



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



UNIDAD UPN 041

“María Lavalle Urbina”

Liderazgo y Clima de Trabajo en la Escuela Preescolar

Francisco Gabilondo Soler

Nidia Margarita Pérez Cabrera

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2018



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



**UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”**

**Liderazgo y Clima de Trabajo en la Escuela Preescolar
Francisco Gabilondo Soler**

Nidia Margarita Pérez Cabrera

**Tesis presentada para obtener el grado de
Maestro en Gestión Educativa**

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2018



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 24 de marzo de 2018.

**C. NIDIA MARGARITA PEREZ CABRERA
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "Liderazgo y clima de trabajo en la escuela preescolar Francisco Gabilondo Soler", asesorado por el Dr. Atahualpa Sosa López, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

Atentamente
"Educar para Transformar"


M. en C. José Guadalupe Cruz Romero
Presidente de la Comisión de Titulación



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
CAMPECHE
CLAVE: 04DUP0003D

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi familia, quienes siempre me han dado fuerza cuando he estado a punto de caer, a mis padres

Juan Pérez y Margarita Cabrera por su comprensión y apoyo en todo momento, a mi esposo Juan por siempre apoyar mis proyectos dandome ánimos y motivación en cada momento

A mis asesores y profesores de la UPN, porque sin su apoyo no sería posible concluir satisfactoriamente mis estudios.

A todos, muchas gracias

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como propósito establecer la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, en el jardín de niños Francisco Gabilondo Soler. La investigación realizada responde a un estudio de caso, el cual describe detalladamente un caso o sistema determinado es el estudio más común en metodología cualitativa. El objetivo planteado para el siguiente trabajo es describir la contribución del liderazgo y el clima organizacional en el logro de las metas académicas en el jardín de niños Francisco Gabilondo soler el cual nos lleva a conocer la visión analizar lo planteado y definir su contribución. Los participantes fueron 9 docentes y 1 directivo. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario de liderazgo (Segovia, 2001), y el Cuestionario de Clima Organizacional (Berrocal, 2006) ambos instrumentos tienen validez y confiabilidad. Los resultados se obtuvieron a través de lo investigado y de las aportaciones y respuestas que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados. Los hallazgos en el presente estudio permitieron llegar a la conclusión que existe correlación positiva moderada y significativa, entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en general.

ABSTRACT

The purpose of this research was to establish the relationship between leadership and the organizational climate in the Francisco Gabilondo Soler kindergarten. The research carried out responds to a case study, which describes in detail a specific case or system is the most common study in qualitative methodology. The objective set for the following work is to describe the contribution of leadership and the organizational climate in the achievement of the academic goals in the kindergarten Francisco Gabilondo Soler which leads us to know the vision analyze the proposal and define its contribution. The participants were 9 teachers and 1 director. The instruments used were the leadership questionnaire (Segovia, 2001), and the Organizational Climate Questionnaire (Berrocal, 2006) both instruments have validity and reliability. The results were obtained through the research and the contributions and responses that were obtained from the questionnaires applied. The findings in the present study allowed to reach the conclusion that there is a moderate and significant positive correlation, between transformational leadership and the organizational climate in general.

INDICE GENERAL

DICTAMEN	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABLAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 Descripción de la situación problema.....	5
1.2 Pregunta de Investigación.....	10
1.3 Objetivos.....	10
1.4 Justificación o importancia del estudio.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Marco Conceptual.....	12
2.2 Marco Referencial.....	47
2.3 Marco contextual.....	52
3. METODOLOGÍA.....	55
3.1 Tipo de estudio.....	55

3.2 Ubicación y tiempo de estudio.....	56
3.3 Sujetos , participantes ,población y muestra.....	56
3.4 Instrumentos de acopio de información.....	56
3.5 Procedimientos.....	58
4.RESULTADOS, DISCUSIÓN , CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
4.1 Analisis e interpretacion de resultados.....	59
4.2 Discusión.....	75
4.3 Conclusiones.....	77
4.4 Recomendaciones.....	78
REFERENCIAS.....	81
ANEXOS.....	83

LISTA DE FIGURAS

°Los docentes y directivo trabajan en conjunto para resolver problemas (Fig.1)	59
°Existe grato ambiente de trabajo (Fig.2).....	59
°Existe un diálogo fluido entre el personal (Fig. 3)	60
° Existen conflictos entre el personal en general (Fig.4).....	60
°Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta (Fig.5).....	61
°Se percibe un espíritu de cooperacion y ayuda entre docentes y directivo (Fig.6).....	61
°Conoce el directivo los problemas del personal (Fig.7).....	62
°La imagen del director produce en los docentes seguir lo que dice(Fig.8).....	62
°El entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza (Fig.9).....	63
°El directivo se preocupa por los docentes (Fig.10).....	63
°Maneja fácilmente las situaciones de conflicto (Fig.11).....	64
°Crea condiciones de colaboración para la mision institucional (Fig.12).....	64
°Se delega el liderazgo a los docentes (Fig.13).....	65
°Da el ejemplo de responsabilidad y honestidad (Fig.14).....	65
°Su actuación es coherente con la misión y visión de la institución (Fig 15)....	66
°La imagen del director genera admiración e inspira confianza (Fig.16).....	66

°Su comportamiento ético es ejemplo a seguir (Fig. 17).....	67
°Las normas establecidas son claras y conocidas por todo el personal (Fig.18).....	67
°Existe coordinación adecuada entre los miembros de la escuela (Fig.19).....	68
°Los parametros de las normas de convivencia son claras y conocidas (Fig.20).....	68
°Existe participación activa del personal en las desiciones (Fig 21).....	69
°Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución (Fig.22)	69
°El director atiende las necesidades personales de los docentes (Fig.23).....	70
°Estimula la creatividad e innovación pedagógica (Fig.24).....	70
°Incentiva reinventar la labor pedagógica (Fig.25).....	71
°Comunica sus expectativas para cumplir con la vision institucional (Fig.26)..	71
°El director y docentes conocen la visión y mision de la institución (Fig.27)....	72
°El personal esta comprometido con los objetivos y metas planteadas (Fig .28).....	72
°El personal comparte sus objetivos personales con la institución (Fig.29).....	73
°Los profesores se sienten identificados con su labor como docente (Fig.30)..	73
°El director, docentes y administrativo se integran al trabajo en equipo (Fig.31).....	74
°Existe orgullo de pertenecer a la institución (Fig.32).....	74

Lista de tablas

Tabla 1. Cualidades y actitudes de directivos50

INTRODUCCION

La calidad educativa es un componente que abarca las formas a través de las cuales la educación permite satisfacer de una forma efectiva las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general (estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, así como la comunidad en general) como entes involucrados en dicho proceso.

De acuerdo a los estudios realizados y las teorías modernas de liderazgo y el comportamiento humano, el éxito de las organizaciones, depende de los administradores gerentes o líderes, quienes tienen la difícil tarea de conducirla hacia el logro de las metas propuestas. Ello permitirá por un lado, lograr los propósitos institucionales, así como satisfacer a sus clientes. Por otro lado, es necesario considerar que en toda organización existe un elemento que va a condicionar la consecución de las metas trazadas. Este elemento es el denominado clima organizacional.

En base a lo expuesto, el propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en el jardín de niños Francisco Gabilondo Soler.

Es de conocimiento básico, que para lograr la calidad educativa se necesita tomar en cuenta el clima organizacional existente, el cual es construido, según Chiang (2010) por “todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con

la misión institucional” (p.42). Es así que, el ambiente donde se conviva, permitirá consolidar el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Tanto los temas de liderazgo como de clima organizacional, en los últimos tiempos, se han tornado en eje principal de investigación, en las organizaciones educativas.

Existen diversos enfoques sobre el liderazgo desarrollados a través de diversos estudios, siendo el clásico el de liderazgo directivo. Este enfoque plantea que el líder de la organización, lidera en forma directiva a los colaboradores, estableciendo rasgos característicos para dirigir una organización.

Por otro lado, Anastasi (2001) indica que los instrumentos administrados en un campo determinado, no sólo permiten establecer hallazgos de tipo diagnóstico, sino también a nivel preventivo. En tal sentido, técnicamente, el empleo de instrumentos como las escalas de liderazgo transformacional y del clima organizacional aplicadas al campo educativo, se torna, en una evaluación preventiva, adquiriendo éstos el valor de instrumentos diagnósticos eficaces para detectar cierto comportamiento vinculado al tema de estudio.

Desde la visión socio-educativa, conocer en las organizaciones educativas aquellas actitudes y comportamientos limitantes expresados a través de la visión del liderazgo y el clima organizacional, permite preparar programas de apoyo formativo para la superación de las mismas.

Chiang (2010), manifiesta que en el campo de la investigación, el clima y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Al respecto refiere que Kozlowski y Doherty (1989) establecen lo siguiente:

Que esta relación conceptual ha sido reconocida por investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima. Los investigadores de liderazgo también han reconocido el clima como un importante factor situacional en los procesos de liderazgo. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de esta relación conceptual, ha sido escasa la atención dedicada a la investigación sobre esta relación.

El desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados.

En relación al sistema educativo, los hallazgos permiten orientar a directores como docentes, en aspectos vinculados al estilo de liderazgo transformacional, así como al clima organizacional, lo cual permite cumplir con la misión y la visión organizacional, optimizando la calidad educativa.

La importancia de elegir esta temática es debido a la problemática que se suscita actualmente en el jardín de niños y al ambiente laboral que se presenta que muchas veces no permite trabajar de manera pacífica debido a los problemas e indiferencias que existen entre el mismo personal docente y directivo que labora. Por ellos mismo se formulo el objetivo describir la contribución del liderazgo y el clima organizacional en el logro de las metas académicas en el jardín de niños Francisco Gabilondo Soler con la intención de conocer la visión de los maestros en relación al clima, el análisis del liderazgo y el clima y la definición de la contribución de los mismos.

Seguidamente el presente trabajo se divide en siete capítulos el primero que nos habla sobre el planteamiento del problema donde se describe la situación del

mismo donde los docentes, el directivo y el personal de la escuela adoptan comportamientos poco favorables, al no fomentar un buen ambiente de trabajo y un liderazgo eficaz que ayude a todos a llevarse y a trabajar de manera entusiasta. El segundo capítulo nos habla sobre el marco teórico, conceptual, referencial y contextual donde se definen y se exponen los conceptos sobre diversos autores sobre el liderazgo y el clima organizacional. La referencia e importancia que dan algunos autores a estos temas y el contexto donde se realizó el siguiente trabajo. El tercer capítulo que es la metodología en donde se expone el tipo de estudio e investigación realizada la cual describe detalladamente un caso o sistema determinado más común en la metodología cualitativa. El cuarto capítulo que son los resultados obtenidos después de la investigación, y análisis realizados y los cuestionarios aplicados, el quinto capítulo son las discusiones y conclusiones donde existe una comparación de los investigado y de los resultados que se obtuvieron al final y lo que se obtuvo al realizar esta investigación, en el sexto capítulo se pusieron algunas sugerencias para implementar en el jardín de niños para la mejora de la problemática de acuerdo a los resultados que se obtuvieron y el último capítulo son referencias de libros abordados para realización de este trabajo.

Finalmente, en relación al contexto educativo, éste se realizó con docentes y directivo que laboran en el jardín de niños.

