

**LA INFLUENCIA DEL DIRECTIVO DOCENTE EN EL CLIMA LABORAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA BARRIO SANTA CRUZ**

MARÍA ISABEL MORALES ARANGO

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MEDELLÍN
2018**

**LA INFLUENCIA DEL DIRECTIVO DOCENTE EN EL CLIMA LABORAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA BARRIO SANTA CRUZ**

MARÍA ISABEL MORALES ARANGO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Educación

ASESORA:

Lina Marcela Díaz Santamaría

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MEDELLÍN
2018**

Contenido

Introducción.....	6
1. Planteamiento del problema.....	8
1.1. Estado del arte.....	15
1.2. El contexto de la investigación.....	18
1.3. Justificación.....	20
1.4. Objetivos.....	23
2. Marco teórico.....	24
2.1. Algunos conceptos sobre liderazgo.....	25
2.2. