lo que analiza Toro (s.f.) es muy habitual tanto en escritos como en estudios de campo:

No es infrecuente encontrar a personas que confunden el Clima Organizacional con la insatisfacción en el trabajo, con la motivación o con la cultura. O que piensen en el Clima Organizacional como una causa de la motivación, o crean que no afecta para nada la productividad empresarial (p. 67).

Con base en lo anterior, se puede concluir que el buen clima o ambiente en el cual se labora, es un cúmulo de buenas prácticas empresariales que propenden por el respeto a las normas, a las personas y a los clientes internos y externos, y en donde, además, se implementan

permanentemente acciones encaminadas a que todo el personal se sienta cómodo, valorado y ponderado de forma adecuada tanto personal como funcionalmente.

En consecuencia, es importante destacar que la Cultura Organizacional y el Clima Organizacional, aunque son diferentes, están ligados en la práctica, una cosa es la implementación de buenas prácticas y otra la percepción de los trabajadores que llegan a tener. En esa dirección, es pertinente destacar que esos universos paralelos constituyen la identidad funcional de la entidad (Toro, s.f.).

### **3.2. Características y Factores del Clima Organizacional**

El clima de trabajo en una entidad está determinado por dos escenarios, básicamente: uno, por las características propias del entorno empresarial y su gente, y el otro, por los factores y las circunstancias que modifican día a día la interacción de todo el personal, las cuales pueden ser internas o externas.

Las características más relevantes del clima organizacional (Ramos, 2012) están directamente relacionadas con:

- Las particularidades del hábitat en donde actúa y ejerce sus labores misionales una entidad cualquiera, y se refiere tanto a sus actividades al interior de la compañía, como a las que debe realizar fuera de la misma.
- La empresa tiene personalidad propia, por eso son corporaciones con identidad y valores propios. Por ello, la percepción del clima laboral está íntimamente ligada con esas características propias de cada organización.
- El clima organizacional contiguo a las políticas empresariales, a las buenas prácticas corporativas y a las personas que conforman el núcleo institucional, instituyen un sólido engranaje que sostiene la sanidad comunitaria de la empresa.
- Un apropiado y verídico clima organizacional obtendrá secuelas tangibles en la actividad próspera de la empresa, que tendrá como termómetro la apreciación que las personas otorguen al ambiente laboral interno y externo de la entidad.

Así como los anteriores aspectos le dan su sello particular al clima organizacional, también lo constituyen los factores que determinan en buena medida su rol en el contexto de trabajo. El clima organizacional consta de seis factores que intervienen en su desarrollo, los cuales se pueden observar en la figura 1.



**Figura 1. Factores que intervienen en el clima organizacional.**

Fuente: Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Centro de investigación y Desarrollo del Transporte, CETRA. La Habana, Cuba, (s.f.).

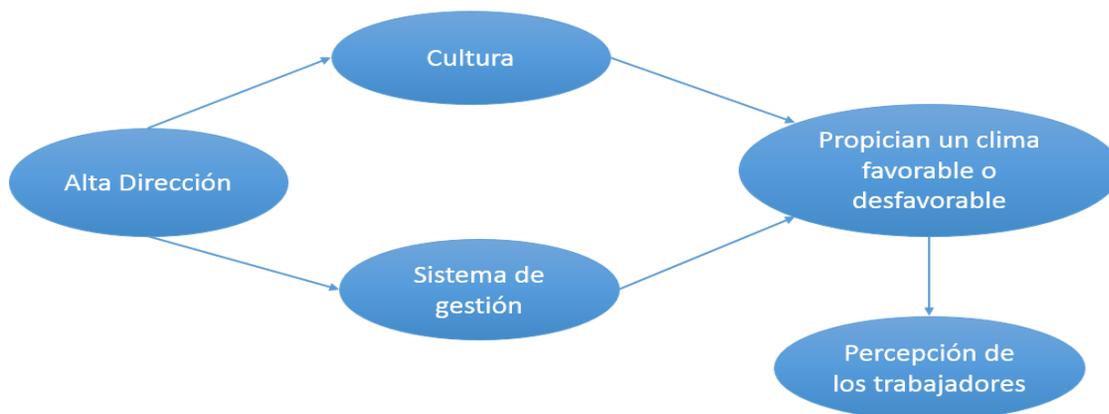
Estos componentes del ambiente laboral y corporativo son decisivos para la formación perceptiva de quienes interactúan como miembros de una comunidad empresarial. Las cualidades que aportan al buen clima laboral, deben ser permanentes y susceptibles de evaluación y mejora constante, para reducir al máximo las expresiones negativas subjetivas.

No hay nada que motive más a un trabajador que sentir una valoración con objetividad sobre sus capacidades y su formación, y que, a su vez, le ofrezcan mecanismos de promoción justos que le permitan escalar en la pirámide institucional. Estas oportunidades de superación profesional son decisivas en la percepción del clima laboral por parte de los miembros de cualquier comunidad empresarial. Fernández (2002) sugiere que son muchas las acciones directas que puede implementar una entidad para lograr este fin como disponer de un centro de

medios de información sobre oportunidades laborales, ofrecer capacitación permanente por medio del departamento de Recursos Humanos e implementar un sistema informático que provea a los trabajadores de datos sobre requisitos y perfiles para cargos, rendimiento e historial profesional.

El clima laboral gira en torno al confort emocional y físico en el que se despliega una labor habitual. Interviene en la complacencia con la cual se trabaja y en consecuencia en el rendimiento general de los funcionarios. Es concerniente con el “saber hacer” de los líderes de la organización y de quienes ejercen posiciones directivas, que se traduce básicamente en la empatía con que se relacionan con sus dirigidos, en la competencia que demuestran en cada decisión tomada, en la resiliencia que asumen ante fracasos que se puedan presentar y en la energía y predisposición permanente para diseñar, comunicar y ejecutar las metas y objetivos de la compañía.

En tanto que un óptimo clima laboral se propone como derrotero alcanzar las metas y objetivos corporativos, un deficiente clima echa abajo el sano contexto funcional y causa escenarios de aprieto y de frutos institucionales mezquinos. El Rol de la Dirección y sus delegados son básicos para lograr el clima laboral idóneo para una entidad, como le ejemplifica la figura 2.



**Figura 2. Rol de la Dirección.**

Fuente: Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Centro de investigación y Desarrollo del Transporte, CETRA. La Habana, Cuba, (s.f.).

Las condiciones de trabajo impactan positiva o negativamente el clima organizacional. Y es que las formas tangibles e intangibles en donde se desarrolla una labor son determinantes a la hora de medir y auscultar la percepción del trabajador sobre el ambiente en el cual ejecuta sus labores diarias.

En el mismo sentido, se debe abordar el tema de la interacción entre los miembros de la organización como factor importante en la aceptación de los funcionarios de una empresa al ambiente en que se desenvuelven. La motivación y el manejo adecuado de la información, afectan el clima de las empresas y, si se opera cabal y asertivamente, complace a los miembros de la comunidad laboral, les hace percibir respeto personal y los lleva consciente e inconscientemente a generar respeto, y adicionalmente promueve una buena y sincera opinión de la entidad donde trabaja (Valencia, 2012).

La mayoría de personas interpretan el mundo con base en lo que perciben, a juzgar por escuelas de pensamiento que García e Ibarra (s.f.) explican en el plano laboral:

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (p. 5).

El comportamiento de las personas en convivencia es uno de los enigmas no sólo de las teorías empresariales sino de las demás ciencias humanas. Es un factor impredecible porque atañe a la naturaleza psíquica, social y cultural de las personas, seres todos diversos que a fuerza

de su obligación laboral, deben convivir la mayor parte del día y a veces de la noche con un grupo importante y heterogéneo.

Y aunque, evidentemente, no hay teoría que permita predecir esta variable humana, los estudios serios en empresas grandes, medianas y pequeñas, sí apuntan a manejar unos aspectos claves de cultura organizacional que repercuten en comportamientos óptimos de los empleados y en sus consecuentes buenas sensaciones a la hora de trabajar y de evaluar su entorno laboral. Clerc, Saldivia y Serrano (2006) lo ven desde la óptica del factor humano como determinante de la eficacia empresarial, donde el individuo aporta su capacitación y su talento, y espera a su vez, que la organización lo capacite y actualice como medio de motivación, pero también de productividad sostenida.

Actitud, apoyo, promoción, capacitación, idoneidad, aspectos todos que repercuten en la forma en que actúa una persona al interior de una organización, que forma el ambiente laboral, pero que a la vez lo evalúa y lo juzga.

### **3.3. Clima Organizacional en instituciones de educación**

En instituciones de educación, el clima organizacional ha sido considerado como uno de los elementos que con más vigor inciden en la eficacia escolar (Lamoyi, 2007). Es un fruto de los modos de trabajar y de las perspectivas de los líderes educativos que intervienen decisivamente en la excelencia escolar y en el diálogo de saberes entre los educandos, aun cuando sean de distinto estrato socio-cultural.

El clima organizacional en una institución educativa es la suma de un ambiente planeado, llamativo para los trabajadores, enriquecedor para el aprendizaje, pero, sobre todo, que opera como una maqueta social que permita concebir la institución educativa como una verdadera comunidad (Lamoyi, 2007).

Ahora bien, teniendo en cuenta la concepción de “un lugar excelente para trabajar” (Great Place to Work., 2014), donde se utiliza la palabra “confiar”, ésta se fundamenta en la

investigación realizada por Hoy, Smith y Sweetland (2002) con la aplicación del “Índice de Clima Organizacional”, un cuestionario de 27 preguntas elaborado por los mismos autores, aplicada a 97 escuelas secundarias en el estado de Ohio, Estados Unidos, donde una de las variables a determinar era la confianza. Con dicho estudio pretendían encontrar relación entre el clima organizacional y la confianza de profesores en las escuelas secundarias objeto de estudio, que arrojó como resultado la confirmación de que la confianza es un componente importante en el clima laboral en los Colegios de secundaria (Hoy, Smith, & Sweetland, 2002).

Paralelo a la confianza, otro aspecto muy relevante que se evalúa en el clima organizacional escolar es el control que se ejerce desde los directivos hacia los docentes. En investigaciones que efectuó Cortés (2004) estableció que “la presión del trabajo y el control sobre los maestros son mayores que los niveles deseados; esto, según los estándares establecidos por los investigadores. ...la percepción del control, según las investigaciones, es mucho mayor en el sistema escolar.” (p. 206)

De forma similar, hay un elemento que es el “apoyo” de los directivos hacia los maestros en los Colegios de secundaria, vital para el buen clima de trabajo, donde se debe reunir mayor esfuerzo por parte de los primeros (Cortés, 2004), ya que son quienes imparten y generan cultura en la organización.

Clima organizacional y escuela es un tema de amplios ángulos, porque a diferencia de otras empresas, los clientes directos del servicio conviven dentro de la entidad la mayor parte del tiempo y los que lo contratan, es decir, los que deciden la compra de dicho servicio, en este caso los padres, también están integrados a la comunidad por razones pedagógicas y normativas. Todos los miembros de todos los estamentos de la institución componen el clima laboral y esto genera una particularidad que hay que atender conceptual y empíricamente.

### **3.4. Clima Organizacional y Liderazgo**

El clima organizacional está relacionado con el liderazgo que se ejerce en las organizaciones. Según la *Great Place To Work* (2014) el líder junto con sus seguidores

(empleados) debe construir día a día sus relaciones, con el objetivo de generar excelentes condiciones tanto físicas como afectivas, que fabriquen una permanente sinergia en la organización para la cual trabajan.

Los líderes deben considerar que han diseñado un lugar excelente para trabajar cuando “logran los objetivos de la organización, donde las personas dan lo mejor de sí y trabajan como equipo/familia todo en un ambiente de confianza” *Great Place To Work* (2014) .

Para *Great Place To Work* (2014) los líderes pueden crear ambientes de confianza de nueve maneras:

Los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos de la organización inspirando, comunicando y escuchando. Tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les agradece, se los desarrolla y se los cuida. Y pueden trabajar juntos como equipo/familia al contratar, compartir y celebrar.

Para ampliar la relación entre liderazgo y clima organizacional, se debe recorrer diversas tendencias conceptuales. El estilo de gestión de un supervisor, por ejemplo, afecta las percepciones de clima organizacional de sus subordinados y estas percepciones afectan el desempeño laboral de los últimos (Bloch & Whitely, 2003; Goleman, 2000; Stringer, 2002, citados en Raineri 2006).

Para Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) el líder puede articular la percepción que los miembros tienen de la organización, por lo tanto, el clima organizacional está unido con las características del líder, quien puede ejercer un gran efecto sobre éste. Y es que ya hemos comprobado como la personalidad de quien dirige repercute en todo el ambiente de trabajo y si un directivo es afable, recto, sociable y confiable, proyectará esos valores a toda la institución.

Para amplificar lo anterior, en la investigación realizada por Hoy, Smith y Sweetland (2002) se evidenció que el rol de líder que asuman las directivas se transforma en esencial para el adelanto institucional y para lograr la familiaridad, por ejemplo, con el cuerpo docente; los rectores y coordinadores que están dispuestos siempre para con sus profesores y los tratan con

confianza, consiguen un alto nivel de aceptación en los docentes que ellos devuelven con mayor compromiso con la institución.

Lo anterior permite afirmar que, en el sector de la educación secundaria, el liderazgo que debe predominar es el estilo democrático, ya que la confianza, el respeto y la participación de los docentes en la toma de decisiones, son elementos fundamentales para la interacción armónica. De aplicarse así, los docentes pueden asimilar de una mejor manera las directrices desde un liderazgo participativo que desde un liderazgo autoritario, pues éste último se basa en técnicas de alto control hacia los subordinados (Cortés, 2004). Esta autora, a partir de sus investigaciones, ha concluido que los docentes cuentan con una “alta susceptibilidad para la percepción de situaciones de control y autoritarismo” (p. 212), a las cuales pueden reaccionar de una manera negativa, afectando el ambiente laboral de la institución a la que pertenezcan.

Así mismo, Cortés (2004) asienta que la ideología con la que cuenta una institución educativa hace propicio el estilo de liderazgo y a su vez un clima organizacional que puede ser el deseable, permitiendo una coherencia entre estos aspectos. La ideología con respecto al manejo del poder, las relaciones, la libertad, la tolerancia, el respeto, la consideración y el liderazgo fundamentado en valores, comprenden un modelo democrático en las instituciones de educación secundaria, que propende por un ambiente favorable para los docentes Cortés (2004).

Por consiguiente, un líder democrático es quien tiene valores como la justicia y el respeto, pero además cuenta con el reconocimiento de las personas que están dentro del sistema, es un facilitador de procesos y no es quien impone lo que se debe hacer. Con este estilo de liderazgo los docentes pueden contar con un clima propicio para el desarrollo de actitudes y capacidades para el desarrollo integral de las personas tanto profesional como personalmente, lo que aumentará la percepción de sentirse cómodos y motivados en la institución Cortés (2004).

Sin embargo, no todos los teóricos son tan dados a un enfoque tan político del liderazgo en las escuelas y colegios. Hay quienes asumen la vanguardia pedagógica y docente como la clave de la dirección académica y en ese vector apuntan sus postulados. Es el caso de Gento

(2002) quien ve en la capacidad y actitud instructiva, la clave del liderazgo adecuado en las instituciones educativas:

...el liderazgo que ha de ejercer el director de un centro educativo debe ser eminentemente *pedagógico*: ello supone que, si bien son aplicables al mismo las peculiaridades que con carácter general hemos considerado hasta ahora, su preocupación fundamental ha de ser la promoción de la potencialidad de los miembros del centro orientada a lograr una educación de calidad que, en su conjunto y pormenores, responda a una institución educativa de calidad. (p. 196)

No es abundante el material investigativo que ha relacionado el estilo de liderazgo del director de una escuela con el rendimiento académico de sus estudiantes, ni se ha diseñado instrumentos de medición específicos para tal fin. Como los alumnos no son exactamente miembros de la empresa, parecen ser invisibles a los ojos de investigadores del clima laboral genérico, pero habrá que ahondar más en esa fina capa entre liderazgo directivo docente y calidad académica de los educandos. A propósito, Gento (2002) recalca, a pesar de que no abundan los estudios al respecto, que “algunos rasgos del liderazgo (tales como la promoción de innovaciones y el estímulo a los profesores) parecen tener una mayor incidencia”. (p. 196)

Con base en lo anterior se puede afirmar que el liderazgo en las instituciones educativas reside en asumir la responsabilidad desde lo institucional íntegramente, es decir, desde lo empresarial ligado intrínsecamente con lo pedagógico. En conclusión, se evidencia, sin lugar a duda razonable, que hay una relación recíproca entre liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas, que inclusive, puede llegar a impactar el desempeño académico de los estudiantes.

## **TERCERA PARTE**

### **DESARROLLO EMPÍRICO**

#### **4. METODOLOGÍA**

Se desarrolló un trabajo de tipo descriptivo en el que se evidencia el tipo de liderazgo que predomina en la institución y las características del clima organizacional que se presenta en la institución educativa. Con base en los resultados, se plantean los lineamientos básicos para la intervención que se recomienda, debe desarrollar el colegio de manera prioritaria.

##### **4.1. Posicionamiento Epistemológico**

Según Rositas, Alarcón y Badii (2006) el proceso para la declaración de un problema depende del paradigma epistemológico, el cual se adhiere al modelo o estructura intelectual tomada por el investigador para el desarrollo de su tesis, evidenciada a partir de tres perspectivas: positivista, interpretativista y constructivista. Para contextualizar este trabajo, deberá entenderse que el positivismo es una ciencia empírica que permite el análisis de determinadas situaciones según hechos o realidades científicas.

Por esta razón y para efectos del presente proyecto, la escuela metodológica que mejor se adapta al proceso de definición y verificación del problema es la positivista, ya que permite, según Ramírez, Arcila, Buriticá y Castrillón (2004) el entendimiento de las ciencias, desarrolla de manera relevante una perspectiva objetiva de cuantificación y además, como proceso inductivo, permite elaborar lineamientos básicos de manera universal a partir del análisis de elementos de liderazgo y clima.

##### **4.2. Alcance de la Investigación**

“La investigación es la herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). La tipología de la investigación se

encuentra dividida en cuatro tipos de estudios según Dankhe (1986 citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) y estos son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Según Hernández, et al. (2010), el tipo de estudio descriptivo tiene el propósito de detallar cómo es y cómo se manifiesta una situación o evento y para ello define el objeto de estudio y las variables para ser medidos y de esta forma describirlos.

Con base en lo anterior, en el presente trabajo se utilizó el tipo de estudio descriptivo, teniendo en cuenta que se detalló y se midió tanto el liderazgo como el clima organizacional en el Colegio objeto de estudio. De esta manera, se describieron las variables de cada tema central (Liderazgo y Clima organizacional) teniendo en cuenta los resultados que arrojaron los instrumentos utilizados, pero sin establecer relación entre los temas centrales, ni entre las variables, ya que esto cambiaría el tipo de estudio, a uno de corte correlacional, que no es el escogido.

### **4.3. Enfoque de Investigación**

La investigación cuantitativa toma como base a la escuela positivista, al establecer en el proceso de trabajo unos pasos específicos mediante los cuales, los sujetos (investigadoras) conocen la realidad de su objeto (Colegio) de estudio mediante un recorrido empírico y objetivo. Según Monje (2011), la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, con base en los cuales se evalúan una serie de variables que hacen parte del problema central. El proceso que se sigue inicialmente es la definición de las hipótesis derivadas de la teoría, seguido de la operacionalización de las variables, recolección, procesamiento de los datos y por último la interpretación.

El enfoque de investigación asumido para el presente trabajo se relaciona con un estudio positivista -descriptivo- cuantitativo, para el cual se tuvo en cuenta la aplicación de dos test. Por un lado la encuesta de calificación de adjetivos Pitcher para evaluar liderazgo, propuesta por Patricia Pitcher (1997) en el año 1997, donde los docentes, estudiantes y otros funcionarios evaluaron el tipo de liderazgo ejercido por parte de los directivos. Por otro lado, se aplicó la

escala multidimensional propuesta por Fernández (2008) para clima organizacional, que también fue evaluada por los directivos, docentes y otros funcionarios.

#### **4.4. Descripción del Método de Investigación**

La investigación cuantitativa del presente trabajo es “no experimental”, lo que implica que no se puede manipular intencionalmente las variables independientes, pues lo que se hace es observar situaciones existentes para después analizarlas (Hernández, et al. 2010).

Se decidió utilizar el método no experimental, debido a que, por medio de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se pudo analizar el estilo de liderazgo y el clima organizacional que actualmente tiene el Colegio, así como la situación existente en estos ámbitos. En consecuencia, no se manipuló ninguna variable.

Por lo anterior, el diseño de investigación del presente estudio es el transeccional o transversal. Según Hernández, et al. (2010), este diseño es donde se “...recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado...” (p. 247). El diseño transeccional se subdivide en correlacionales/causales y descriptivos. Estos últimos consisten en medir las relaciones entre dos o más variables en un momento específico, para describir dichas relaciones (Hernández, et al. 2010). En consecuencia, se utilizó el diseño transeccional descriptivo, teniendo en cuenta que el alcance del presente trabajo es descriptivo.

#### **4.5. Descripción de los participantes**

Se trabajó con la totalidad de directivos, funcionarios y profesores de la institución. Se incluyeron también la totalidad de los estudiantes de noveno, décimo y undécimo del Colegio. A continuación, se describirá el grupo de miembros del colegio que participaron en la investigación, indicando las variables estudiadas en cada uno de ellos.

#### 4.5.1. Participantes a los que se les aplico el test de Pitcher para evaluar el Liderazgo

Para el análisis del liderazgo se aplicó el test de Pitcher, a toda la comunidad escolar: docentes, personal administrativo y estudiantes, quienes evaluaron todos el mismo instrumento. Por otro lado, el corte transversal representativo fueron los docentes, estudiantes y otros funcionarios, quienes fueron la población (N=130) como se observa en la Tabla 1.

**Tabla 1:**

Corte Transversal de la Investigación y Población. Liderazgo

Corte Transversal	Cantidad	Observaciones
Estudiantes 9°	33	Estudiantes de los últimos tres grados que por su trayectoria representativa en el Colegio, permite realizar un análisis y calificación de las variables con mayor precisión.
Estudiantes 10°	36	
Estudiantes 11°	32	
Docentes	25	Docentes que tenían una antigüedad mínima de diez meses.
Otros Funcionarios	4	Funcionarios que tenían una antigüedad mínima de un año.
<b>Total</b>	<b>130</b>	

#### 4.5.2. Participantes que evaluaron el Clima Organizacional a través del ECO

Para el análisis del clima organizacional se aplicó el ECO, se aplicó el instrumento a docentes y demás funcionarios del Colegio. Por otro lado, el corte transversal representativo estuvo compuesto por directivos, docentes y otros funcionarios, quienes constituyeron la población (N=30) como se observa en la tabla 2.

**Tabla 2:**

Corte Transversal de la Investigación y Población. Clima Organizacional

Corte Transversal	Cantidad	Observaciones
Directivos	5	Rectora, Coordinador Académico, Coordinador de Disciplina, y Administradora.
Docentes	20	Docentes que tenían una antigüedad mínima de un año.
Otros Funcionarios	4	Funcionarios que tenían una antigüedad mínima de un año.
<b>Total</b>	<b>29</b>	

Teniendo en cuenta los tipos de instrumento que trata el liderazgo y el clima organizacional, la muestra a la cual se aplicaron dichos instrumentos es representativa de cada

uno de los estamentos y su selección se hizo con base en un análisis previo de pertinencia de docentes, alumnos, funcionarios y directivos, teniendo en cuenta con los tres primeros grupos, que fueran representativos de sus estamentos y que conocieran bien el engranaje de la institución, para, con base en ello, obtener resultados confiables.

#### **4.6. Instrumentos de Recolección de Información**

##### **4.6.1. Test de Adjetivos de Pitcher**

El instrumento está compuesto por 59 adjetivos que, de acuerdo con la autora, caracterizan los estilos de liderazgo (Pitcher, 1997). El instrumento fue diseñado para determinar las características del individuo estableciendo cómo se desempeña en un ambiente específico, si lo hace de manera eficiente o no (Pitcher, 1999). Previo proceso de traducción, retro traducción y validación del cuestionario, se aplicó en varias ciudades colombianas (Contreras, Juárez, & Barbosa, 2013). De acuerdo con los estudios realizados, el test de Pitcher constituye una buena alternativa para evaluar la percepción de los seguidores o trabajadores en relación con el tipo de teoría sobre el comportamiento humano asumida por el líder (Contreras, et al., 2013).