A continuación se presenta la siguiente investigación considerando los fundamentos y hallazgos en las variables investigadas.

1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problema

En la actualidad, se espera que las organizaciones educativas sean eficaces, eficientes y efectivas considerando en un primer momento el aspecto relacionado al servicio que brindan, específicamente vinculado al proceso de aprendizaje – enseñanza y en un segundo momento para lograr mayor y mejor productividad de los colaboradores en la institución educativa. Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad educativa, es necesario por un lado, el ejercicio de liderazgo efectivo, y por otro, la convivencia en un clima organizacional estable, tornándose ambos en factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones educativas.

Lo expuesto, ha sido materia de preocupación en el entorno educativo, se ha observado que existe mucha indiferencia entre maestras, menos organización en las diversas actividades que se presentan así como poca comunicación entre los mismos trabajadores, debido a estas situaciones muy comunes no se trabaja de manera entusiasta en el aula sobre todo con los educandos, quienes son los que más se afectan. Esta problemática impacta de manera indirecta no solo a los alumnos sino a la escuela en general.

En efecto la mala relación que existe en el personal se siente notoriamente en el ambiente de trabajo, el clima poco motivador, las discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios, desinterés por el logro de los objetivos, desmotivación en el personal por la falta del reconocimiento a sus méritos por parte de la dirección, trabajo en equipo poco productivo, hacen de ello una escuela vulnerable (Álvarez, M. 2002).

Los docentes, el directivo y personal de la escuela adoptan comportamientos poco favorables, el directivo al no fomentar un buen ambiente de trabajo entre sus docentes, no corregir o ayudar a que haya una buena relación y comunicación entre los mismos, resolver los problemas de manera eficaz sin afectar a nadie o al tener preferencia en uno u otro maestro afecta de manera general, más que nada al directivo y a los docentes que son las personas más implicadas en esta situación al no fomentar un buen ambiente de trabajo y un liderazgo eficaz que ayude a todos a llevarse y a trabajar de manera entusiasta.

Baguer (2006), ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo).

Espinoza (1999) define al liderazgo como la capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar

Galván (2006) indicaba que para que el clima organizacional sea adecuado es necesario que el líder asuma actitudes de instrucción hacia el personal, una planificación sistemática del trabajo escolar en general, apoyando el trabajo académico, como servicio esencial de la organización educativa y emplear evaluaciones permanentes de tipo formativa. Asumimos que el clima organizacional no es el más adecuado, que puede mejorar en sus relaciones y procesos de comunicación; sin embargo, requiere de un estudio que facilite al directivo mejorar la comunicación, la motivación y la toma de decisiones.

El liderazgo del director permitirá a la organización educativa mejorar la calidad educativa, pero éste, debe de guardar una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de esta organización. Que esté íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos racionales de planeamiento, ejecución, control, evaluación estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas institucionales.

De aquí que la pieza clave del éxito no solo es el liderazgo directivo, sino también el compromiso de los docentes de ser igualmente líderes en la actividad educativa que llevan a cabo.

Por otro lado un clima organizacional estable que una institución educativa permitirá brindar un buen servicio a largo plazo. El buen liderazgo y clima de trabajo ejercido por parte del director permitirá crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades porque ayuda a aumentar el rendimiento e influye positivamente en el comportamiento de todas las personas que se desenvuelven en ese medio, puesto que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización.

Como se ha mencionado antes, el liderazgo de un buen director y el clima de trabajo influyen de manera relevante en el plantel, para trabajar de manera eficaz La dirección: establecerá objetivos claros y planteará las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. El estímulo a la excelencia: se logrará cuando la jefatura demuestre preocupación por el desarrollo del personal que labora en el plantel.

Estímulo por el trabajo en equipo: La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo. Solución de conflictos: Son percepciones e intereses, enfrentarlos en conjunto con lleva un potencial de desarrollo para la organización. Trabajar en un lugar motivador y de interés para tener eficacia en las labores que se realizan. Debido a que la motivación es el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de cada persona y que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes. Son aspectos importantes de la motivación: la realización personal, el reconocimiento del aporte efectuado, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. “Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos” (Davis and Newstron, 1991).

Para trabajar con éxito la comunicación o intercambio de experiencias, conocimiento, respeto por el rol, interés, motivación y compromiso son los comportamientos indispensables para obtener un trabajo eficaz. “es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos.

Un liderazgo efectivo se define como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (Kotter J.P.1998). Para resolver esta problemática las personas afectadas tendrán que poner de su parte apoyando al

directivo para entablar una buena comunicación y así trabajar en equipo para resolver los diversos conflictos que se presenten

Para mejorar las condiciones del conflicto, se debe trabajar en equipo de manera entusiasta, motivadora y cooperar para resolver los conflictos que se presenten en el ejercicio de liderazgo efectivo, se podrá obtener la convivencia en un clima organizacional estable, tornándose ambos en factores esenciales en el proceso de gestión de la organización educativa, requiriendo de directivos con un estilo efectivo que conlleven a cumplir con la visión y misión de la organización.

Por otro lado, Weinstein (2010) indica que las escuelas efectivas poseen un “factor directivo”, como elemento que distingue con llevándolo al éxito educativo y así de esta manera reducir el problema fomentando el respeto, asumiendo responsabilidades, desempeñando un buen trabajo, teniendo buena relación con los compañeros, aportando sugerencias, propuestas o soluciones que llevan a que los empleados puedan desarrollar aptitudes positivas, las cuales mejoran su desempeño en el trabajo

Pensé en la utilización de Galván (2006) mencionado con anterioridad de que el líder asuma actitudes de instrucción hacia el personal, y una planificación sistemática del quehacer escolar en general, para actuar de manera motivada, ya que se considera que el liderazgo y el clima de trabajo son factores importantes en el área educativo y por lo tanto los mismos se deben de aplicar de manera correcta para poder tener un buen funcionamiento escolar.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la contribución del liderazgo y el clima organizacional en el logro de las metas académicas de la escuela?

1.3. Objetivos

Objetivo General

Describir la contribución del liderazgo y el clima organizacional en el logro de las metas académicas en el jardín de niños Francisco Gabilondo Soler

Objetivos específicos

- Conocer la visión de los maestros en relación al clima de trabajo en la institución, en contraste a las ideas del directivo del mismo
- Analizar el liderazgo y clima de trabajo en el área de preescolar desde la percepción de los docentes y el directivo
- Definir la contribución del liderazgo y el clima organizacional en el logro de las metas académicas

1.4 Justificación o importancia del estudio

El estudio es relevante considerando que se trata de una realidad organizacional educativa que evidencia claramente problemas de gestión en el logro de resultados a nivel de liderazgo y clima organizacional.

Reconocida la importancia del estudio, se ha considerado dar apoyo en todo sentido al desarrollo de esta investigación que permitirá que los grupos directivos de

cada uno de los establecimientos escolares se involucren en el conocimiento de lo que acontece en ellos y visualice las necesidades de cambio en esta materia.

Como avances iniciales se procederá a la lectura de textos referidos al clima de trabajo llegando a profundizar en el análisis de algunas cosas específicas que permite resaltar su importancia en el desempeño laboral.

Por otro lado, técnicamente, el empleo de instrumentos como los cuestionarios de liderazgo directivo y el cuestionario de clima organizacional, ambas construidas y administradas en el campo educativo, se tornan en instrumentos diagnósticos eficaces para detectar aquellos comportamientos vinculados al tema de estudio.

Este trabajo se justifica porque sus resultados permitirán establecer en cada uno de los establecimientos escolares un plan de mejoras que tendrá incidencia no solo en las relaciones personales de cada institución, sino que además, influirá en la calidad del servicio educativo y por ende en los resultados escolares.

2. MARCO TEÓRICO

2. 1 Marco conceptual

Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999, p.8).

Aunque a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo. Esta confusión terminológica es la que nos hace plantearnos que la principal característica del “jefe” o “gestores de personas” es la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder).

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de la actualidad, si no que ha sido ampliamente estudiado, en especial desde el campo de la psicología social. De hecho, Lewin y colaboradores (1940) comienzan a trabajar sistemáticamente el tema relacionándolo con la psicología social y las relaciones interpersonales.

Existen diferentes definiciones del término liderazgo, desde una perspectiva semántica el concepto de liderazgo, es definido por Real Academia de la Lengua Española (2001) como la dirección de un grupo social; por otro lado, el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) la define como:

Cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra; promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en práctica, mantiene su posición y guarda su distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados (p.231).

Ambas definiciones, explican funcionalmente la labor de un líder en un contexto organizacional, resaltando la interacción líder grupo.

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p.15). Esa persona debe poseer un sentido muy bien desarrollado de asertividad.

Blanchard (2000), quien define al liderazgo como la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (p.34).

Una organización bien dirigida tiene un enorme potencial. El líder no es un superdotado o un ser sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa. No existe un líder aislado, se mueve en un contexto (la gente), de allí que mencionarlas significa la trascendencia e importancia de las personas que le otorgan la condición de líder.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuantos aportes y sugerencias; en la creatividad para la resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas tienen un valor importante dentro de la empresa o instituciones.

Stogdill (2001) lo define como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Para Stodgill (2001) esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas: los empleados o seguidores, quienes por voluntad propia aceptan las órdenes del líder, ayudan a definir la posición de éste y permiten que trascienda en el contexto laboral. Esto hace ver que si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Esto implica que si bien los miembros del grupo carecen del poder que tiene el líder, es el grupo el que le da forma a este poder del líder, a través de las diferentes actividades y de distintas maneras al interior de la organización. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

En tercer término, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas que tiene el poder para influir en el comportamiento de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios en beneficio de la organización.

Y el cuarto término, es una combinación de los tres primeros, donde reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Esto implica que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, tendrá una gestión ineficaz. El liderazgo moral, se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información al respecto, a fin de que al momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

Por otro lado, Chiavenato (2006, p. 56) en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades de gestión administrativa, la definición de liderazgo expuesta hace una atingencia con respecto al valor de las habilidades comunicacionales del líder en las relaciones interpersonales, en pos de que la organización cumpla con sus metas. En tal sentido, los desafíos que deben de asumir las organizaciones en el mundo actual, están orientando a los líderes a asumir habilidades comunicacionales al interior de la organización, en pro de una adecuada gestión.

Vilar (2006, p. 26) define liderazgo como:

El comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo. Esto lo consigue motivándolos

a través del logro, es decir, facilitándoles recursos para que consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos; despertándoles su conciencia acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo; haciéndoles identificar o subordinar sus propios intereses de la institución y finalmente, manifestando que expectativas altas de sus trabajo, lo cual eleva el nivel de confianza de ellos mismos.

Vilar (2006) enfoca el liderazgo desde la perspectiva transformacional, donde se involucra a los colaboradores a través de la identificación de roles y funciones, comprometiéndose y asumiendo responsabilidades delegadas, tornándose en líderes de su accionar laboral

Importancia del liderazgo

Para Vilar (2006), la importancia del liderazgo radica en lo siguiente:

1. Es importante porque proyecta las habilidades y capacidades de una persona para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener un sistema adecuado, y no poseer una gestión adecuada, debido a la no existencia de un líder apropiado. Por el contrario han existido organizaciones con sistemas de planificación y organización inadecuada, pero que con un adecuado líder han logrado sobrevivir.
3. Es vital para la gestión de cualquier tipo de organización.

Al parecer, es de vital importancia la existencia de un líder con habilidades y capacidades que permitan realizar una adecuada gestión, en pro de la buena marcha de la organización.

Para Dellepiane (2004) en estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de quienes no lo son y mediante los cuales puede influir

en el comportamiento de las personas. Se resume en seis (6) los principales rasgos de personalidad que definen al líder:

- Empuje.
- Deseo de dirigir.
- Honestidad e integridad.
- Confianza en sí mismo.
- Inteligencia.
- Conocimiento relativo al trabajo.

Además, esta teoría establece que un líder puede describirse a través de la proyección de sus cualidades como: inteligencia, dominio personal, carisma, fuerza, valor integridad y seguridad en sí mismo.

Al respecto esta teoría, expuesta por Warren (2006) indica que las personas a quienes se les atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias es porque se les observa ciertas actitudes y comportamientos carismáticos. Las características del líder carismático se resume en siete (7).

Aquellas características que parecen distinguir a los líderes carismáticos de los no carismáticos y mediante las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas son las siguientes:

- Confianza en sí mismo.
- Visión
- Capacidad de articular la visión.
- Convicciones firmes acerca de la visión.
- Comportamiento que va más allá de lo ordinario.
- Presentación como un agente del cambio.

- Sensibilidad ambiental.

El líder inspira a sus seguidores y logra trascender hacia ellos sus intereses personales relacionados con los objetivos de la organización, siendo capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos.

El líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores.

Según Fischman (2005) menciona a Burns (1985) como aquél investigador que introdujo inicialmente el concepto de liderazgo transformador. Él establece que el liderazgo transformacional es cuando el líder considera los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. De acuerdo con este autor, el líder moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

Asimismo, Fischman (2005) basado en los conceptos de Bass (1985) concluyó en sistematizar el concepto de líder transformacional, como aquél que:

- * Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.
- * Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo.

Al respecto los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándoles a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas.

En la práctica de la estimulación intelectual, el líder reta las creencias de sus seguidores y las suyas propias, creando un entorno propio para la generación e implementación de ideas.

Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas, demostrando un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida.

El liderazgo en la organización se inscribe en lo que se podría llamar espacio de interacción turbulenta que genera grandes dosis de ansiedad, por el tipo de relación tan personal que se establece en los colaboradores entre sí, demarcando un tipo de clima organizacional. Según Bass (1992) es fundamental que el líder no sólo posea, sino que manifieste grandes dosis de sentido de humor, que atempera y relativiza las situaciones de conflicto y de tensión.

Fischman (2005) refiere que la práctica de la influencia idealizada consiste en que, el líder debe ser un modelo para sus seguidores. Según Bass (1992) el líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas. Para lograr aquella admiración, debe expresar su integridad y demostrar elevados estándares morales.

Para lograr la influencia idealizada, el líder debe tener la capacidad de conectarse con su gente en las reuniones organizacionales. La influencia idealizada se logrará en la medida en que el líder se integre y tenga capacidad de reflexión ética.

James y Lindsey (2008) definen al liderazgo como la “habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes” (p.23). Influencia que se torna en moldes de vida y acciones para sus seguidores.

Finalmente, Lewin (1940) referido por Foladori (2011, p. 3) define liderazgo como: “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales”. En tal sentido, se plantea la necesidad de ordenamiento, lo cual está en la naturaleza misma de la masa, quienes verán en la figura del líder la función necesaria, para direccionarlo.

Considerando lo expuesto, Lewin (1940) citado por Leiva (2011, p. 5) desde la perspectiva del enfoque conductual conceptualiza liderazgo como “la capacidad de un miembro para hacer laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, concitando y desencadenando estados particulares, a veces regresivos manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores”.

Para Lewin el líder está encargado de la conducción de los grupos, poniendo sobre sí mismo, la responsabilidad de que el grupo funcione en base a lo que se ha propuesto. De ahí que en el caso de los grupos bajo la conducción de líderes autocráticos y liberales, los grupos, no consiguen, los objetivos propuestos. En el caso de los líderes democráticos, en donde éste está encargado de que los sujetos se incorporen al trabajo global, los grupos logran realizar lo que se ha propuesto.

Lewin establece una concepción organicista, donde el grupo es un cuerpo, diferenciándose de aquellas definiciones que colocan el acento en cierta funcionalidad, que tiene que ver con la cabeza ya sea de un grupo o de una institución

Liderazgo, proviene del inglés leader, que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas, organizadores y líderes (Espinoza, 1999, p.8).

Aunque a veces se confunde, no es lo mismo mando que líder. Mientras el concepto mando tiene las connotaciones de autoridad y poder, el líder no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge como consecuencia de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser un mando, sin embargo difícilmente será un mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo. Esta confusión terminológica es la que nos hace plantearnos que la principal característica del “jefe” o “gestores de personas” es la posibilidad de combinar las competencias propias del mando (directo-ejecutivo) con las del líder (directivo-líder).

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de la actualidad, sino que ha sido ampliamente estudiado, en especial desde el campo de la psicología social. De hecho, Lewin y colaboradores (1940) comienzan a trabajar sistemáticamente el tema relacionándolo con la psicología social y las relaciones interpersonales.

Existen diferentes definiciones del término liderazgo, desde una perspectiva semántica el concepto de liderazgo, es definido por Real Academia de la Lengua Española (2001) como la dirección de un grupo social; por otro lado, el Diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956) la define como:

Cualidades de la personalidad que favorecen el control de exigencias de la situación en el que se encuentra; promete recompensas a los subordinados que aceptan sus opiniones y las siguen en práctica, mantiene su posición y guarda su

distancia, se muestra indiferente y no quiere comprometerse en su trato con los subordinados (p.231).

Desde una perspectiva de la psicología organizacional, Espinoza (1999) define al liderazgo como la “capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar” (p.15).

Blanchard (2000), quien define al liderazgo como la “capacidad de influir en otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (p.34).

Lorenzo (2004: 195), explica que el liderazgo se podría *conceptualizar* como *una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución*. Y de ahí que cada vez se tenga más en cuenta el liderazgo como un todo, más que al líder, al entender el liderazgo como una función que se da en toda la institución y cada uno de sus miembros, y no como una característica individual y carismática.

Así mismo se puede considerar inherente a todo el grupo, según el autor, la necesidad de mejorar, la función de presión y control sobre sus miembros, el desarrollo profesional, la construcción de la misión institucional específica o la satisfacción de los miembros.

Las teorías del comportamiento surgen como respuesta a los años en que se explicaban los estilos directivos en función de las acciones concretas de los directivos, como tratando de dar respuesta a las críticas que se le hacen a la teoría basadas en las características.

Estas teorías parten del supuesto que comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son, es decir explica el liderazgo a partir de lo que éste

hace. Con estas teorías se buscaba conocer cuáles son las conductas que identificarían al liderazgo.

Lippitt y Lewin 1944 (cit. por Chiavenato 2004:468): Encontraron que surgieron dos tipos de reacciones en los grupos, caracterizados por la agresión en el grupo autocrático y por la apatía en el estilo laissez-faire.

Otra de las conclusiones de estos estudios, considerando a Alles (2007), es que a pesar de que todos los tipos de líderes poseen beneficios y limitaciones, se extraen de cada uno un énfasis especial en diferentes focos de acción. Los líderes autocráticos concentran el poder en la toma de decisiones; los líderes participativos descentralizan la autoridad; y los permisivos, evitan ejercer el poder y la responsabilidad y dependen en gran medida de la fijación de las metas del propio grupo .

Posteriormente, autores como Robbins (2004: 466), descartaron tanto el énfasis en la producción como la sensibilidad social, al considerar que éstos realmente aportaban poca información adicional a los factores; consideración y estructura inicial. El líder que se calificaba alto en estructura inicial podría ser descrito como alguien que asigna tareas particulares a los miembros de un grupo, espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño y, además, enfatiza el cumplimiento de las fechas que se establecen como límites.

Este tipo de liderazgo es, en esencia, sinónimo del estilo centrado en el trabajo (Universidad de Michigan); pues se enfoca en hacer que la tarea se cumpla. El líder que se calificaba alto en consideración podría ser descrito como alguien que:

- Una persona que ayuda a sus subordinados en sus problemas personales
- Una persona amistosa a la cual puede uno acercársele.
- Trata a todos sus subordinados como sus iguales

Este estilo de liderazgo es en gran medida igual al estilo de liderazgo centrado en los empleados, pues procura satisfacer las necesidades de los individuos y fomentar las relaciones interpersonales.

A partir de que el líder puede contar con una estructura inicial elevada y/o consideración elevada o bajas, se concibieron cuatro estilos de liderazgo: de estructura baja y consideración elevada, de estructura y consideración elevadas, de estructura y consideración bajas y de estructura elevada y consideración baja.

Los líderes con un comportamiento de estructura elevada y baja consideración utilizan la comunicación unidireccional y las decisiones las toman los administradores; en tanto que los líderes con una consideración elevada y baja estructura recurren a la comunicación bidireccional y suelen compartir la toma de decisiones.

Robbins (2004), concluye que las extensas investigaciones, basadas en estas definiciones, encontraron que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (líder alto-alto o liderazgo participativo) tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que califican bajo ya sea en la dimensión de consideración, de estructura inicial o en ambas dimensiones.

Clima de trabajo

Tagiuri y Litwin, citados por Denison (1991) expresan que “el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y

(c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.

Al respecto, estos autores establecen que el clima organizacional es producto de las interacciones internas de los diferentes elementos de la organización.

Martín (1999) menciona que: “El término clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”.

El clima debe considerarse como intersubjetivo, donde la vivencia interactiva diaria del colectivo, al interior de la organización genera un clima determinado. En el caso de los docentes como colectivo de una organización educativa los esquemas colectivos de significado generan en los colaboradores de una institución educativa un conjunto de percepciones, las mismas que se intercambian a través de la interacción diaria.

Denison (1991) argumentó, que el clima organizacional, se puede entender como “una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación”.

Chiavenato (2001) ratificando lo expuesto por Denison (1991) refiere que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia se basa en la percepción de los que integran una organización, por lo que da

lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los diferentes integrantes de una institución.

Marchant (2006) en la misma línea que Denison (1991) y Chiavenato (2001) establece que clima organizacional “es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más concretas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional”.

Lickert (1998) conceptualiza el clima organizacional como: “la percepción que los individuos tienen sobre diferentes aspectos de la organización, producto de sus vivencias e interacciones en el contexto del servicio organizacional”. Aquí cobra importancia la forma cómo se dan las relaciones interpersonales, el estilo de dirección considerando la claridad y coherencia en la dirección, la identificación con la institución, la forma de la distribución, la disponibilidad de los recursos, la estabilidad laboral, y la forma como se dan los valores colectivos bajo principios sólidos, al interior de la organización.

Acero (2007), define el clima como “un proceso interactivo, entre los diferentes miembros de la comunidad educativa en relación a la organización”. Lo expuesto implica la existencia de determinantes comportamentales que van a determinar un conjunto de dimensiones en forma objetiva, estableciendo la forma situacional cómo se presentan a través de un proceso interactivo organizacional.

Berrocal (2006), define el clima organizacional como “el conjunto de propiedades del ambiente laboral (motivación, actitudes comportamientos), percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de éstos”.