Para este estudio se aplicaron las cuatro categorías para liderazgo propuestas con base en el estudio efectuado por Contreras, Juárez y Barbosa (2013) que son: deseable, no deseable, ambivalente y no liderazgo. Los estudios psicométricos del PAT con población colombiana permiten afirmar que este instrumento resulta adecuado para evaluar estilos de liderazgo en nuestra población. (Anexo 1)

Con base en este importante estudio se puede deducir que un liderazgo deseable es, en principio, el que aplican los directivos cuando centran su labor en las personas y no en los procesos productivos, como lo comprobó un estudio de la Universidad de Michigan citado por Palomo (2008): “Son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tiene un profundo interés en las necesidades de los subordinados. Son líderes que aceptan y conocen las diferencias individuales”. (p. 28)

Por su parte hay una serie de comportamientos de los líderes que son herencia de un pasado autoritario donde el poder era más importante que la gestión. De allí se heredó el componente mayoritario del liderazgo no deseable, que en esencia no es un accionar de malas personas, sino una resistencia al cambio como lo expresa Agustini (s.f.):

La gente se resiste al cambio cuando no comprende lo que éste implica, o cree que puede costarle mucho más de lo que puede ganar, especialmente cuando el que lo impulsa no inspira confianza. Pocas organizaciones se caracterizan por un buen nivel de confianza entre subalternos y directivos (p. 6).

#### **4.6.2. Escala de Clima Organizacional ECO**

La Escala de Clima Organizacional (ECO) fue desarrollada por Fernández (2008) y está compuesta por 63 preguntas. El instrumento categoriza el clima organizacional en cinco variables fundamentales: 1) Apoyo de liderazgo y organización, 2) recompensa, 3) comodidad física, 4) control/presión y 5) cohesión entre colegas. (Anexo B)

Como se indicó en el punto anterior, la ECO se aplicó a los directivos, docentes y otros funcionarios del Colegio.

#### **4.7. Procedimiento**

Para la aplicación de los instrumentos, se realizó una reunión previa con las directivas del Colegio para explicar el objetivo de la investigación. Asimismo, se informó sobre la importancia de hacer este estudio en la entidad, para poder fortalecer tanto el liderazgo, como el clima organizacional de la institución. Luego se solicitaron los permisos por parte de los acudientes para la aplicación de los cuestionarios a los estudiantes menores de edad.

Una vez obtenida la autorización de las directivas del colegio y de los padres de los estudiantes se procedió a la aplicación colectiva de los instrumentos. Se inició con la evaluación del liderazgo y se aplicó el test de Pitcher en físico a los estudiantes. Luego se aplicaron las

encuestas de Pitcher y Eco a los directivos, docentes y otros funcionarios y de esta manera se realizó la recolección de datos.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. Análisis de la Información**

Una vez consolidada la información se procedió al análisis estadístico de los resultados. Inicialmente se hizo una descripción de los resultados.

#### **5.1.1. Descripción del Liderazgo**

Los resultados del test de Pitcher se analizaron a través de análisis categóricos. Los 59 adjetivos del cuestionario se agruparon en las cuatro categorías de liderazgo planteadas por Contreras, Espinosa, Hernández y Acosta, (2013) que son: deseable, no deseable, ambivalente y no liderazgo.

Los datos generales que se observan en la tabla 3 arrojan la presencia de todos los tipos de liderazgo, con mayor percepción del estilo deseable en el líder N°2 y del no deseable en el líder N°5. No hay una tendencia que se pueda marcar como absoluta en alguno de los líderes lo que permite interpretar que hay ambivalencia generalizada, obviamente, con los extremos ya reseñados.

Al directivo N°3 se le ha practicado un análisis particular por ser la máxima autoridad del Colegio y de allí debe partir la estrategia de intervención. Según lo expresado por los alumnos, profesores y funcionarios este líder oscila entre no deseable y ambivalente, presentando sólo un punto de diferencia en los tres grupos entre los dos estilos, lo que marca una guía para la intervención pues el accionar del líder máximo actúa como un derrotero en el resto de la institución. No es sana una percepción de ambivalencia de la más alta jerarquía y mucho menos una opinión generalizada de liderazgo no deseable sobre la cúspide institucional.

Tenemos, así mismo, una pequeña varianza con el directivo N°2 quien arroja los resultados más deseables de estilo dentro de los estudiantes, pero con tan sólo un

punto sobre los que opinan que es ambivalente y dentro de los grupos de profesores y funcionarios es bajo el resultado. En sentido contrario, el directivo N°5 presenta el más alto índice de liderazgo no deseable, pero en opinión de estudiantes, mientras que profesores y funcionarios califican entre no deseable, deseable y ambivalente.

Los directivos N°1 y N°4 presentan niveles altos de precepción no deseable, sobre todo en estudiantes, pero distintos en cuanto a que tienen resultados opuestos pues el N°4 tiene niveles altos en la opinión promedio, mientras que el N°1 tiene datos más bajos. Los porcentajes de liderazgo no deseado y liderazgo ambivalente de la tabla 4, justifican una intervención de fondo en el liderazgo rectoral.

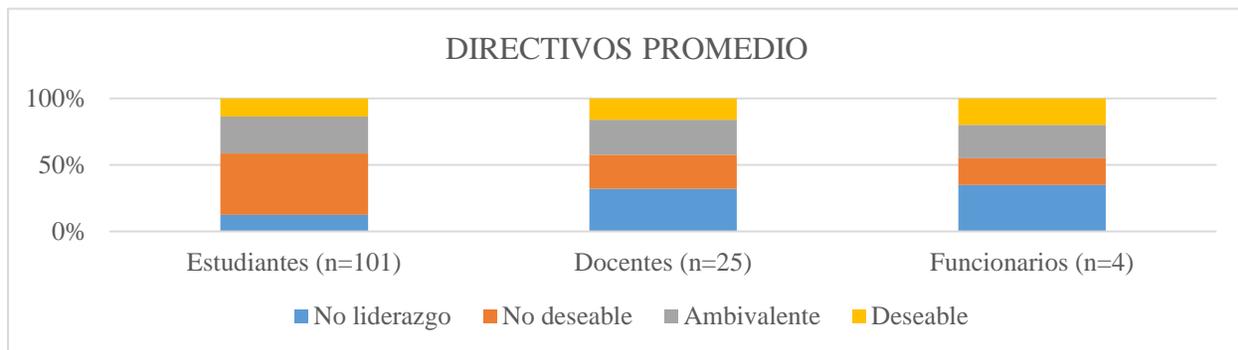
**Tabla 3:**

Porcentajes estilo de liderazgo

Directivo	Grupo	Estilo de Liderazgo			
		No liderazgo	No deseable	Ambivalente	Deseable
N°1	Estudiantes (n=101)	25.7	54.5	14.9	5.0
	Docentes (n=25)	68.0	24.0	4.0	4.0
	Funcionarios (n=4)	100.0	0.0	0.0	0.0
N°2	Estudiantes (n=101)	12.6	2.9	41.7	42.7
	Docentes (n=25)	24.0	32.0	36.0	8.0
	Funcionarios (n=4)	0.0	50.0	50.0	0.0
N°3	Estudiantes (n=101)	13.6	41.7	32.0	12.6
	Docentes (n=25)	20.0	28.0	24.0	28.0
	Funcionarios (n=4)	50.0	0.0	25.0	25.0
N°4	Estudiantes (n=101)	5.0	55.4	33.7	5.9
	Docentes (n=25)	12.0	12.0	52.0	24.0
	Funcionarios (n=4)	0.0	0.0	50.0	50.0
N°5	Estudiantes (n=101)	5.9	75.2	16.8	2.0

Docentes (n=25)	36.0	32.0	16.0	16.0
Funcionarios (n=4)	25.0	50.0	0.0	25.0
Estudiantes (n=101)	12.6	46.0	27.8	13.6
Docentes (n=25)	32.0	25.6	26.4	16.0
Funcionarios (n=4)	35.0	20.0	25.0	20.0

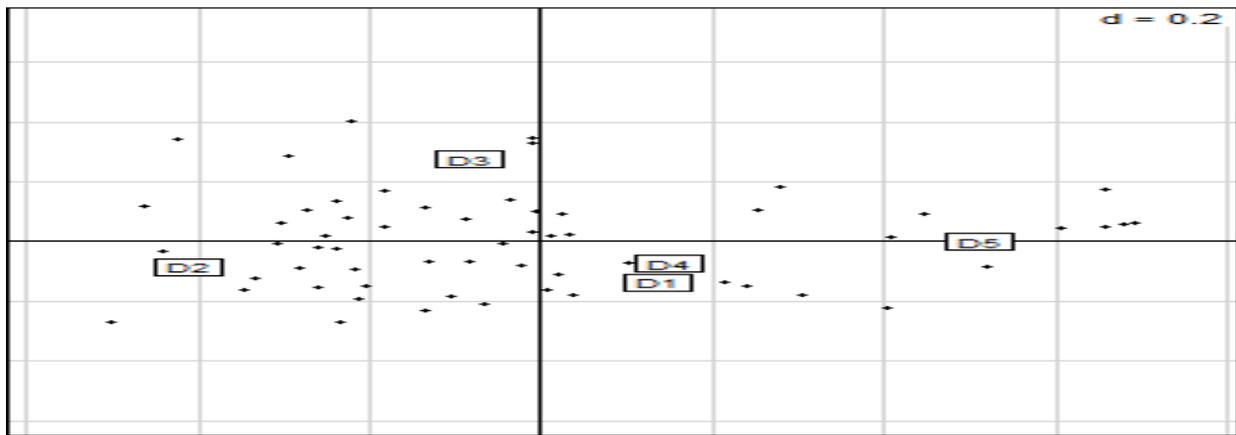
La tendencia de porcentajes marca que tan sólo el directivo N°2 llegó a un 42.7% de liderazgo deseable, siendo el único de los directivos que no forma parte de la familia propietaria del colegio. Hay que acotar que los directivos restantes son familia en donde dos de ellos (N°3 y N°4) han estado desde la fundación del colegio, a pesar del tiempo y años de experiencia se observa una calificación baja en liderazgo deseable, la segunda generación de líderes (N°1 y N°5) muy jóvenes, ya ejercen con funciones de poder, el cual es un factor a intervenir con urgencia debido a los altos porcentajes de liderazgo no deseable. El promedio general arroja que el 46% de estudiantes, el 25.5% de docentes y el 20% de funcionarios cree que en la institución se ejerce un liderazgo no deseable. Puede parecer no importante tratándose de personas los que opinan con menor rigor en este caso los estudiantes, pero entendamos que él es el cliente-usuario, y sus datos son de una importancia capital.



**Figura 3. Porcentajes directivos promedio**

La figura 3 deja ver claro como la mayoría de estudiantes tiene la percepción de que se ejerce un liderazgo no deseable y en menor medida, uno ambivalente. Situación que en menor porcentaje comparten docentes y funcionarios, pero que sigue siendo alto en términos de eficiencia directiva y es un síntoma que debe atenderse. La inexperiencia de los líderes N°1 y N°5 justifica en parte sus resultados y tiene la misión de transformar pronto esos aspectos negativos. El directivo N°3, por su parte, como fundadora y responsable del éxito de la entidad por más de 30 años, tiene el reto de potenciar todo lo deseable que le ha permitido crear y mantener un proyecto exitoso, pero aceptando las recomendaciones de este estudio para poder subir los niveles deseables hasta un estándar acorde con las teorías y prácticas contemporáneas en materia de liderazgo transformador.

A continuación, en la figura 4, (análisis de correspondientes simples para multivariado) se presentan los ejes o los factores principales para las proyecciones, reflejados en los valores propios, donde la representación completa está en cuatro dimensiones.



**Figura 4. Rol de la Dirección.**

Como se puede observar, la principal conclusión es la similitud en las coordenadas para los directivos N°1 y N°4 que están lo más cerca al origen del plano. De allí podemos deducir que estos dos directivos coinciden en comportamientos muy metódicos, organizados en sus planes y en la forma de ejecutarlos, aunque coinciden igualmente en hallarse un tanto distantes del resto del personal.