El clima es una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo a decir de Zabalza (1996) “un concepto de intervención”.

Ahora bien, el proceso de intervención en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de la premisa que es un constructo o concepto que se utiliza para referirse a las diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones según Gairín (1996) “las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima”.

Arancibia (2006), refiere con respecto a la importancia del clima organizacional que “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización y mientras menos satisfactorio sea el clima el comportamiento funcional será menor”.

Para poder definir clima, se requiere separar estos dos vocablos. Para James (1996) una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Además agregan que el primer paso crucial para organizar, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

Por otro lado, García y Medina (2008) manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados: En una acepción muy amplia (macroorganización), como sistema de elementos y factores

reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo) (p. 190).

Se utiliza el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país. Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora.

En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de “grupos” o “roles” de una institución.

Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos.

En relación al clima, Etkin (2007) dice que utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social. Así mismo manifiesta que el clima, en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo. Es una

evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

Finalmente Etkin (2007) afirma que el clima no es una causa en sí misma, sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre el individuo y la organización.

Por ejemplo una estructura democrática favorece (no determina) un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable.

Chiang (2010) manifiesta que la definición de clima ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales.

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales situacionales.

Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes.

Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Definiciones de clima: distintas aproximaciones

El trabajo realizado por Anderson (1982), «La búsqueda del clima escolar: Una revisión de la investigación», es básico para comprender los conceptos más

ampliamente utilizados sobre el clima. Entre las muchas definiciones existentes, podemos destacar como características las siguientes líneas de trabajo:

- Clima concebido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos (Anderson, Moos y Trickett, Pace y Stern, Siclair).
- Clima definido en función de las características típicas de los miembros de la institución (Astin y Holland).
- Clima entendido como robustez, es decir, la actitud del profesor hacia la disciplina y la estructura (Licata, Willower).
- Clima como calidad de vida o afecto general de los estudiantes (Epstein y McPartland).
- Clima identificado con satisfacción (Coughlan y Steers).
- Clima entendido como cultura del centro (Deal y Kennedy).
- Clima concebido como liderazgo (Fleishman).
- Clima definido como el conjunto de relaciones entre miembros de una organización y los estilos de dirección (Argyle).
- Clima definido en función de las percepciones y actitudes de los profesores, formadoras de la personalidad de la institución (Halpin y Croft).

A través de esta síntesis queda patente la variedad terminológica y conceptual existente en torno al clima.

Desde este marco, plantearse un estudio sobre clima (ya sea institucional, escolar o de clase) parte de la dificultad de la complejidad y ambigüedad del objeto de estudio. Anderson (1982), en un intento de concretar tal complejidad, identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como cuatro posturas teóricas de partida:

- Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o los estudiantes.
- Clima como función de las características típicas de los participantes.
- Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
- Clima entendido como «calidad de vida» dentro del centro.

Fernández y Asensio (1993), citando a Stewart (1979), en un intento de sintetizar aún más, reducen a dos las posiciones de partida:

1. El clima entendido como tono o atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. Dentro de esta línea, algunos evaluadores incluyen además la percepción de los profesores y, más excepcionalmente, otros miembros de la comunidad educativa.
2. El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores, esto es, personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro.

Las mismas autoras, situándose en el primer enfoque del clima según Stewart, lo definen así: «El ambiente total de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de distintos productos educativos»

Zabalza (1996: 269), en la revisión realizada sobre el concepto de clima, señala también la diversidad y cantidad de definiciones, señalando que éstas «reflejan, como

no podía ser de otra forma, la idea y dimensiones que cada autor atribuye al concepto clima». En este trabajo se cita la síntesis que Weinert(1981) realizó sobre los distintos enfoques, quien propone una clasificación de las definiciones atendiendo a «tres posiciones o líneas de pensamiento en torno al clima de las organizaciones: la objetiva, la subjetiva, la individual»:

a) El clima sería algo objetivo, tangible, medible de las organizaciones. El «clima» es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y en cierto modo medibles que distinguen una entidad de otra.

b) El clima desde una visión subjetiva, pero colectiva, del «clima». El «clima» viene a ser algo así como la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenecen.

c) Destaca el sentido subjetivo, pero individual del «clima». No es un constructo mental colectivo, sino individual: cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas que en ella suceden. El «clima» se reduce, por tanto, a un constructo personal.

En todo caso, para entender el concepto de clima y poder realizar alguna aportación conceptual nueva y, sobre todo, articular propuestas de trabajo en la línea de mejora, es preciso valorar que:

1. Se trata de una percepción individual antes que cualquier cosa. Independientemente de las coincidencias que en cada caso pueda haber por parte de los miembros de la organización.

2. Se configura colectivamente a partir de actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan las diversas actividades desde distintos puestos y misiones.

3. Se trata de un concepto multidimensional y globalizador, en el que no caben las simplificaciones ni caricaturas, indicando el tono o ambiente de la organización.

Podríamos añadir que:

- El clima es un constructo complejo y cambiante, muy difícil de definir.
- El clima hace referencia siempre a la organización (empresa, centro escolar, etc.), por lo que ésta se convierte en la variable fundamental en el proceso de configuración del clima.

También, podríamos decir que:

- Representa la personalidad del centro.
- Tiene carácter de «permanencia» en el tiempo.
- Es sumamente frágil, dándose la circunstancia de que es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
- Incide en los resultados, entendidos éstos no sólo como resultados académicos (caso en el que deberíamos incorporar la dimensión de «clima de aula»), sino como resultados en el ámbito de la satisfacción de los trabajadores y usuarios (de todos los miembros y agentes de la organización), del desarrollo personal y profesional, etc.

En esta misma línea Zabalza (1996: 273) sintetiza e integra las tres orientaciones que diferentes autores realizan en cuanto al clima (objetiva, subjetiva e individual), él propone que el clima de una organización:

- a) Parte y se ve afectado por los componentes objetivos (estructurales, personales y funcionales) de las organizaciones.
- b) Se construye (es un constructo) subjetivamente: son las personas las que «interpretan» la naturaleza de las condiciones objetivas.

c) Esa construcción subjetiva puede analizarse tanto a título individual (como visión personal y distinta de las cosas) como a título colectivo (como visión compartida de las circunstancias organizativas).

d) Acaba afectando tanto a las conductas y actitudes individuales como a las colectivas (en este caso, constituyendo una especie de estructura social de normas y expectativas).

Hoy y Claver (1986) presentan una idea del «clima» notablemente integradora en el mismo sentido aquí señalado. Según ellos, el «clima» es:

- Una cualidad relativamente persistente del ambiente escolar.
- Que se ve afectada por elementos diversos de la estructura y el funcionamiento de la organización, como, por ejemplo, por el estilo de liderazgo que se ejerza en esa organización.
- Que está basada en concepciones colectivas.
- Y que influye en la conducta de los miembros de la organización.

Tipos de clima y factores que lo determinan

Se señalara brevemente algunas aportaciones de las más utilizadas y referidas, que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima que permiten fijar múltiples variables para poder ir perfilando y fijando algunos modelos con los que determinar y medir el clima en las organizaciones.

Así, Brunet (1987: 29-31), tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional por R. Likert (1961), señala cuatro factores fundamentales:

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

Habría, pues, tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- Causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.
- Intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización.
- Finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Sistema IV: Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas

responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Anderson (1982), también referido por Zabalza (1996), señala la taxonomía que propone Tagiuri (1968) como la más completa y válida al resaltar el «carácter global y totalizador» del clima en las organizaciones. Las dimensiones que propone serían:

- **Ecología:** Representa las características físicas y materiales del centro.
- **Milieu:** Se refiere a dimensión social relacionada con la presencia y las características de personas y grupos dentro del medio escolar.
- **Sistema social:** El sistema social hace referencia a los patrones de relaciones entre las personas y los grupos del centro.
- **Cultura:** La cultura está relacionada con los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas de los grupos, etc.

López Yáñez (1992), a partir del trabajo de Hoy y Clover (1986), utiliza el cuestionario OCDQ (cuestionario descriptivo del clima organizacional) para llegar a determinar la «organización y el clima escolar percibidos por el profesor».

Las seis dimensiones que propone y utiliza son:

- Profesionalidad
- Relaciones sociales
- Despreocupación
- Apoyo
- Directividad
- Restrictividad

Finalmente, descendiendo a la realidad escolar española, Martín Bris (1999) plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los centros educativos, fundamentado en Tagiuri y contemplando las siguientes dimensiones:

Participación *Confianza *Motivación

*Otros aspectos *Clima de trabajo *Comunicación

Este modelo da pie a la elaboración de un cuestionario que incluye numerosas variables, tales como:

Comunicación

- Comunicación / traslado de información
- Rapidez / agilidad
- Respeto
- Aceptación
- Normas
- Espacios y horarios
- Ocultar información

Motivación

- Satisfacción
- Reconocimiento
- Prestigio
- Autonomía

Confianza

- Confianza

- Sinceridad

Participación

- En las actividades
- Órganos colegiados
- El profesorado propicia la participación
- Grupos formales e informales
- Equipos y reuniones de trabajo
- Coordinación

Otros aspectos

- Método de dirección / gestión / control
- Procesos de control
- Conoce el contexto de trabajo
- Se implica en el contexto de trabajo
- Distribución / organización / aprovechamiento de recursos
- Necesidades y demandas de su entorno
- Convivencia / disciplina y normas
- Se cumplen los objetivos de la educación en el centro
- Planificación y funcionamiento del centro

Enfoques del clima.

Rodríguez (2004) menciona los diferentes enfoques catalogando desde tres perspectivas el clima organizacional:

Perspectiva objetiva o realista: El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.

Perspectiva fenomenológica o subjetiva: Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen esta en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización.

Perspectiva interaccionista: vinculada a las relaciones interpersonales e interambientales, por lo que se considera que el clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos (p.56).

Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en ésta.

Características del clima de trabajo

Para Alcocer (2003) el sistema en una organización proyecta un determinado clima, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características.

En tal sentido, es posible asumir que el clima, como menciona Alcocer (2003), posee las siguientes características:

- El clima se circunscribe al ambiente laboral.
- Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima repercute en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las una organizaciones, así como a nivel intraorganizacional.
- El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico. (p.90).
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo determinado, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Elementos del clima.

Si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son los elementos quienes cumplen un rol importante, en este proceso interactivo, como se detallara a continuación.

Litwin y Stinger (1998) indica nueve elementos vinculados al clima en la organización:

Estructura: Representa la percepción que los miembros de una organización perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a la autonomía en la toma de decisiones en acciones referidas a su trabajo. Es el sentimiento personal de ser el propio jefe en el trabajo.

Recompensa: Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que las organizaciones tienen sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, de los diferentes niveles jerárquicos interactuantes, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización. (Litwin y Stinger, 1998, p.144).

En este sentido, compartiendo la idea de Ojembarrena (1997) y otros autores citados, las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables.

En general, al hablar del clima óptimo de trabajo en los centros educativos, recurrimos a algunas de estas propuestas razonadas y descritas, tales como:

- Clima participativo
- Clima de comunicación
- Clima comprometido
- Clima abierto
- Clima de confianza
- Clima enriquecedor
- Clima innovador
- Clima transformador

Algunas claves de un clima facilitador del aprendizaje de las organizaciones

El clima es una de las claves facilitadoras de una organización viva y dinámica, capaz de aprender mientras se desarrolla y se consolida. Desde esta perspectiva,

aparecen una serie de elementos que mucho tienen que ver con esa característica de organización viva (humana) y sin los que no puede desarrollarse en positivo ninguna organización basada en relaciones humanas y necesitada de un orden y una estructura organizativa formal y funcional.