Resalta a su vez, de manera clara, a los directivos que presentan semejanzas en los adjetivos con que fueron calificados. Visto en detalle, los directivos N°1 y N°4 concentran adjetivos similares y están próximos al origen como ya analizamos. El directivo N°3, para la primera componente (eje horizontal), está próximo al origen, pero en la segunda componente toma los valores más altos respecto a los demás directivos. Tenemos ahí un líder generoso, reflexivo, detallista, que permanentemente orienta su trabajo al bienestar de las personas de su entorno.

Por su parte, los directivos N°2 y N°5, respecto de la segunda componente, están próximos al origen, sin embargo, en la primera componente, que recoge la mayor cantidad de inercia, tienen comportamientos totalmente opuestos, el directivo D5 toma el valor más positivo en la componente 1 y el directivo N°2 toma el valor más negativo en esta misma componente. Esto demuestra que la ambivalencia en el estilo de liderazgo es una consecuencia muy frecuente como en el caso del Colegio, donde dos directivos presentan actitudes deseables en unos aspectos y a su vez irradian comportamientos no deseables como líderes en otras actitudes.

Entonces, los directivos N°1 y N°4 están próximos al origen y junto a estos directivos se tiene los siguientes adjetivos: metódicos, decididos, firmes, meticulosos, responsables, abiertos, sensatos, enérgicos, honestos y cerebrales. Estos son los perfiles de liderazgo que encontramos en el origen relacionados a N°1 y N°4, lo que se traduce un estilo muy técnico y profesional en el liderazgo que ejercen.

Para el caso del directivo N°3, que a diferencia del N°1 y N°4 lo representa los siguientes adjetivos: reflexivo, generoso, detallista, orientado a personas, emocional, apasionante y visionario. Adjetivos que hasta el momento lo hacen la persona más sensible y humana en su forma de liderazgo y también muy profesional, pues representa esos factores de motivación que redundan en la productividad y la buena disposición de los subordinados.

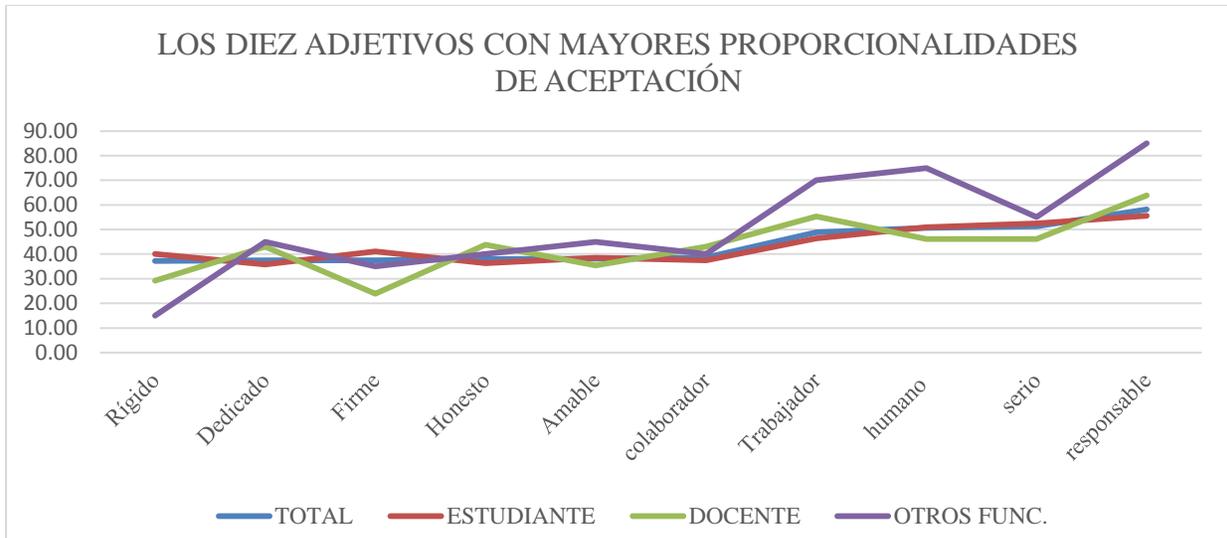
El análisis de los directivos N°2 y N°5 nos arroja un contraste muy explícito en la interpretación del primer componente; por una parte el directivo N°5 tiene los siguientes adjetivos asociados: extremista, volátil, testarudo, rígido, osado, difícil, inflexible, fastidioso. Al

otro extremo se encuentra el directivo N°2 a quien se le asocian los siguientes adjetivos: razonable, conecedor, cortés, inspirador, brillante, fácil de llevar, sensato, estable, controlado, divertido, amable, digno de confianza. Este es el directivo que proyecta mayor confianza en los dirigidos y gran accesibilidad por parte de las personas encuestadas, sin que se llegue a mostrar como un directivo sensible o bondadoso, como en el caso del directivo N°3.

Es significativo, entonces, comprobar como en el Colegio, con base en los datos del instrumento de adjetivos, se presentan diversos tipos de liderazgo que coexisten integrados dentro del mismo directivo y separadamente como ejercicio individual. No hay una tendencia que refleje un sello corporativo que le dé identidad a la forma de dirigir en la institución.

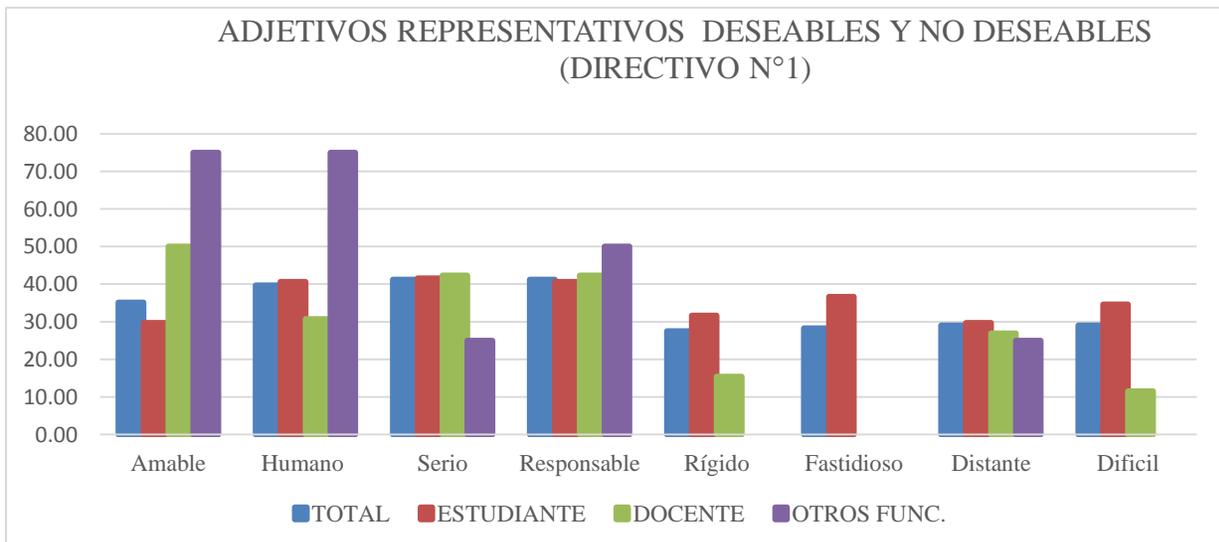
Los valores positivos y negativos, es decir, los estilos deseables y no deseables de dirección estratégica se presentan conviviendo en mayor o menor medida en los 5 directivos principales de la entidad. Y si bien los valores básicos positivos se hallan presentes ampliamente en directivos de altísima responsabilidad, no lo es menos que también se hallan factores de amplísima negatividad en esos mismos directivos y de forma extrema en otros. Se tiene, entonces, un cuadro de inestabilidad que refleja que hace falta una decisión institucional de asumir un estilo de liderazgo deseable, transformacional, como política del Colegio y que debe ser adoptada por la totalidad de directivos de la entidad.

Pero también hay aspectos rescatables en el diagnóstico, como lo vemos en la figura 5. Allí se reflejan los diez adjetivos de mayor aceptación según cada directivo analizado.



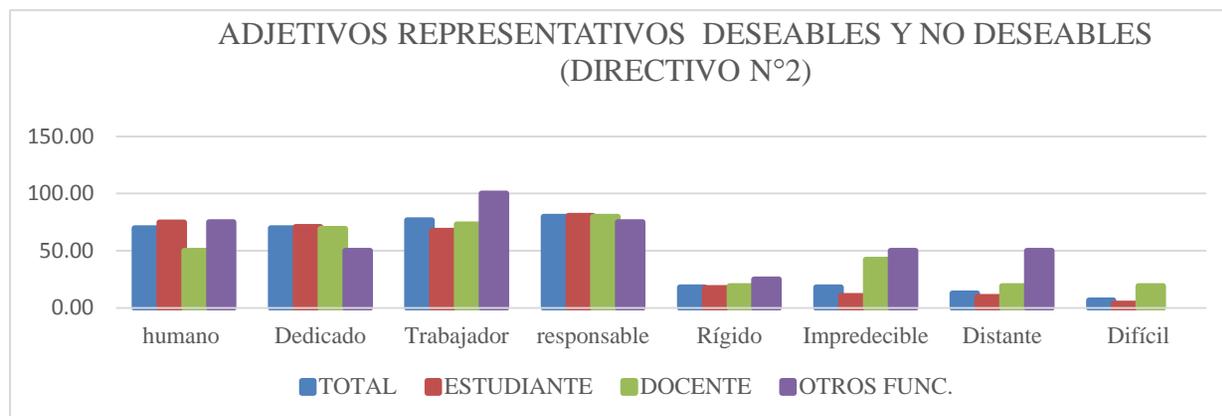
**Figura 5. Adjetivos con mayor aceptación en directivos.**

Para el líder N°1 los adjetivos más mencionados corresponden a: responsable, serio, humano, amable, difícil, distante, fastidioso, emprendedor, rígido y firme. En esta apreciación se presentan diferencias tanto en los docentes como en los estudiantes, pero con mayores tasas en los estudiantes, salvo en el adjetivo amable. Se destaca que los adjetivos serio y responsable presentan tasas similares en alrededor del 41%.



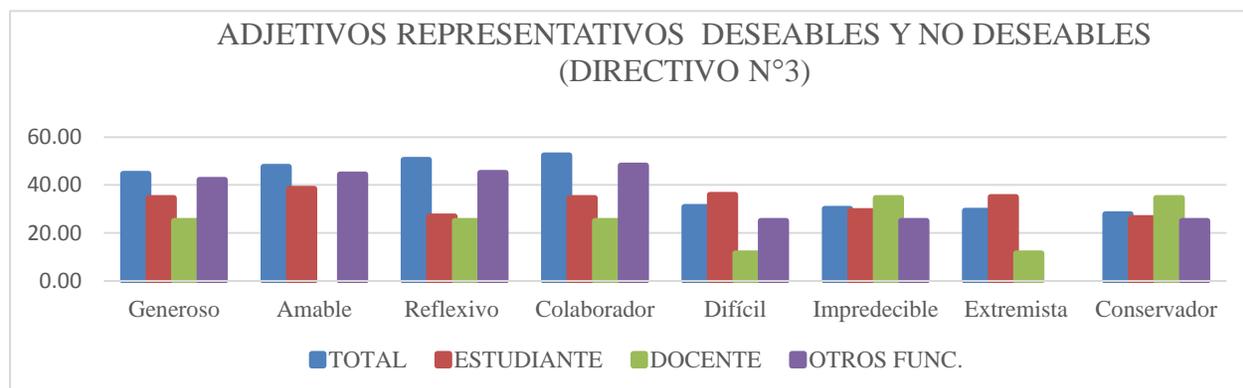
**Figura 6. Directivo N° 1: Los Ocho Adjetivos Representativos.**

Para el líder N°2, los adjetivos más mencionados corresponden a: responsable, trabajador, dedicado, humano, colaborador, amable, honesto, puntual, serio, emprendedor. Esta apreciación se presenta en forma similar tanto en los docentes como en los estudiantes, salvo en los adjetivos amable y decente que es donde se presentan las mayores diferencias.



**Figura 7. Directivo N° 2: Los Ocho Adjetivos Representativos.**

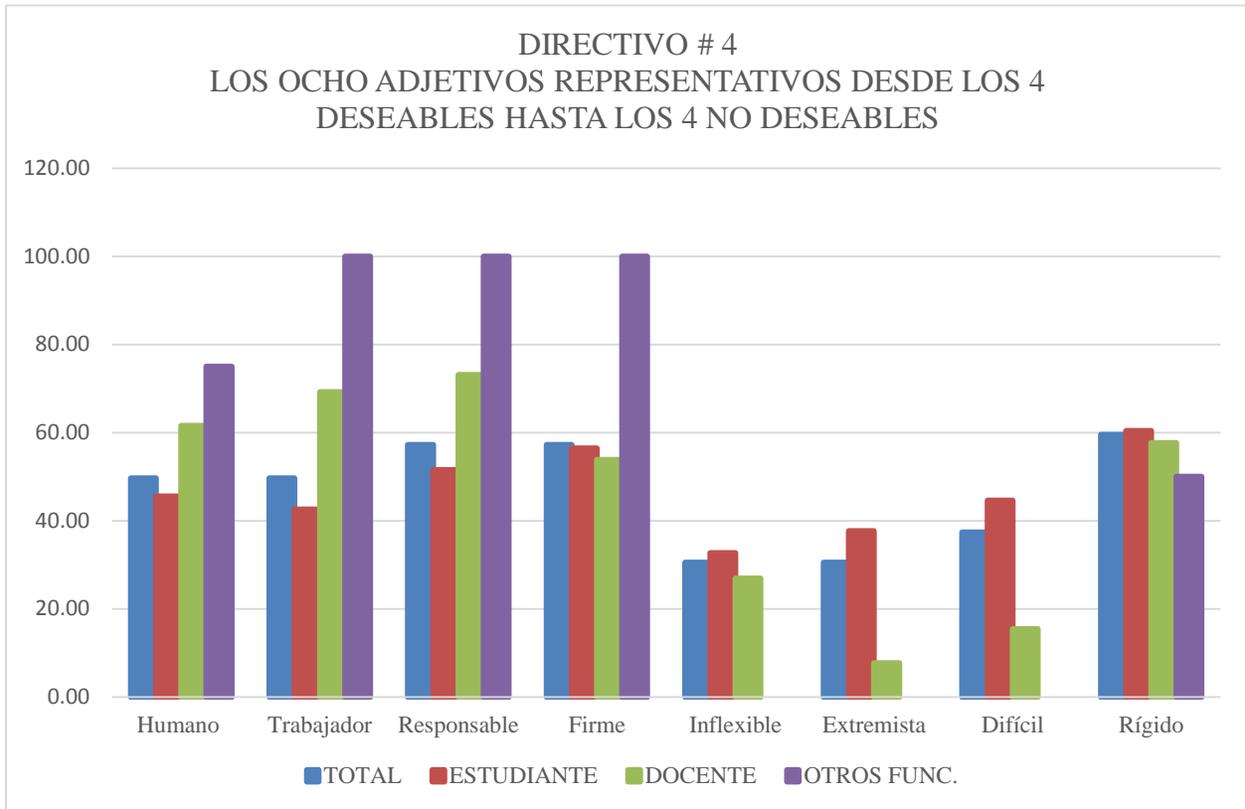
Para el líder N°3, los adjetivos más mencionados corresponden a: responsable, humano, trabajador, dedicado, colaborador, reflexivo, amable, generoso, orientador y honesto. Esta apreciación se presenta en forma similar tanto en los docentes como en los estudiantes.



**Figura 8. Directivo N° 3: Los Ocho Adjetivos Representativos.**

Para el líder N°4, los adjetivos más mencionados corresponden a: serio, rígido, firme, responsable, trabajador, humano, honesto, colaborador, franco y realista. Esta apreciación se

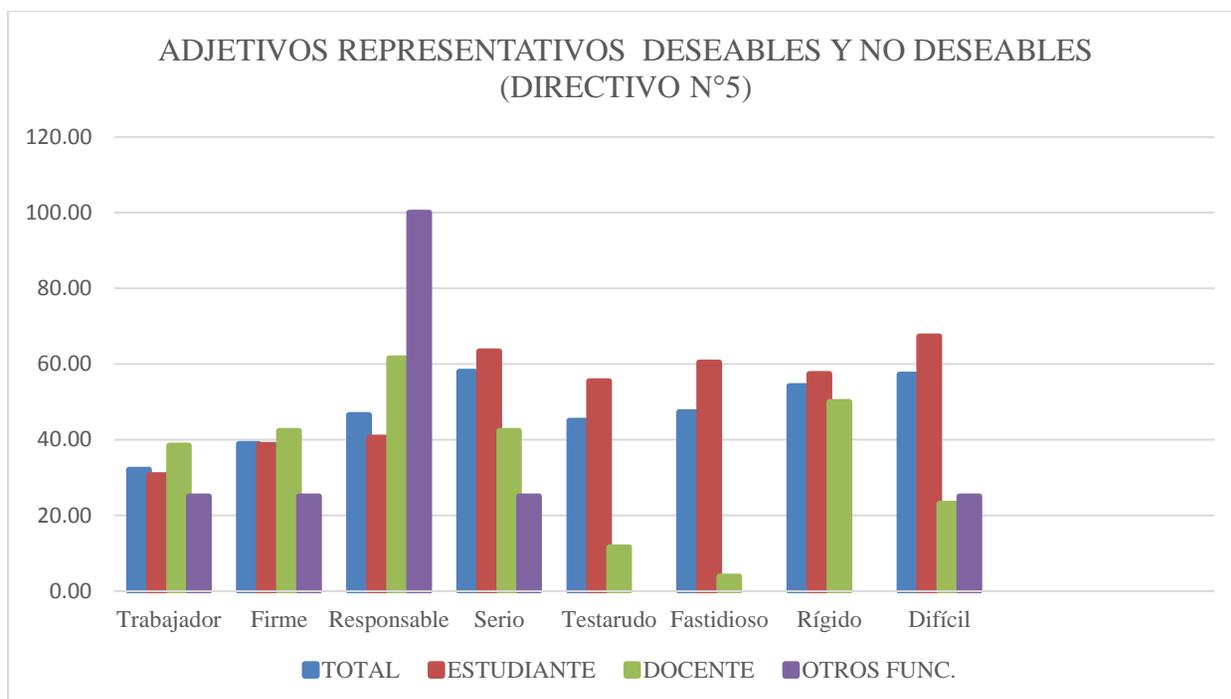
presenta en forma similar tanto en los docentes como en los estudiantes, salvo en el adjetivo franco que es donde se presenta la mayor diferencia.



**Figura 9. Directivo N° 4: Los Ocho Adjetivos Representativos.**

Para el líder N°5, los adjetivos más mencionados corresponden a: serio, difícil, rígido, fastidioso, responsable, testarudo, extremista, firme, inflexible y volátil. En esta apreciación se presentan diferencias tanto en los docentes como en los estudiantes, pero con mayores tasas en los estudiantes.

En total para estos cinco líderes, los adjetivos más mencionados corresponden a: responsables, serios, humanos, trabajadores, colaboradores, amables, honestos, dedicados y rígidos. Esta apreciación se presenta en forma similar tanto en los docentes como en los estudiantes, salvo en el adjetivo firme que es donde se presenta la mayor diferencia a favor de los estudiantes.



**Figura 10. Directivo N° 5: Los Ocho Adjetivos Representativos.**

En consecuencia, se han identificado los adjetivos que permitirán ubicar los estilos de liderazgo hallados y proponer los lineamientos de intervención con directivos del Colegio.

### **5.1.2. Clima Organizacional**

Los tipos de datos que se analizan en la tabla 4, se denominan categóricos. También se conocen como datos por categoría y sirven para la recolección de información del ECO, ya que las 63 preguntas del cuestionario se encuentran agrupadas en las cinco variables.

**Tabla 4:**

Variables evaluadas en el ECO.

<b>Variables</b>	<b>Definiciones</b>
<b>Apoyo de liderazgo y organización</b>	Apoyo afectivo, estructural y operativa de la dirección y la organización prevista para los empleados en el desempeño de sus actividades diarias en el trabajo.
<b>Recompensa</b>	Varias formas de recompensas utilizadas por la empresa para premiar la calidad, la productividad, el estrés y el desempeño de los trabajadores.
<b>Comodidad física</b>	Física medio ambiente, la seguridad y la comodidad proporcionada por la empresa a los empleados.
<b>Control/presión</b>	Control y la presión ejercida por la empresa y los supervisores sobre el comportamiento y el rendimiento de los empleados.
<b>Cohesión entre colegas</b>	Los vínculos y la colaboración entre los compañeros de trabajo de la Unión.

Fuente: Clima organizacional. Medidas de Comportamiento Organizacional. (Fernández, 2008)

El formato preliminar que se dispuso para analizar los datos, es el que se observa en la tabla 5 y el de las correlaciones, en la tabla 6.

**Tabla 5:**

Estadísticos descriptivos para la ECO.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
APOYO	29	1,67	4,48	3,18	,53
RECOMPENSA	29	1,15	4,23	2,43	,71
CONFORT	29	1,77	4,15	3,12	,66
CONTROL	29	2,11	4,33	3,12	,52
COHESION	29	1,43	4,57	3,09	,83
N válido (por lista)	29				

En esta tabla se ven reflejados los datos descriptivos que reflejaron la percepción del personal sobre estas cinco categorías macro que sintetizan las respuestas específicas a los 63 ítems de la Escala del Clima Organización. Cada ítem fue evaluado de la siguiente manera: 1=

totalmente en desacuerdo; 2= bastante en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4= bastante de acuerdo; 5= totalmente en acuerdo.

El promedio de satisfacción en las cinco categorías establecidas se puede observar en la tabla 6, de la cual se desprende que para el total de los 63 ítems la satisfacción media es “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Por su parte, la categoría de “apoyo de liderazgo” es la mejor calificada (con menor dispersión en las calificaciones), en tanto que “recompensa” es la peor calificada (con mayor dispersión en las calificaciones). Los bajos niveles de recompensa que dicen recibir los funcionarios del Colegio, son datos trascendentales en el estudio pues es síntoma inequívoco de un clima laboral donde abunda la insatisfacción y la percepción de no recibir los estímulos adecuados que mantengan en alto la motivación. Las recompensas suelen asociarse en las empresas con un concepto muy profundo y delicado como es el de justicia. Cuando una mayoría de trabajadores, como en este caso, percibe que el Colegio no es “justo”, refleja ahí mismo que su ambiente de trabajo, su clima organizacional está afectado directamente por un contexto donde no se siente valorado en sus justas proporciones. En la tabla 6 se observa con mayor precisión que la variable de recompensa está muy baja, lo cual debe ser un punto a mejorar y un punto de intervención.

También se ve un área crítica en la variable “control” que da un aviso importante que puede analizarse desde dos ópticas: una, que hay exceso de control a tareas que requieren más autonomía para su ejecución y, otra, que falta dirección en algunas tareas donde es imprescindible la orientación directa del superior. El control es aspecto clave en la percepción de clima organizacional porque, como en este caso en concreto del Colegio, su omnipresencia puede ser perjudicial para el desarrollo armónico, motivado, autónomo de los funcionarios, pero también su ausencia permanente de ciertos contextos laborales, deja en claro que los directivos pueden pecar de descuido no intencional pero delicado, en labores que requieren de supervisión indelegable.

En lo específico de los resultados se observa que en la categoría “apoyo de liderazgo” los factores mejor ponderados con calificativo “de acuerdo” son: “El trabajador recibe orientación del supervisor (o jefe) para ejecutar sus tareas”, “En el Colegio, existe planeamiento de las

tareas” y “El trabajador puede contar con el apoyo del jefe”. Por su parte, los factores con calificaciones de menores ponderaciones corresponden a: “Mi sector es informado de las decisiones que le conciernen”, “Los cambios en esta empresa son informados a los trabajadores” y “Los conflictos que ocurren en mi trabajo son resueltos por el propio grupo”, con opiniones un poco superiores a “Bastante en desacuerdo” pero inferiores a “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.



**Figura 11. Dimensiones de clima organizacional.**

La técnica estadística de correlación de Pearson (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) se aplicó teniendo en cuenta que permitió analizar a variables en un mismo nivel de categorización, como se ve en la tabla 6. La hipótesis a probar era si a mayor apoyo por parte del líder habría una mayor recompensa, un mayor confort, menos control y más cohesión institucional.