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

— **La participación:** grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los Órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro.

— **La motivación:** grado en que se encuentra motivado el profesorado en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del profesorado. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores.

Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro.

— **La confianza:** grado de confianza que el profesorado percibe en el centro. Grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

— **La planificación:** entendida como técnica para reducir incertidumbres y resolver problemas, como base de acción, como una serie de instrumentos técnicos puestos al servicio de la organización, con un carácter integral en el que predominen los planteamientos globales e interrelacionales de la organización, fundamentados en una normativa y coordinados por responsables formados para desempeñar esa función en los distintos ámbitos de los que se ocupa: definición del centro educativo, ámbito organizativo y de funcionamiento, ámbito pedagógico-didáctico, etc.

— **El liderazgo:** desde la perspectiva (Lorenzo, 1998: 28) de una organización educativa, «con vida propia que se va llenando a base de quemar etapas que transcurren desde su nacimiento [...] En este sentido se dice que las organizaciones son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia». El liderazgo es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos «centros educativos» y «organización» en sentido más general. Este mismo autor señala que, cada vez más, el liderazgo se viene conceptualizando como una función inherente al grupo y a la propia organización, algo más que el líder como tal. Aparece así una visión de función compartida que ha de ejercerse colegiadamente y desde

unos planteamientos colaborativos, es patrimonio del grupo y supone dominar procesos de una triple naturaleza: técnicos, de interpretación y de transformación.

— **La creatividad:** como uno de los fundamentos de la innovación. «La organización innovadora es la que siempre está aprendiendo, la que se adapta e inicia cambios» (Ruby, 1974). La creatividad asociada al elemento humano y a la organización como un «sistema policelular integrado» (Menchen, 1998) formado por numerosos grupos que tienen vida propia y necesitan desarrollarse para, en conjunto, consolidar la organización. La creatividad como la capacidad de desaprender y volver a aprender, capacidad de adaptarse y explorar nuevas posibilidades, capacidad de estar atento e integrar los cambios que se producen en el entorno social y educativo, creando la necesidad de adaptaciones, innovaciones y cambios en las organizaciones

Es así que el clima organizacional posee las siguientes características:

- El clima se refiere a las características del ambiente laboral.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima tiene repercusiones en la conducta laboral
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo determinado, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Relación entre liderazgo y clima.

Chiang (2010), manifiesta que en el campo de la investigación, el clima y el liderazgo están implícitamente entrelazados. Al respecto refiere que Kozlowski y Doherty (1989) establecen lo siguiente:

Que esta relación conceptual ha sido reconocida por investigadores quienes han resaltado el papel del liderazgo en la determinación del clima. Los investigadores de liderazgo también han reconocido el clima como un importante factor situacional en los procesos de liderazgo. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de esta relación conceptual, ha sido escasa la atención dedicada a la investigación sobre esta relación.

El desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados.

2.2 Marco referencial

La propuesta del modelo de Fiedler, se considera como el primer modelo de contingencia para el liderazgo, desarrollado por Frederick Fiedler, en 1951, se trató del primer planteamiento que especificaba la interacción de variables situacionales con la

personalidad y el comportamiento del líder, y de este modo el autor y colaboradores la denominaron “Teoría de Contingencias de la Eficacia del Líder”.

Esta teoría consideraba que el estilo de liderazgo es un reflejo de la personalidad (orientado a la teoría de rasgos) y del comportamiento (orientado a la teoría del comportamiento), y que los estilos de liderazgo son constantes. Su modelo propone que, un buen funcionamiento del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia.

Teóricamente Fiedler trató originalmente de determinar que un líder que era muy condescendiente al evaluar a sus colaboradores, tendría mayor probabilidad de tener un grupo altamente productivo, que el líder exigente y discriminador.

Posteriormente ya en el desarrollo de la investigación, propone que el desempeño eficaz del grupo, depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y en la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder; para esto Fiedler desarrollo un instrumento, el cual denominó “Cuestionario del compañero de trabajo menos preferido” en el cual se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones, aislando tres criterios situacionales.

- Las relaciones líder-miembro
- La estructura de la tarea
- Posición de poder

Después de que el estilo de liderazgo básico del individuo ha sido evaluado a través es necesario ajustar al líder a la situación. Fiedler identifica tres dimensiones de

contingencia, las cuales definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo:

Relaciones líder-miembro: el nivel de credibilidad, apoyo, respeto, confianza y lealtad con el que cuenta el líder por parte de sus subordinados a través de relaciones amistosas y de cooperación.

Estructura de la tarea: el nivel de estructuración de la tarea en cuanto a de procedimientos de trabajo, descripción detallada de los procesos.

Posición de poder: el grado en que el líder, haciendo valer su posición, consigue que los miembros de su grupo cumplan y acepten su dirección y liderazgo, por el grado de influencia que tiene sobre las variables de poder como: contrataciones, despidos, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

Como resultado de dicha investigación Fiedler concluyó que lo apropiado del estilo de liderazgo para maximizar el rendimiento del grupo depende de lo favorable que sea la situación grupo-tarea. Asimismo sostiene que cuando la situación es favorable o desfavorable al líder (relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición del líder, son muy altos o muy bajos), entonces podemos encontrar un líder es estructurado y más orientado a la tarea. Sin embargo en la parte media, donde los factores se entremezclan más y la tarea no es muy clara, es preferible un líder más considerado y orientado a las relaciones.

Robert House (cit. por Lussier y Achua 2005: 148) concibió la teoría del liderazgo camino-meta basándose en una primera versión de M.G. Evans en 1971. Este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La

expresión camino – meta se deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, y de este modo reducir las desviaciones y errores.

Robert House, llevó a cabo una de las más notables investigaciones respecto al liderazgo carismático, encontrando que estos líderes logran mucho poder con base en su visión, seguridad, dominio y creencias, logrando trasmitírselas y con ello influir en otros al atraer el compromiso y energía de los subordinados. Para ello plantea una versión más elaborada que la teoría de Evans, la cual incluye variables situacionales y pretendía con ella reconsiderar los hallazgos contradictorios, relacionados con el comportamiento del líder orientado a la tarea o a las relaciones. Su teoría consideró una gran cantidad de moderadores situacionales en las relaciones entre el liderazgo orientado a la tarea y a las personas y sus efectos.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es motivacional según el grado en que haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz y, por otra parte, proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz. Para comprobar estas afirmaciones House identificó cuatro comportamientos de Liderazgo:

Tabla 1 cualidades y actitudes de directivos

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

Desde las consideraciones realizadas, y teniendo como eje transversal la participación de la comunidad educativa, el agente de cambio puede constituirse en un referente principal en el desarrollo de las organizaciones, garantizando su funcionamiento y aportando satisfacción y eficiencia en relación a las metas que las instituciones tienen establecidas o puedan establecer.

Según el autor el clima de trabajo en los centros, desde una perspectiva multidimensional y dinámica, puede ser considerado como uno de los elementos fundamentales de las organizaciones capaces de aprender y, con ello, responder a los retos que, en el ámbito social y educativo, tienen planteadas las instituciones y organizaciones. Retos de innovación en contextos complejos y cambiantes que requieren soluciones globales de altas miras, fundamentadas en planteamientos técnicos, con perspectivas y retos de calidad, todo ello unido a la idea de equidad que el propio sistema y las propias organizaciones educativas reclaman.

Denison (1991) refiere que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las diferentes investigaciones realizadas por diversos estudiosos mencionando que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito educativo, sin embargo existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se recuperan elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en el ambiente educativo.

Martín (1999) menciona que: “El término clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas

empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”.

En tal sentido Gairín (1996) en relación a los esquemas del colectivo y el clima organizacional refiere que “son esquemas que poseen significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas por el colectivo en las prácticas organizacionales”.

2.3. Marco contextual

En la actualidad se reconoce que las organizaciones educativas públicas, tienen una finalidad y objetivos de supervivencia; que enfrentan ciclos de vida y problemas de crecimiento. De igual forma, poseen un carácter y una personalidad por lo cual se les considera micro sociedades, con procesos de socialización, normas e historias, es decir, tienen una identidad.

El desarrollo de esta identidad, propia y única, para cada organización, se estructura sobre los objetivos y metas que cada una establece para su funcionamiento. Al tiempo, persigue la adhesión del personal a la cultura organizacional de la institución, Fortalecer la identidad hace coherente la función de la institución, extiende la credibilidad en la misma, producto de la gestión de los intangibles, creando así valor agregado para la institución educativa que sirve tanto para mejorar la relación con los miembros de la comunidad educativa, con otras organizaciones públicas y privadas, así como con los ciudadanos y con la opinión pública en general. En síntesis Berrocal (2007) establece que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo

derivado de la vinculación con la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Para el efecto, es posible medirlas a través de indicadores como conocimiento de los objetivos institucionales, conocimiento de la visión y misión institucional, dándoles un valor personal.

La siguiente problemática se enfoca en la localidad de villa madero está situado en el Municipio de Champotón (en el Estado de Campeche). Hay 3954 habitantes. Villa Madero está a 7 metros de altitud.

En la localidad hay 2001 hombres y 1953 mujeres. El ratio mujeres/hombres es de 0,976, y el índice de fecundidad es de 2,33 hijos por mujer. Del total de la población, el 7,66% proviene de fuera de el Estado de Campeche. El 6,75% de la población es analfabeta (el 6,70% de los hombres y el 6,81% de las mujeres). El grado de escolaridad es del 6.78 (6.88 en hombres y 6.69 en mujeres).El 11,36% de la población es indígena, y el 4,27% de los habitantes habla una lengua indígena. El 0,03% de la población habla una lengua indígena y no habla español. El 38,92% de la población mayor de 12 años está ocupada laboralmente (el 57,67% de los hombres y el 19,71% de las mujeres).En Villa Madero hay 1128 viviendas. De ellas, el 98,23% cuentan con electricidad, el 40,65% tienen agua entubada, el 91,14% tiene excusado o sanitario, el 50,39% radio, el 90,16% televisión, el 70,87% refrigerador, el 74,02% lavadora, el 24,41% automóvil, el 6,20% una computadora personal, el 20,18% teléfono fijo, el 63,48% teléfono celular, y el 1,08% Internet. La problemática se encuentra en el jardín Francisco Gabilondo Soler es una Escuela de preescolar situada en la localidad de Villa Madero. Imparte educación básica (preescolar general), y es de control público (federal transferido). Único en el la localidad , es un jardín de organización completa cuenta con 9 aulas 1 de primero, 4 de segundo y 4 de tercero, cuenta con una

biblioteca, dirección, aula de canto, cocina, comedor, bodega, tiene dos áreas de juegos para los niños , el personal del plantel esta conformado por 9 docentes (dos de ellas con 9 años de servicio , dos con 8 años de servicio y 5 de ellas con 10 años de servicio), la directora, la secretaria, 2 intendentes, 2 cocineras.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

La investigación realizada responde a un estudio de caso el cual describe detalladamente un caso o sistema determinado, es el estudio más común en metodología cualitativa.