La importancia de este instrumento estadístico en la medición del clima organizacional del Colegio, radica en que las variables no son dependientes una de la otra lo que permite evaluar la hipótesis con la mayor precisión, sin sesgo alguno. Como se puede apreciar, las correlaciones son disímiles, pero permiten deducir que, aunque se percibe un apoyo del líder claramente

marcado, no es menos claro que el personal no se siente recompensado, lo que corrobora la independencia con que actúan las variables.

El apoyo de líder frente al control presenta un nivel de  $-0,97$ , una correlación negativa muy fuerte que evidencia una fractura seria entre dirigente y dirigido que se plasma en la baja percepción de clima laboral. Y de igual manera la variable control al correlacionarla con la cohesión arroja una media negativa de  $-0,50$  que denota una percepción precaria de los niveles de unidad de criterio que deben primar en el Colegio para la buena marcha de las tareas pedagógicas y administrativas.

Apoyo de líder frente a cohesión arroja una correlación positiva débil de  $0,10$  lo que una vez más no pone de presente la inconsistencia de directrices frente a la coherencia institucional. Un dato sorprendente lo hallamos en la inexistente correlación entre recompensa y confort con un dato de  $0,00$  que se explica, aun así, por una ausencia de comodidad corporativa debida a la falta de motivaciones compensatorias como premios, estímulos, promociones, ascensos y las demás que el trabajador espera del Colegio.

Entre control y cohesión se halla una expresión numérica de  $0,51$  que se traduce en positiva media y que le da un punto medio positivo a la labor tradicional del Colegio cuyos principios de autoridad responsable y respetuosa le son reconocidos por el personal.

En el resto de correlaciones se aprecian niveles positivos considerables, por encima de  $0,75$ , muy fuertes, por encima de  $0,90$ , y superiores a  $1,00$  que dan, en términos del instrumento, una correlación perfecta. Es sintomático comprobar como para los funcionarios, Apoyo del líder y Recompensa deben ir intrínsecamente ligados, así como el confort.

Son niveles muy significativos los que arroja el instrumento donde se concluye que el Colegio debe trabajar en la optimización del sistema de recompensas y estímulos para que las labores de liderazgo estén en concordancia con los valores misionales. El desestimulo es una causa muy delicada de baja percepción de buen clima organizacional y este se ve en todos los aspectos: salarial, funcional, comunicativo y promocional.

**Tabla 6:**

Correlaciones.

		APOYO	RECOMPENSA	CONFORT	CONTROL	COHESION
APOYO	Correlación de Pearson	1	,528**	,614**	-,097	,472**
	Sig. (bilateral)		,003	,000	,616	,010
	N	29	29	29	29	29
RECOMPENSA	Correlación de Pearson	,528**	1	,715**	,319	,181
	Sig. (bilateral)	,003		,000	,092	,346
	N	29	29	29	29	29
CONFORT	Correlación de Pearson	,614**	,715**	1	,238	,410*
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,213	,027
	N	29	29	29	29	29
CONTROL	Correlación de Pearson	-,097	,319	,238	1	,051
	Sig. (bilateral)	,616	,092	,213		,794
	N	29	29	29	29	29
COHESION	Correlación de Pearson	,472**	,181	,410*	,051	1
	Sig. (bilateral)	,010	,346	,027	,794	
	N	29	29	29	29	29

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

## 5.2. Discusión de los Resultados

En el presente estudio ha quedado en evidencia que los funcionarios, docentes y estudiantes de niveles superiores del Colegio reconocen la diversidad de liderazgo presente en las directivas, tal cual lo afirman Gento y Cortés (2010). De manera similar, los datos obtenidos preponderan la trascendencia del clima organizacional en esta entidad educativa, con influencia directa no sólo sobre funcionarios y profesores, sino sobre los estudiantes, en consonancia con lo expuesto por Barber y Mourshed (2008). Hay una marcada diferencia de adjetivos en los directivos de la institución y este rasgo diferencial influye en la percepción que se tiene de cada líder y de su trabajo, como lo dejó muy claro Weber (1944). Además, en algunos casos, se

presenta ambigüedad en el estilo de liderazgo ejercido por directivos de alto nivel, como rectora y coordinadores, lo cual amerita intervención, como lo sugiere este estudio; también se hizo evidente, acorde con lo expuesto por Mayo (1945) que la rectora, los coordinadores y administrativos tienen una preocupación activa sobre el manejo de los recursos humanos, pedagógicos y financieros que le permiten a la entidad gozar de solidez y estabilidad.

Lo más significativo es que predomina en el Colegio un liderazgo No deseable, como fruto de la categorización de adjetivos que son sinónimos de malas prácticas en la dirección y en la coordinación de actividades propias de la entidad educativa. El ejercicio del líder rígido está muy presente y puede corresponder a unas deficientes prácticas globales en cuanto a dirección y liderazgo, en donde los factores positivos que presentan algunos de sus líderes, se ven opacados ante el imaginario general, por la abundancia de factores negativos en varios de los directivos. Se evidencia así lo expuesto por Tannenbaum y Schmidt (1973) en cuanto a la dificultad de poder ejercer un solo tipo de liderazgo y como es común caer, como en este caso, en la lucha de asumir el autoritarismo a la par con la democracia. Esa dualidad extrema arroja resultados negativos como lo vemos en los datos acopiados y analizados en el Colegio.

A su vez, no hay ningún directivo que presente un cuadro integral de liderazgo deseable, pues si bien hay quienes son metódicos, responsables y organizados, éstos acumulan otros factores como ser distantes y poco asertivos con sus dirigidos. Preocupa, además, que en algunos directivos la carga de componentes negativos sea superlativa frente a las precarias consideraciones positivas. Sin embargo, si nos atenemos a lo expuesto por Goleman (2000) hay tantos tipos de liderazgos probables en la bandeja de opciones que tiene un directivo, que los datos recibidos en el Colegio si bien son preocupantes, son muy comunes en diversas entidades lo que permite una intervención muy documentada.

Los cinco líderes analizados tienen roles muy definidos, pero en su accionar, desvelan características de personalidad muy variadas y contrastes extremos dentro de la ejecución individual de algunos de ellos. Los instrumentos aplicados revelan que oscilan entre un vector que va desde un método autoritario y absorbente hasta uno muy interactivo y abierto (Ramos, 2012).

Esto es lo que arrojan los datos en este Colegio. Una volatilidad permanente de buenas y malas prácticas directivas que no permiten configurar un estilo deseable de liderazgo. Y por supuesto, esa percepción de inestabilidad funcional y emotiva por parte de quienes dirigen, se traduce en un clima organizacional inadecuado, de mediana motivación, donde la sensación promedio es que se hallan en una entidad cuyas decisiones no son siempre firmes, no son estables, pueden variar según el temperamento y no el análisis y, lo más delicado, se cambian sobre la marcha afectando la decisión tomada por otro, o cambiando abruptamente la ya tomada por el mismo directivo.

Lo anterior podría ser la consecuencia de una insuficiencia de integralidad contemporánea a juzgar por lo indicado en la teoría del Liderazgo de Rango Total (Bass & Avolio, 1990). No se puede hablar de un liderazgo autoritario, porque la percepción del clima no arroja ese dato y eso es, potencialmente, positivo. Pero así mismo, no hay rasgos claros de un liderazgo deseable que integre los factores que de forma mayoritaria permitan concluir que los directivos se rigen por el conjunto de factores establecidos que propendan por un clima organizacional sano y estable en la entidad educativa como lo propone Juárez (2014).

Los instrumentos aplicados tanto al liderazgo como al clima organizacional, aportan las herramientas para planificar una intervención seria y ajustada tanto a las buenas prácticas empresariales que hay que implementar, como al mejoramiento del Proyecto Educativo Institucional, aspectos que tratándose de una entidad pedagógica, deben estar íntimamente ligados para obtener una institución fuerte, estable, con proyección al futuro cercano y al futuro lejano, por medio de una política organizacional adecuada y ajustada a los valores deseables.

## 6. CONCLUSIONES

Los datos obtenidos en este estudio permiten concluir:

- Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente.
- Se puede establecer que los datos entregados por el personal del Colegio ameritan una intervención pronta para implementar políticas de alta dirección que redunden en el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional.
- Los factores positivos que pueden evidenciarse en varios de sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede potenciar el cambio y la transformación frente a esos factores negativos que se deben erradicar.
- Como hay líderes que arrojan unos datos negativos muy explícitos, se debe trabajar en el mejoramiento integral de esos factores para que el ambiente laboral mejore y las personas a su cargo mejoren paulatinamente su percepción sobre ellos y sobre la entidad.
- La percepción de clima laboral por parte de los trabajadores del Colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico.
- En los resultados del Clima Organizacional arrojó que el Control es superior a lo que debería tener el Colegio. Igualmente, arroja que la Recompensa es percibida por los colaboradores en un nivel bajo.

## **CUARTA PARTE. LINEAMIENTOS BÁSICOS DE INTERVENCIÓN**

### **7. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA**

#### **7.1. Lineamientos básicos para la intervención de acuerdo con los resultados obtenidos**

Se espera que este estudio beneficie a la comunidad educativa en general, a los directivos y docentes, porque ellos tienen la oportunidad de evidenciar como sus prácticas de liderazgo y las características del clima que se están dando en el Colegio, los impactan de una forma u otra. Asimismo, podrán desarrollar acciones de mejora, referidas específicamente a aquellos aspectos que, de acuerdo con el presente estudio, revisten especial importancia.

Igualmente, este estudio beneficiará a los estudiantes ya que al mejorar las prácticas de liderazgo y favorecer el clima organizacional se optimizarán los procesos educativos. Por otra parte, se favorecerán los padres de familia ya que sus hijos disfrutarán de un ambiente más inclusivo y enriquecedor, aspectos fundamentales de la visión y la misión del Colegio.

Lograr cambio en el personal directivo, docente y administrativo, pasa, ante todo, por una labor inicial de capacitación e instrucción que les oriente sobre los cambios, les dé la opción de conocerlos y debatirlos, y los persuada de la importancia de transformar su pensamiento y su acción, para formar parte del nuevo ambiente laboral que entre todos se deberá construir y mantener.

Es importante tener claro que nunca podrá obtenerse una calificación unánime por parte del personal de ninguna organización. Pero lo que sí puede lograr una empresa de cualquier sector, como el educativo, por ejemplo, es conocer su personal, diseñar estrategias de mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales, decidirse a ejecutar buenas prácticas de ambiente en los sitios de trabajo y preocuparse, como una política institucional, por el bienestar de sus funcionarios mientras laboran para el Colegio.

Para conseguir un clima organizacional sólido y que estimule la motivación se debe impactar corporativamente a todo el personal del colegio y para ello los líderes directivos en cabeza de la rectora, deberán orientar su trabajo hacia el grupo pedagógico en todas sus instancias cuidando a su vez las tareas asignadas con vigilancia creativa y control flexible (Duro, 2006).

Bajo esta premisa, los líderes, es decir, los altos directivos del Colegio deben asumir los estilos de liderazgo deseables e implementar acciones que generen cambios de visión y actitud que se noten y valoren al interior y al exterior de la institución. Para lograr este propósito es definitivo el nivel de compromiso que el líder consiga de los miembros de la empresa.

La rectora, como el líder de la institución, deberá impulsar con dedicación a todos sus colaboradores, funcionarios, maestros y alumnos, para formar y facultar individuos capaces de dar solución a los problemas y conflictos que se presenten al interior de la organización de una manera creativa y eficaz.

Por ello han surgido en los últimos tiempos quienes avalan la formación en “coaching” de los rectores y directores de colegios, porque consideran que, aunque su competencia docente no está en duda, su formación en liderazgo muchas veces es precaria y se reduce, en ocasiones, a la asistencia a cursos y conferencias sobre líderes sin la profundidad requerida para un verdadero directivo, eficaz y con bagaje suficiente para los retos que le impone la organización escolar. Esa profundidad la aporta el “coaching”. Al respecto nos ilustra Gorrochotegüi-Martell (2011):

La incorporación del "coaching" al mundo del trabajo ha sido relevante en los últimos años, porque ha permitido no solo centrarse en el desarrollo de técnicas, sino en capacitar a los profesionales en la incorporación de nuevos hábitos, que permitan mejorar y potenciar el desempeño. El verdadero "coaching" abarca la idea de que todos estamos hechos para el cambio, el crecimiento, el aprendizaje y el autodesarrollo continuo. Por eso, el coaching o entrenamiento del personal hacia competencias de liderazgo es un procedimiento útil que puede mejorar el aprendizaje, las relaciones y estimula la creatividad que finalmente incurre en los estudiantes.