El estudio de casos es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa. - Para Yin (1989) el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas. - Para Stake (1998) es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas. La particularidad más característica de ese método es el estudio intensivo y profundo de un/os caso/s o una situación con cierta intensidad, entiendo éste como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (Muñoz y Muñoz, 2001).

En virtud de esta definición, es necesario precisar que el estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos (según sea una o varias las unidades de análisis) pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Muñoz y Serván, 2001).

Es necesario precisar que el estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos (según sea una o varias las unidades de análisis) pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso.

3.2 Ubicación y tiempo de estudio

La investigación se realizará en el jardín de niños Francisco Gabilondo Soler ubicado en la comunidad de Villamadero en las aulas y los docentes del mismo y con el personal directivo. El tiempo de su realización fue entre mayo y octubre 2017

3.3 Sujetos ,participantes,población, y muestra

Población es un conjunto de seres vivos de una especie que habita en un determinado lugar. Por ello mismo esta investigación está conformada por 9 docentes del plantel, un directivo.

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos.

Por ello mismo en este trabajo no se necesita realizar ningún tipo de muestreo porque se está considerando trabajar con toda la población del plantel los cuales son los 9 docentes y 1 directivo antes ya mencionados.

3.4 Instrumentos para acopio de información

Para medir el clima y el liderazgo se utilizaron dos cuestionarios los cuales presentan las siguientes características :

En el cuestionario del liderazgo

- Esta conformado por 14 ítems

- El cuestionario fue aplicado en forma individual y el tiempo de aplicación fueron aproximadamente de 20 minutos.
- La calificación fue manual A mayor puntuación, mayor será el estilo de liderazgo del director a nivel transformacional, y a menor puntuación, menor será el tipo de estilo empleado.
- Para la presente investigación se recurrió a la escala construida por Segovia (2001), elaborada con una escala valorativa tipo Lickert de 1 a 5, la cual medía las 8 dimensiones de Liderazgo Transformacional.

Se empleó de igual manera el cuestionario de Clima Organizacional, el mismo que presenta las siguientes características:

- Está conformado por 19 items
- Fue aplicada de forma individual en un mismo momento en el jardín de niños
- La calificación es manual A mayor puntuación, mejor será el clima organizacional, y a menor puntuación, el clima organizacional se orientara a ser inadecuado
- La escala fue construida por Berrocal (2007). Para ello elaboró una matriz de especificaciones de la escala de Clima Organizacional
- Para el tratamiento estadístico se utilizara la prueba de normalidad K-S, para establecer la normalidad de los datos y así aplicar la prueba de Pearson para la contrastación de hipótesis.

3.5 Procedimientos

Debido a que el objetivo es conocer el liderazgo y el clima organizacional que contribuyen al logro de las metas académicas en el jardín de niños Francisco Gabilondo se aplicaron dos cuestionarios en dos etapas la primera fue aplicada a los docentes en un lapso de 20 minutos y la segunda etapa fue aplicado cuestionario al directivo del jardín en un tiempo determinado de 25 minutos, donde se obtuvieron resultados sobre el clima y el liderazgo, se trabajaron de suma importancia algunos cuestionamientos sobre:

¿El director sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes? ¿Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral? ¿Crea condiciones para que los docentes colaboren en la misión institucional?

De las escalas de medición ya aplicadas se tomaron en cuenta las variables

4 = Siempre

3 = Casi siempre

2 = A veces

1 = Nunca

Y las nominales

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Indiferente

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

4.RESULTADOS,DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Analisis e interpretacion de resultados

****Conocer la visión de los maestros en relación al clima de trabajo en la institución, en contraste a las ideas del directivo mismo**

°Los docentes y directivo trabajan en conjunto para resolver problemas (Fig.1)

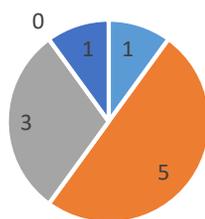


Fig. 1 El 50 % de los docentes trabajan en conjunto para resolver problemas y solucionarlos de manera eficaz mientras que un 20 % casi nunca lo hace (item 6, encuesta 2)

°Existe grato ambiente de trabajo (Fig.2)

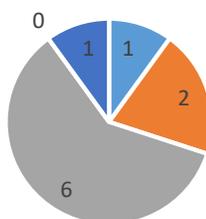


Fig 2. El 60 % de los docentes expresa que a veces existe un grato ambiente de trabajo, mientras en la escuela y el 20% comenta que casi nunca hay (item 9 encuesta 2)

° **Existe un diálogo fluido entre el personal (Fig. 3)**



Fig.3 Entre el 50% del personal existe un dialogo fluido eficaz y de armonia y solo en un 10 % no se da (item 10 encuesta 2)

° **Existen conflictos entre el personal en general (Fig.4)**



Fig. 4 El 50 % de los docentes dijo que a veces existen conflictos entre el mismo personal y que entre el 10 % comentaban que es constante el problema (item 11 encuesta 2)

°Existe libertad para expresar las ideas de manera abierta (Fig.5)

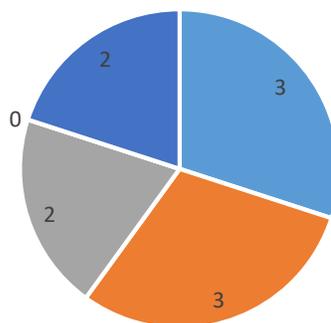


Fig. 5 El 30 % del personal comento que a veces entre ellos existe libertad para expresar sus ideas de manera libre mientras que el 70 %comentaba que casi siempre se les da la oportunidad de opinar (item 12 encuesta 2)

°Se percibe un espíritu de cooperacion y ayuda entre docentes y directivo (Fig.6)

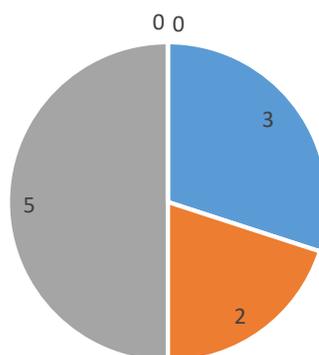


Fig. 6 Entre el 50% de los docentes se observo que existe cooperacion y ayuda entre docentes y personal directivo y solo en 30% es escaso el apoyo (item 13 encuesta 2)

°Conoce el directivo los problemas del personal (Fig.7)

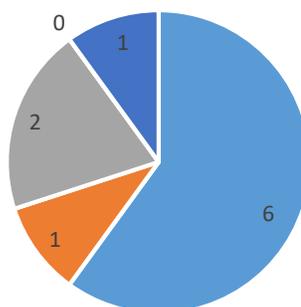


Fig. 7 El 60 % del personal menciona que siempre el directivo conoce los problemas que se presentan entre el personal y se apoyan en conjunto mientras un 10% estuvo en desacuerdo (item 14 encuesta 2)

**** Analizar el liderazgo y clima de trabajo en el área de preescolar desde la percepción de los docentes y el directivo**

°La imagen del director produce en los docentes seguir lo que dice(Fig.8)

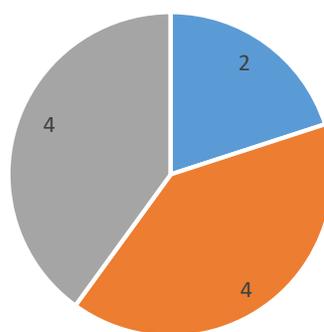


FIG.8 El 40 % de los docentes estuvieron de acuerdo en seguir la imagen carismática del director para trabajar de manera eficiente y en armonía y un 20% estuvo en desacuerdo que las cuestiones no son así (item 1 encuesta 1)

°El entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza (Fig.9)

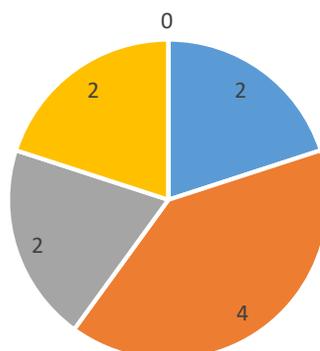


FIG.9 El 40 % menciona que el director es entusiasta , transmite confianza en todo momento de las jornadas laborales mientras a un 20% le es indiferente y otro 20% comento que no es verdad (ítem 2 encuesta 1)

°El directivo se preocupa por los docentes (Fig.10)

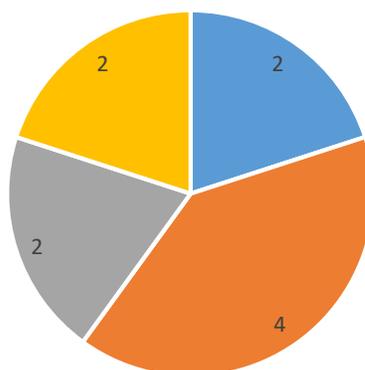


FIG.10 El 40 % de los entrevistados estuvieron de acuerdo que el director se preocupa por sus docentes y los estimula formando un buen ambiente laboral y un 20% comentaba que no les apoya (ítem 4 encuesta 1)

°Maneja fácilmente las situaciones de conflicto (Fig.11)

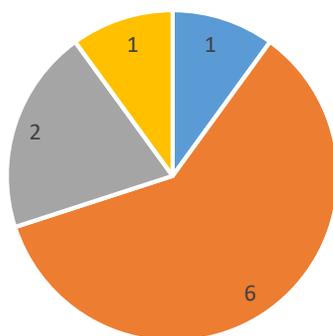


FIG.11 Del 100 % el 60% estuvo de acuerdo que el director maneja con facilidad y de manera eficiente las situaciones de conflicto y tensión laboral que se presentan (ítem 8 encuesta 1)

°Crea condiciones de colaboración para la mision institucional (Fig.12)

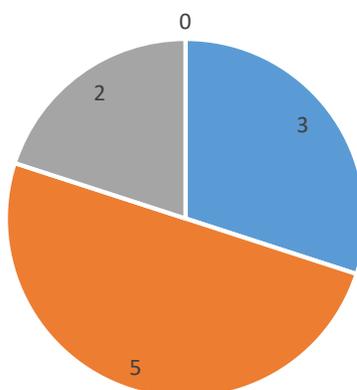


FIG.12 El 50 % de los docentes entrevistados estuvieron de acuerdo que el directivo crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional para así ser más eficiente en su labor docente aunque un 30% estuvo en desacuerdo (ítem 9 encuesta 1)

°Se delega el liderazgo a los docentes (Fig.13)

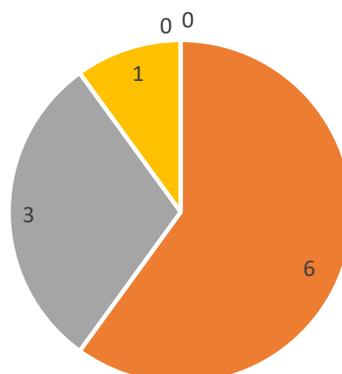


Fig. 13 El 60 % de los docentes esta de acuerdo en que se les da la oportunidad de delegar un buen liderazgo dentro del plantel y el 40 % esta en total desacuerdo porque a ellos no se les permite (item 10 encuesta 1)

°Da el ejemplo de responsabilidad y honestidad (Fig.14)

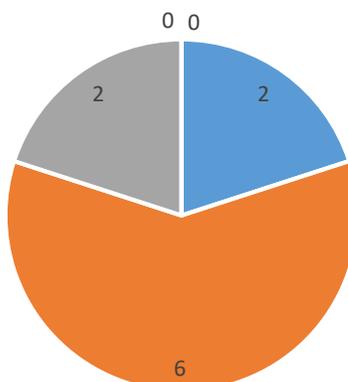


Fig. 14 Se observo que el 60 % de los entrevistados esta de acuerdo en que se ejerce responsabilidad y honestidad en la institución por parte del directivo siempre cumpliendo en un 90 % en su trabajo(item 11 encuesta 1)

°Su actuación es coherente con la misión y visión de la institución (Fig 15)

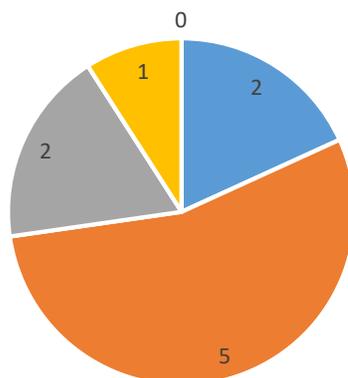


Fig. 15 El 50 % de los entrevistados estuvo de acuerdo en que el directivo cumple con la vision, y mision siempre poninedo en práctica los valores y un 10 % esta en total desacuerdo (item 12 encuesta 1)

°La imagen del director genera admiración e inspira confianza (Fig.16)

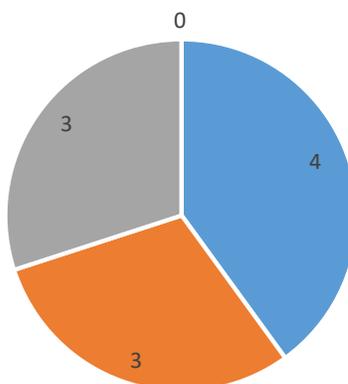


Fig. 16 Del 100% de los docentes el 30% esta de acuerdo que la imagen del director genera admiración por la dedicacion a su trabajo y el 40% estuvo en desacuerdo ya que para ellos aun le falta (item 13 encuesta 1)

°Su comportamiento ético es ejemplo a seguir (Fig. 17)

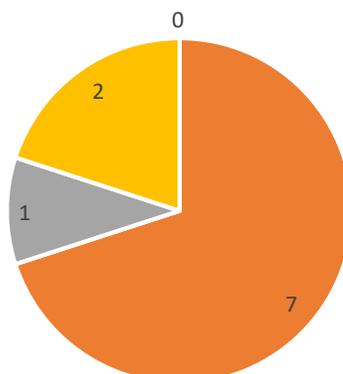


Fig. 17 El 70% de los docentes esta de acuerdo que el comportamiento del director es ético siempre cumpliendo en todo mientras que al 10% le es indiferente y el 20% esta en desacuerdo ya que el director no les toma en cuenta (item 14 encuesta1)

°Las normas establecidas son claras y conocidas por todo el personal (Fig.18)

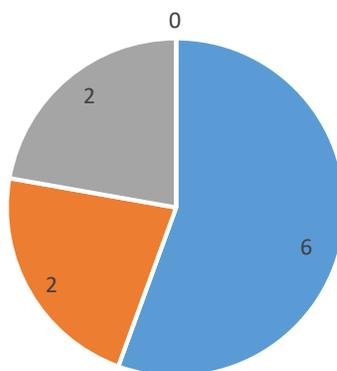


Fig. 18 El 60 %de los docentes comento que las normas del reglamento son siempre claras y conocidas por todos los docentes y sobre todo puestas en práctica para un mejor funcionamiento escolar y otro 20% a veces, ya que casi no les gusta cumplirlas (item 15 encuesta 2)

°Existe coordinación adecuada entre los miembros de la escuela (Fig.19)

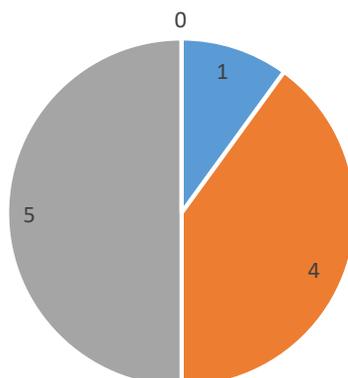


Fig. 19 El 40 % de los docentes expreso que a veces existe coordinación entre todos los docentes ya que nunca hay acuerdo en comun, mientras que el 50 % comento que si hay coordinación solo que se es tardado ponerse de acuerdo (item16 encuesta 2)

°Los parametros de las normas de convivencia son claras y conocidas (Fig.20)



Fig. 20 Se observo que en el 40 % de los docentes las normas de convivencia son claras y conocidas y las ponen en práctica y otro 10% se le es muy difícil cumplir (item 17 encuesta 2)

°Existe participación activa del personal en las desiciones (Fig 21)



Fig. 21 Entre el 50 % de los docentes existe participación activa en la toma de desiciones y en un 20 % la participación es escasa por que no les agrada (item18 encuesta 2)

°Existe satisfacción con el funcionamiento de la institución (Fig.22)

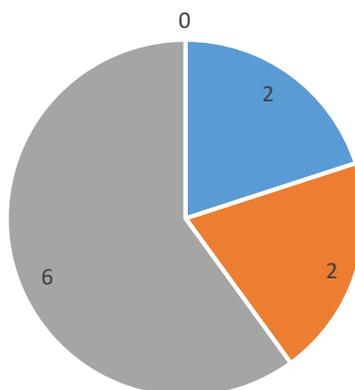


Fig. 22 Entre el 60 % de los docentes existe satisfaccion con el funcionamiento de la institución ya que trabajan eficaces y en armonia y en un 20% no se sienten a gusto (item 19 encuesta 2)

**** Definir la contribución del liderazgo y el clima organizacional en el logro de las metas académicas**

°El director atiende las necesidades personales de los docentes (Fig.23)

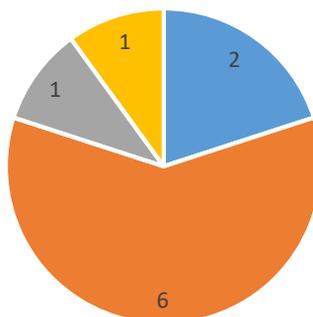


Fig. 23 El 60 % de los entrevistados estuvo de acuerdo que el director atiende las necesidades personales y los apoya en todo momento siempre que lo requieren (item 3 encuesta 1)

°Estimula la creatividad e innovación pedagógica (Fig.24)

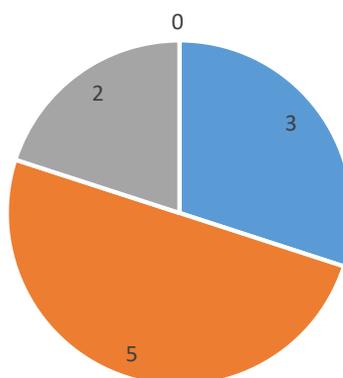


FIG.24 El 50 % estuvo de acuerdo que siempre esta al pendiente del trabajo laboral pedagógico y el 30% en desacuerdo que el directivo los estimula en la innovación de la labor pedagógica (item 5 encuesta1)

°Incentiva reinventar la labor pedagógica (Fig.25)

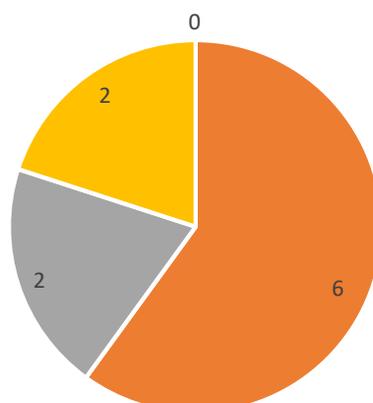


FIG.25 El 60 % de los docentes estuvo de acuerdo en que el directivo los Impulsa en la labor pedagógica para poder enseñar de mejor manera(item 6 encuesta 1)

°Comunica sus expectativas para cumplir con la vision institucional (Fig.26)

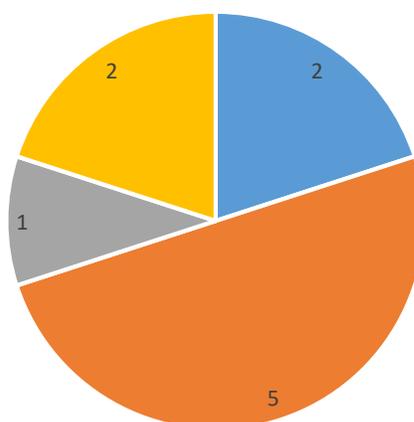


Fig.26 Entre los docentes entrevistados el 50% estuvo de acuerdo que el director siempre comunica expectativas para mejora de la institucion otro 10% le es indiferente si lo hace o no (item 7 encuesta 1)

°El director y docentes conocen la visión y mision de la institución (Fig.27)

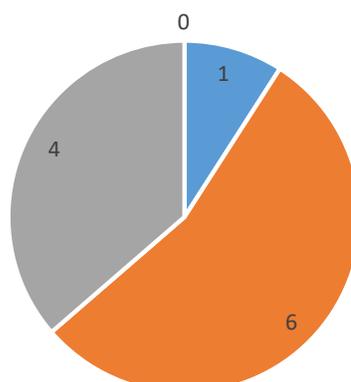


Fig. 27 El 60 % de los entrevistados estuvo de acuerdo que si conocen la visión y misión ya que lo ponen en práctica y el 40% que no lo conocen(item 1 encuesta 2)

°El personal esta comprometido con los objetivos y metas planteadas (Fig .28)

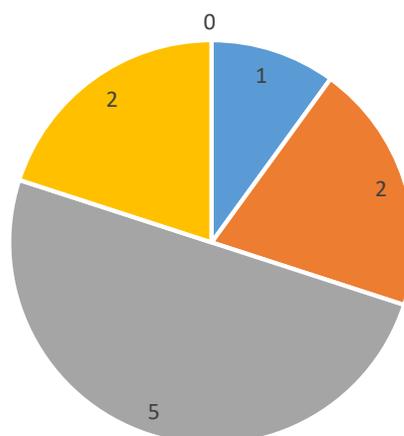


Fig. 28 El 50 % del personal entrevistado comento que esta comprometido con la institución ya que es su deber mientras otros 20 % casi nunca toman mucha importancia a lo establecido (item2 encuesta 2)

°El personal comparte sus objetivos personales con la institución (Fig.29)

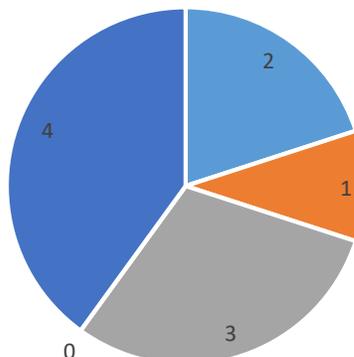


Fig. 29 Casi siempre el 40% comparte objetivos personales con la institución para la mejora de la misma mientras el 10 % casi nunca lo hace toma poco interes (item 3 encuesta 2)

°Los profesores se sienten identificados con su labor como docente (Fig.30)