Las estructuras empresariales más adelantadas juegan ahora seriamente con las reglas de un liderazgo asentado en fructificar las capacidades de su capital humano, y hasta donde les sea factible, proporcionar herramientas para su progreso personal y profesional. La consecuencia radica en que se deben abrir espacios para exponer ideas y generar dialogo que anime la autonomía responsable de sus dirigidos y los empodere sin temor. Es exactamente en este escenario donde el "coaching" redime su credencial para formar parte de esta evolución en la escuela moderna como lo sugiere Gorrochotegüi-Martell (2011) quien realizó un innovador trabajo de campo al respecto en una escuela municipal y da fe de los resultados positivos que se vieron en directivos y profesores quienes revelaron como este tipo de entrenamiento los ayudó a mejorar y a potenciar sus habilidades de liderazgo escolar.

Los directores, rectores y coordinadores deben formarse y capacitarse ampliamente en las técnicas de gestión contemporánea. Con base en este postulado se espera que se promueva el trabajo en equipo hacia una toma de decisiones asertiva en la que los directivos desempeñan un oficio esencial, al no perder de vista el desempeño de sus colaboradores y al establecer una guía hacia saberes y técnicas que aporten conocimientos útiles para que sus funcionarios asuman decisiones autónomas y desarrollen todo su potencial profesional y personal.

La escuela contemporánea requiere de rectores que potencien a sus maestros en la autodeterminación y estén verdaderamente empoderados de su labor docente, para que reproduzcan en sus educandos esos mismos valores que su líder, su entrenador preparado y eficaz, su "coach", le ha inculcado con honestidad, decisión y valor. Como corolario de lo anteriormente expuesto, Gorrochotegüi-Martell (2011) sentencia:

Por tanto, sería interesante y enriquecedor, para la comunidad científica y los expertos en gestión escolar, poder evaluar, desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, en qué medida las competencias de liderazgo permiten no solo lograr configurar equipos directivos eficaces, un clima organizacional y escolar positivo, sino un real mejoramiento en el logro de los objetivos de aprendizajes de los centros educativos, a través de un proceso de "coaching". (Conclusiones y recomendaciones, párrafo 4)

Las acciones principales de la intervención serán:

- Los líderes principales del Colegio, rectora y coordinadores, deberán capacitarse y a su vez, capacitar a los estamentos docente y administrativo en estrategias de liderazgo transformacional que potencien sus capacidades específicas e impacten de manera decisiva el cambio de políticas directivas y mejoren la percepción de clima laboral.
- El líder N°3 deberá implementar de forma inmediata un cambio de actitud frente a los demás directivos, docentes y empleados donde deberá abrir canales de intervención democrática para sus dirigidos en el que no sólo reciba opiniones sino acciones que redunden en un liderazgo comprometido y transparente. Específicamente se pueden aplicar test de líderes, exámenes de crítica y autocrítica libre, dinámicas de grupo con estrategia de roles para descubrir actitudes de liderazgo más otras que puedan sugerir los miembros de la comunidad educativa. Un cambio en los adjetivos de quienes le percibe al cabo de un año, medirá de nuevo el cambio del líder.
- Si bien se hallaron unos adjetivos muy positivos en cuanto a honestidad, amabilidad, colaboración y responsabilidad, los niveles de autoritarismo macan la tendencia de los líderes con una sola excepción, en el directivo N°2 Los demás, tienden a ser rígidos, distantes y con poca empatía frente a sus subordinados, bien sean profesores, empleados generales o estudiantes y allí habrá que trabajar de manera imperiosa.
- Dentro de las reuniones de docentes deberán dejarse tareas delegadas, no funcionales, al establecer cronogramas de responsabilidad institucional es decir que cada uno de los miembros con autonomía, para formar y empoderar nuevos directivos con formación en la propia entidad se apersonen de sus labores. Aquí se ataca un problema claramente detectado que implica no modificar decisiones que puedan generar confusión y orientar las directrices no solo a tareas sino al logro, servicio, relaciones y competitividad.
- La confiabilidad de los líderes es un aspecto a mejorar de manera clave, pues es la base del mejoramiento de las relaciones institucionales en términos de liderazgo deseable. Los datos nos arrojan que no hay confianza en los líderes y si no se confía en los guías, difícilmente se avanzará. Se debe generar esa confianza con acciones directas de los

líderes con su personal a cargo, donde no se cambien directrices, no se desautoricen directrices, no se cambien procesos sobre la marcha y se juegue siempre con reglas claras y que se cumplan para todos sin improvisaciones de última hora.

- Los directivos, deben generar el cambio en torno a la disminución de poder estimulando un ambiente de confianza y de aprendizaje en grupo o red. La Confianza y buenas relaciones para con los profesores, empleados, padres como clientes y estudiantes como receptores directos del servicio, establece una nueva relación de intercambio administrativo, pedagógico y comunicativo, alejada del patrón tradicional de autoridad, o poder absoluto, y cargada de buenas prácticas de empatía, escucha activa y resolución de conflictos por medio del diálogo y la concertación responsable.
- El mejoramiento directivo debe actuar directamente sobre los grupos de trabajo, donde se diseñen tareas concretas de capacitación empírica y los profesores y empleados tengan responsabilidades en atención de conflictos y resolución de los mismos, con mira a mejorar la cohesión entre niveles y estamentos del Colegio.
- El liderazgo transformacional orientado a la creación de equipos, motivación, colaboración es fundamental, y para ello deberán los directivos N°1, N°2 y N°5 de nuestro instrumento, implementar talleres con formadores externos o internos, que aporten herramientas conceptuales y prácticas para el ejercicio del dialogo asertivo, la tolerancia, la escucha y la toma en cuenta de las personas que colaboran en la entidad.
- La unidad de criterio directivo es un punto central en la transformación del ejercicio del liderazgo en el Colegio pues si bien el estudio refleja un nivel aceptable de apoyo directivo, debe cambiarse la mala práctica de modificar drásticamente las decisiones planeadas, inclusive, saltando los parámetros establecido por otro directivo. Debe quedar claro en los manuales de funciones, la jerarquía inalienable de los directivos y la prohibición expresa de cambios por capricho o improvisación.
- Pasar de un liderazgo de jefe a un liderazgo transformacional, exige que los directivos estén dispuestos a generar cambios en la estructura de la entidad al establecer relaciones un poco más flexibles y descentralizadas en torno a responsabilidades, lo que estimula el trabajo en equipo y abre espacio a un ambiente de confianza.

- La innovación permanente debe ser un propósito de los líderes del Colegio en cabeza de la rectora. No hay liderazgo transformacional sin acciones constantes de transformación en los procesos pedagógicos, administrativos y de servicio al cliente padre y al cliente estudiante. Los directivos del Colegio deben implementar permanentes cambios evolutivos en la gestión escolar que los coloquen a la vanguardia del sector educativo, siempre en función de mejorar su relación con los dirigidos sean ellos docentes, empleados o alumnos. Se deben implementar procesos de retroalimentación permanente con todos los estamentos, para verificar cómo se van asumiendo los cambios de los líderes por parte de los demás estamentos y estar prestos a resolver retrocesos, sin tomar las críticas de los subalternos como de nivel personal.
- En materia de mejoramiento del clima laboral, es imperativo que los directivos del Colegio, desde su máxima jerarquía, la rectora, implementen cambios drásticos en la gestión en donde se controle menos y se delegue más. Pocas acciones mejoran más un ambiente de trabajo que dar autonomía responsable a quienes, como los docentes y el personal administrativo del Colegio, son personal idóneo y competente que con un empoderamiento dirigido de forma flexible pueden dar mucho más de su potencial y trabajar en mayor armonía social.
- Recompensar mejor las labores de docentes y personal administrativo, debe ser una acción urgente y de inmediata aplicación en el Colegio con miras a optimizar el clima laboral. Los docentes ejercen en una profesión ingrata por parte de sus alumnos y de sus padres. Es responsabilidad del Colegio generar un plan de estímulos que debe ir desde promociones laborales de ascenso, hasta mejoramientos salariales por rendimiento, hoja de vida, experiencia y escalafón. Con el personal administrativo y de servicios generales, debe haber un plan de motivación y estímulo que los premie periódicamente por sus eficientes labores, con reconocimientos públicos y compensaciones monetarias, o beneficios en educación, capacitación y mejoramiento de calidad de vida personal y familiar.

- Debe haber un compromiso institucional para transformar estructuralmente las políticas corporativas del Colegio en aras de configurar un excelente, estable y perdurable clima laboral.
- Los directivos deben trabajar en un sistema de recompensas y estímulos a sus trabajadores y docentes, pues la percepción del clima laboral reflejó descontento e insatisfacción en estos ámbitos vitales.
- Se sugiere incrementar y fortalecer la participación de los estudiantes, docentes y padres de familia en los concejos directivos a fin de que ellos se sientan más partícipes en las decisiones del colegio, y de esta forma contribuir al desarrollo integral de los estudiantes.

Al asumir la intervención de esta manera, se hallarán unos escenarios de trabajo muy favorables pues se contará con un personal motivado en lo institucional y en lo personal, profesores y funcionarios que sentirán que el progreso de la entidad se traduce también en progreso para su entorno afectivo y familiar como lo describe en sus análisis Bass (1981). Se debe estar atento en consecuencia a enfrentarlos retos que traerá la intervención y que se sintetizan así:

- Premisas para el cambio: Desde la líder rectora, pasando por sus directivos y llegando a todos los funcionarios, estudiantes y padres de familia, deberán asumir el Cambio como parte de la cultura empresarial y para ello esta intervención deberá disponer de los recursos técnicos y pedagógicos para sensibilizar e informar sobre este aspecto que asusta a muchas personas. Aprender y sobre todo saber delegar son las claves de este primer paso (Yukl, 2008).
- Aprovechamiento del cambio organizacional: Deben generarse mecanismos técnicos existentes en el estado del arte, o diseñados por los profesionales en la materia, para medir constantemente si han asimilado los cambios y si el personal del Colegio siente el provecho que han traído los mismos. Profesores y funcionarios deben conocer, entender y aplicar en accionar cotidiano la misión y la visión del colegio, así como las metas

propuestas tanto para cada período lectivo, como para el futuro de la entidad (Flores, 2006).

- Dirección hacia el cambio: No hay nada que asuste más a un líder tradicional que la posibilidad de cambiar su filosofía de trabajo y su accionar consecuente. Igual ocurre con directivos y funcionarios de menor nivel. Será labor de esta intervención, generar los mecanismos y políticas de motivación e información a todos los estamentos para persuadirlos de las bondades del cambio como un factor ineludible de la evolución humana y empresarial, que tiene muchos beneficios y casi ninguna desventaja, independientemente de los traumatismos lógicos que implica mudar viejas prácticas por nuevas y mejores prácticas institucionales. Fortalecer los equipos de trabajo docentes es la ruta para conseguir una transformación fuerte del colegio que involucre decididamente a todos los estamentos (Munch, 2012).

- Responsabilidad con el cambio: El diagnóstico nos deja claro que en el Colegio el liderazgo se ejerce orientado hacia la tarea, muy acorde con una pedagogía tradicional que no era deficiente en sí misma. Sólo que los nuevos postulados en liderazgo educativo hacen imperativo que Rectoría y coordinaciones den el salto al liderazgo transformacional (Burns, 1978), ese que empodera a la vez que dirige, ese que le permite al subalterno ser parte activa de sus procesos y no sólo un ejecutor pasivo de órdenes, ese que controla menos y delega más, ese que confía en su personal y permite su accionar con autonomía.

- Articulación Institucional: El Colegio, como entidad educativa, debe entrelazar funciones muy delicadas que van desde las misionales pedagógicas, hasta las administrativas y de servicios generales. Lograr una buena percepción de clima laboral pasa por la articulación de todos los factores que provean a los directivos, profesores y demás funcionarios, de óptimas condiciones de motivación, capacitación, promoción, empoderamiento, salario justo, respeto e integración a la entidad como un miembro activo y decisivo para la consecución de los objetivos del Colegio. Será una tarea primaria e inaplazable fruto de esta intervención.

Toda la comunidad educativa deberá comprometerse con el cambio organizacional a corto, mediano y largo tiempo. Hay que asumir en esta intervención, que el cambio implica modificar acciones autoritarias y de control permanente sobre los colaboradores para obtener resultados positivos en el momento de aplicar nuevamente los test si así lo desea la Institución.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, I. (1998). *Líderes e Imagen Pública en Venezuela*. (U. C. Venezuela, Ed.) Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de Humanidades y Educación.
- Agustini, H. (s.f.). *Contraloría de Bello*. Recuperado el 23 de febrero de 2016, de [www.contraloriabello.gov.co](http://www.contraloriabello.gov.co)
- Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Obtenido de <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. (2001). *El trabajo en equipo* (1 ed.). México, México: Progreso.
- Apple, M. (1994). *Educación y poder*. Barcelona: Paidós.
- Argos, J., & Ezquerro, P. (2014). Presentación. En P. E. Javier Argos (Ed.), *Liderazgo y educación* (p. 291). Santander, España.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo Hicieron los Sistemas Educativos con Mejor Desempeño del Mundo para Alcanzar sus Objetivos*. Obtenido de [http://www.oei.es/pdfs/documento\\_pre41.pdf](http://www.oei.es/pdfs/documento_pre41.pdf)
- Barroso, J. (2005). Liderazgo y Autonomía de los Centros Educativos. *Revista española de pedagogía*(232), 423-442.
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1999). Current developments in transformational leadership. *The Psychologist Manager*, 3(1), 5-21.

- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Blanchard, K., Fowler, S., & Hawkins, L. (2006). *Auto liderazgo y el Ejecutivo al Instante*. Bogotá: Norma.
- Bolaños, A. (2013). *Liderazgo y Relaciones Psicosociales como Factor de Riesgo Psicosocial*. Recuperado el 5 de junio de 2015, de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1322/1/TESIS%20LIDERAZGO%20Y%20REL>
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (1906). *On Heroes, Hero Worship and the Heroic in History*. (g. a. Longmans, Ed.) Obtenido de <https://archive.org/stream/thomascarlyleson00carl#page/n9/mode/2up>
- Carretón, M. d., & Irene, R. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. (A. (. Públicas), Ed.) Alicante, España: Servicio de Reprografía C.E.E. Limencop. S.L. .
- Cerezo, D. (24 de Noviembre de 2014). Liderazgo hoy. *Ámbito Financiero*. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=768300>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (séptima ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones* (8 ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de

<http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>

- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (diciembre de 2009). ESTILOS DE LIDERAZGO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y RIESGOS PSICOSOCIALES EN ENTIDADES DEL SECTOR SALUD. UN ESTUDIO COMPARATIVO. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.
- Contreras, F., Espinal, L., Pachón, A., & González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en bogota. *Diversitas*, 9(1), 65-80.
- Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F., & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). (U. d. Norte, Ed.) *Psicología desde el caribe*(3), 569-590.
- Contreras, F., Juárez, B., & Barbosa, D. (2013). Propiedades psicométricas del Test de Adjetivos de Pitcher para la evaluación del liderazgo. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH*, 13.
- Contreras, F., Juarez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. . (2010). Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un Grupo de Empresas Colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Investigación y Reflexión*, XVI(2), 7-11.
- Correa, C. (1997). *Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas* (1 ed.). Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Cortés, A. (2004). Estilos de Liderazgo y Motivación Laboral en el Ambiente Educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 106/107(4/1), 203-214.
- Cruz, A. (14 de enero de 2011). *El poder en las organizaciones*. Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/el-poder-en-las-organizaciones/>

- Cuevas, M., Díaz, F., & Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. (U. d. Ceuta), Ed.) *Profesores: revista de currículum y profesorado*, 1-20.
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2010). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. (U. d. Magdalena, Ed.) *Clío América*(10), 204-227.
- Duro, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional, Teoría y Metodología*. Madrid, España: Dykinson.
- Fernández, M. (2008). Clima organizacional. En M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestao*. (págs. 28-38). Porto Alegre, Brasil: Bookman, Arned.
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar*. (1 ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90.
- Flores, M. (2006). Los Directores Exitosos de Escuelas Secundarias: Tres Estudios de Caso en Xalapa, Veracruz. En M. Navarro, A. Barraza, & R. D. C. (Ed.), *Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación*. México, México.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del Oprimido*. Siglo XIX.
- Galán, J. I., & Fuentes, P. (1999). TRABAJO EN GRUPO/TRABAJO AGRUPADO: REALIDADES EN EL AULA. *Revista de Investigación Educativa*, 17, 559-569.
- García, M., & Ibarra, L. (s.f.). *Eumed Eiclopedia Virtual*. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

- Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total* (3 ed.). Madrid, España: La Muralla.
- Gento, S., & Cortés, J. (22-24 de febrero de 2010). *Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo*. Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20educativo.pdf>
- Gento, S., & Cortés, J. (22-24 de febrero de 2010). *leadquaed*. Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20educativo.pdf>
- Goleman, D. (03 de 2000). *Leadership that Gets Results*. Obtenido de <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Gómez Pereira, B. (15 de febrero de 2016). *Entrepreneur*. Recuperado el 23 de febrero de 2016, de <http://www.soyentrepreneur.com/25869-10-formas-de-mejorar-tu-clima-laboral.html>
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Prentice Hall.
- Gorrochotegui-Martell, A. (18 de julio de 2011). *Un modelo de "coaching" en directivos escolares*. Recuperado el 16 de agosto de 2015, de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1929/2516>
- Great Place to Work. (2014). *¿Qué es un excelente lugar de trabajo?* Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Hater, J., & Bass, B. (1988). Superior's evaluations and subordinate perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

- Hernández, R. (s.f.). *cchep.edu.mx*. Recuperado el 19 de agosto de 2015, de [http://www.cchep.edu.mx/docspdf/re08\\_3.pdf](http://www.cchep.edu.mx/docspdf/re08_3.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México, México: McGraw Hill.
- Hoy, W., Smith, P., & Sweetland, S. (2002). The Development of the Organizational Climate Index for High Schools: Its Measure and Relationship to Faculty Trust. *High School Journal*, 86(2), 38.
- Juárez de León, J. (2014). *aliatuniversidades.com.mx*. Obtenido de <http://www.aliatuniversidades.com.mx/conexxion/index.php/en/educacion/663-la-importancia-de-la-gestion-y-el-liderazgo-directivo-en-las-escuelas-ano-3-numero-7>
- Juárez, J. (2014). *aliatuniversidades.com.mx*. Obtenido de <http://www.aliatuniversidades.com.mx/conexxion/index.php/en/educacion/663-la-importancia-de-la-gestion-y-el-liderazgo-directivo-en-las-escuelas-ano-3-numero-7>
- Lamoyi, C. (octubre de 2007). *La organización social de la escuela: clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco (tesis de grado)*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/LamoyiBocanegraClaraLuz.pdf>
- Lewin, K., Lippitt, R., & R., W. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-299.
- Lewin, K., Ronald, L., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-299.
- Llloria, R. (15 de Septiembre de 2015). Daniel Goleman, sus seis estilos de Liderazgo. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de <https://ricardlloria.wordpress.com/2015/09/07/daniel-goleman-sus-seis-estilos-de-liderazgo/>

- López, P., & Gallegos, V. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios pedagógicos*, 40(1).
- Maquiavelo, N. (1513). *Página sobre filosofía*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://www.paginasobrefilosofia.com/html/maquiavelo/premaqui.html>
- Marano, M. (2004). Michael Apple y Basil Berstein: Teoría sociológica y Regulación Pedagógica. Dos Discursos Sobre la Educación y el Poder. *Memoria Académica, Serie Pedagógica*, 4-5(1).
- Mark, B. R. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar Regent University Emerging Leadership Journeyst. *Regent University School of Business & Leadership.*, 6Iss.(1), 66-74.
- Martínez, H. (2011). *Liderazgo responsable*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Martínez, M. (2004). *Orientación a mercado: un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. México, México: Consulta.
- Maxwell, J. (noviembre de s.f.). *Liderazgo carismático. Desarrolla siete cualidades*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de Executive Excellence: [http://www.eexcellence.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=841:john-maxwell&catid=35:articulos-publicados&Itemid=57](http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=841:john-maxwell&catid=35:articulos-publicados&Itemid=57)
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Medina, A., & Gómez, R. (Enero de 2014). El Liderazgo Pedagógico: Competencias Necesarias. (P. U. Valparaíso, Ed.) *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 53(1), 91-113.
- Medina, A., & Gómez, R. (2014). El Liderazgo Pedagógico: Competencias Necesarias. (P. U. Valparaíso, Ed.) *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 53(1), 91-113.

- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un Metodo de Analisis para su Intervención.* . Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Liderazgo (Módulo3). En *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Recuperado el 20 de febrero de 2016, de [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023\\_archivo\\_3.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_3.pdf)
- Munch, L. A. (2012). *Administración de Instituciones Educativas*. México, México: Trillas.
- Páez, I., & Yepes, G. (2004). *Liderazgo, Evolución y Conceptualización*. (U. E. Colombia, Ed.) Bogotá, Colombia.
- Palomo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- Pantoja, M., & Rodriguez, M. (2012). *Influencia de los Grupos de Interés Sobre el Liderazgo Participativo en la Organización*. (U. N. México, Ed.) Recuperado el 15 de junio de 2015, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xvii/docs/I11.pdf>
- Perassi, Zulma. (s.f.). *El Director De La Escuela, ¿Un Actor con Autoridad Y Poder?* Recuperado el 15 de agosto de 2015, de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/EL%20DIRECTOR%20DE%20LA%20ESCUELA.pdf>
- Pereira, A. (Julio-diciembre de 2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento y Gestión*(37). doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7022>
- Pitcher, P. (1997). *The drama of Leadership*. New York: John Wiley and Sons.
- Pitcher, P. (1999). Artists, Craftsmen & Technocrats. *Training & Development*, 53(7), 30-33.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. (U. d. Rosario, Ed.) *Universidad y Empresa*, 6(13), 9-36.

- Raineri, A. (2006). Estilos de Dirección como Determinantes del Clima Laboral en Chile. *Abante*, 9(1), 3-33.
- Ramirez, L., Arcila, A., & Buritacá, L. &. (2004). *Paradigmas y modelos de investigación*. Recuperado el 16 de agosto de 2015, de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2011/02/0008paradigmasymodelos.771.pdf>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado el 15 de julio de 2015, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). (J. F. Martínez, Trad.) México, México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editorial S.A. de C.V.
- Rodríguez, E. (Octubre-Diciembre de 2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI(4), 629-641.
- Rositas, Alarcón, & Badii. (2006). El desarrollo y evaluación del problema de investigación: *Innovaciones de negocios*, 3(2).
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un Estudio Descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127-144.
- Solórzano, M., & Guthnara, Y. (2012). “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal Técnico “Raymundo Aveiga”, del cantón Chone, provincia de Manabí, durante el año lectivo 2011 – 2012”. *Tesis de grado para optar a Magister en Gerencia y*

- Liderazgo Educacional*. Chone, Manabí, Ecuador. Recuperado el 29 de Febrero de 2016, de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4558/1/tesis-completa%20loja.pdf>
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-112.
- Tannenbaum, R., & W.H., S. (1973). How to choose a leadership patter. *Harvard Business Review*, 51(3), 162-173.
- Toro, F. (s.f.). *Clima Organizacional y Productividad Laboral*. Recuperado el 23 de agosto de 2015, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/c/lima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>
- Valencia, P. (2012). *Comunicación Interna y Clima Organizacional (tesis de grado)*. (U. d. Palermo, Ed.) Recuperado el 15 de agosto de 2015, de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyecto graduacion/archivos/1676.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyecto graduacion/archivos/1676.pdf)
- Weber, M. (. (1944). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Zalles, J. (septiembre de 2010). *Kas*. Recuperado el 2 de septiembre de 2015, de [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_22069-1522-1-30.pdf?120328004625](http://www.kas.de/wf/doc/kas_22069-1522-1-30.pdf?120328004625)