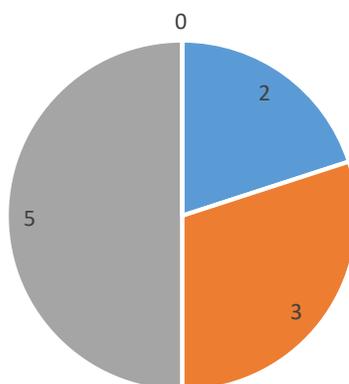


Fig.30 Se observo que el 50 % se siente identificado y parte de su labor tan importante como docentes en sus aulas otro 20% lo hace pero con poco entusiasmo y énfasis (item 4 encuesta 2)

°El director, docentes y administrativo se integran al trabajo en equipo (Fig.31)

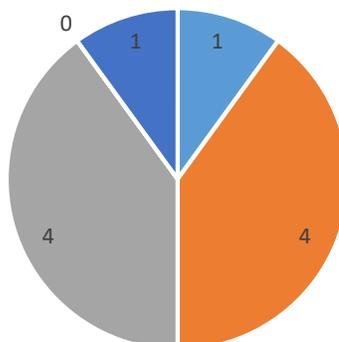


Fig. 31 El 40 % de los docentes se integran con facilidad a los trabajos en equipo para sacar los trabajos adelante y en un 40% se les es mas dificil apoyar (item 5 encuesta 2)

°Existe orgullo de pertenecer a la institución (Fig.32)

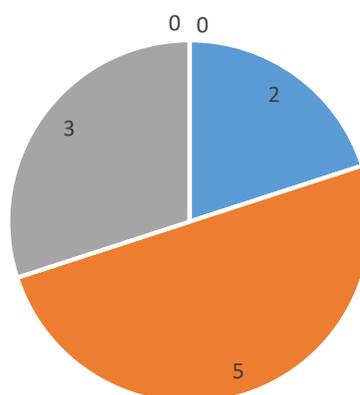


Fig. 32 El 50 % del personal esta orgulloso de pertenecer a la institución y trabajar con entusiasmo y empatia con sus compañeros otro 20% esta por cumplir (item 8 encuesta 2)

4.2 Discusión

El enfoque de liderazgo, tema de investigación en el presente estudio, considerando su relación e influencia en el clima de trabajo en el jardín de niños Francisco Gabilondo Soler muestra la existencia de correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo y el clima de trabajo.

La investigación partió del análisis de la problemática existente en el jardín de niños, donde se observa la presencia de conflictos internos (entre docentes, con directivo) expresado en un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones. Por otro lado, existía una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores negativos que no favorecen la optimización de los niveles de la calidad educativa.

Considerando lo expuesto, los resultados aducen desde la perspectiva de liderazgo, que el director proyecta una imagen de carisma social logrando a través de ello convencer, liderar y gestionar en forma efectiva, logrando que los docentes colaboren en el cumplimiento de objetivos y metas del jardín.

A ello se suma la actitud de tender a preocuparse por los colaboradores, en este caso los docentes, logrando estimular las potencialidades de éstos, tornándolos en creativos. Por otro lado, muestran un comportamiento reflexivo, tendiente a asumir riesgos, así como aceptar cambios, lo cual sirve de fuente de motivación, innovación y creatividad en los docentes. Asimismo, considera y logra el asertivo manejo del potencial psicológico, atemperando y relativizando las situaciones de conflicto y

tensión al interior de la organización, creando condiciones para que los docentes participen en la institución, desarrollando en ellos, su propio liderazgo mostrando así, buena actuación como directivo, logrando la admiración, respeto y confianza de los colaboradores.

Analizando todo ello, es posible aseverar que tales actitudes y comportamientos de parte de las autoridades educativas, genera en los docentes una percepción adecuada del liderazgo ejercido, como resultado de la cooperación de los directivos hacia ellos frente a sus necesidades, generando un clima ideal para la institución educativa orientándolo hacia el logro de la misión y visión institucional

Los hallazgos del presente estudio corroboran que se observaron algunas alteraciones en un 20 % en donde no hay cooperación, ni respeto así como colaboración a la hora de trabajar en equipo con sus demás compañeros docentes y el 80 % de los docentes considera que el clima y el liderazgo es participativo e ideal para la institución.

Con respecto al trabajo de Rincón (2005) quien concluyó que se encontró correlación entre el estilo de liderazgo y el desempeño docente .Tal conclusión es corroborada en el presente estudio ya que los docentes conocen y están comprometidos con la misión, la visión, los objetivos y metas planteadas identificándose con su labor

como docente, sintiéndose satisfechos de ello, como del funcionamiento de la institución.

Con respecto al trabajo y hallazgos de Prado (2005), quien concluyó, que los docentes poseían una percepción adecuada del liderazgo ejercido en el jardín de niños, existiendo la cooperación de los directivos hacia los docentes frente a las necesidades, y que, los directivos delegaban funciones y responsabilidades administrativas a los docentes percibiendo a la gran mayoría como parte de un liderazgo eficaz se observó que existe una concordancia con los que el autor menciona ya que respecto a los resultados obtenidos el 80% de los docentes encuestados opinó que el directivo apoya y coopera con los mismos en sus diferentes necesidades que se presentan en el plantel.

4.3 Conclusiones

Al analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado y del planteamiento teórico que sustenta esta investigación, se puede concluir lo siguiente:

Existe relación entre el liderazgo ejercido por el directivo educativo el cual tiende a ser adecuado y el clima organizacional de acuerdo a la percepción de los docentes del jardín de niños Francisco Gabilondo Soler.

Se observó que en el plantel existe un buen liderazgo donde el entusiasmo del director es contagiante y transmite confianza en lo que dice y hace a sus docentes, aunque entre ellos hay un 20 % que no está en total acuerdo, de igual forma se concluye en que en el plantel se delega una buena condición institucional, donde se

dan acuerdos para un buen ambiente de trabajo en el cual existe colaboración , los profesores se sientan identificados con su profesión, se respetan las normas establecidas , pueden expresar sus ideas , el directivo es ejemplo de responsabilidad y ética se preocupa por sus docentes y hay una participación activa entre el 60-70 % del personal que conforma la institución.

Asi mismo existe una dimensión democrática y autocrática entre el liderazgo y el clima que se ejerce en el plantel .

4.4. Recomendaciones

- Considerando lo vital del tema investigado y desde una perspectiva pragmática, se recomienda elaborar programas de capacitación en mejoramiento del liderazgo y del clima para la institución educativa participante en la investigación, a fin de enmendar deficiencias y limitaciones.
- Proponer la realización de talleres vivenciales sobre liderazgo y clima, con la finalidad de sensibilizar y generar cambio en el directivo de la institución educativa, y de los docentes orientándolos hacia el cambio, para mejorar el proceso de gestión educativa.
- Realizar conferencias, talleres, consultorías, estudios, etc., sobre el tema de liderazgo y clima organizacional, con la finalidad de mejorar del proceso de

gestión educativa, buscando que la institución educativa se encuentren a la vanguardia en el trabajo de este tema.

Pero sobre todo que el director sea un buen líder derribando las barreras y acercándose a su equipo de trabajo. Escúchalos y ganando su confianza; alientelos a expresar sus ideas y propuestas. Recordando que ellos conforman el elemento clave para llegar a las metas establecidas.

Y sobre todo celebrando los logros felicitando al equipo y reconociendo su esfuerzo de forma grupal e individual. Si los resultados no fueron los esperados, retroaliméntalos y trabajen conjuntamente para mejorar la estrategia.

Es importante tener como punto clave los siguientes aspectos para un mejor liderazgo y clima :

Crear un clima de respeto. Éste es el punto más importante. Todos debemos intentar crear un ambiente en armonía en el que la tolerancia sea la pieza clave, tanto entre distintos niveles jerárquicos establecidos como “de igual a igual”.

Cooperar en lugar de competir. Cuando estamos en un equipo debemos de ser conscientes de que todos trabajamos en pro de un objetivo común. Por lo tanto, complicidad, cohesión y sobre todo cooperación son los ingredientes principales para mejorar las relaciones personales y los resultados de nuestro esfuerzo.

Fomentar la autonomía. Cuando los maestros cuentan con responsabilidades propias en su trabajo y tienen vía libre para pensar de forma crítica y proponer ideas

terminan por involucrarse más, ya que entienden que sus acciones y sus opiniones son importantes y tienen una relevancia.

Tener empatía. Todos los docentes, e incluso el propio líder, pueden tener situaciones personales complicadas y debemos tener la suficiente empatía como para comprender su situación y entender las posibles consecuencias.

Construir un espacio físico agradable. Nos pasamos muchas horas al día dentro del aula, por lo que hay que procurar tener estos lugares bien iluminados, ventilados, etc. Además, la organización, la limpieza y el confort deben cuidarse al detalle, ya que repercutirán en el estado emocional y en la productividad de los empleados.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2002) Liderazgo educativo para directivos, Universidad Ricardo Palma. Lima.
- Alvarado, O. (1998) Administración de la Educación: Enfoque Gerencial, Editorial Universidad de Lima.
- Arias, F. (2004) El proyecto de Investigación. Caracas: Episteme. Primera edición.
- Baguer. (2006) Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Brunet L. (2004) El clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Contreras, I. (1989) Liderazgo Transformacional en el docente. Universidad de Panamá.
- Covey, S. (1997). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós.
- Flores, R. (1998). «Percepciones que tienen los profesionales de la educación»; ver <http://educacion.upa.cl/decano/percepcion.html> (enero de 2007).
- Fernández aguerre, t. (2004a). *Distribución del conocimiento escolar: clases sociales, escuelas y sistema educativo en América Latina*. Tesis de Doctorado. México: El Colegio de México.

- Fernández aguerre, T. (2004 b). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), 1-26.
- Fernández A. y otros (2001) *Liderando con emoción*. Madrid: Griker Orgemer.
- Fernández-Ballesteros, r. y Sierra, b. (1984). Escalas de clima social: familia, trabajo, instituciones penitenciarias, centro escolar. Manual: Investigación y publicaciones psicológicas. Madrid: Tea Ediciones, S.A.
- Galvan (2006) Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. Universidad Torcuato Di Tella. Primer Coloquio.
- Garcías, E. (2006). «Liderazgo docente»; ver <http://www.unam.mx/rompan/70/rf70art2.html> (enero de 2007).
- Kotter J.P (1998) *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill. Tercera edición.
- Lorenzo, M. (2004) La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Anuario Interuniversitario de Didáctica, Enseñanza*, 2004 (22), p. 193-211
- Lorenzo, M. (2005): *El liderazgo de las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. *Revista Española de Pedagogía*, núm. 232, pp. 367-389.
- Segovia, C. (2001). *Perfil de liderazgo*. Lima: Universidad Federico Villarreal
- Valencia, I. y Martín Bris, m. (2010) *Liderazgo educativo*. págs. 95-99
- Orellana, L. (2008). *El clima organizacional y el desempeño docente en la especialidad de Odontología de la Universidad Federico Villarreal y la Universidad Alas Peruanas*. Tesis de la Universidad Alas Peruanas.

Umaña, E. (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. San José: Universidad Estatal a Distancia.

Warren, J. (2006). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica

Weinstein (2010) *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Hacia una organización competitiva. México: McGraw Hill. Primera edición.

Zabalza, J. (1996). *Las organizaciones educativas*. Colombia: Magisterio

Zamora, H. (2007). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas*.

Venezuela: Universidad de los Andes, en [http// zam. h. / genisys.es./ viii. htm](http://zam.h.genisys.es/viii.htm)>
documentos liderazgo>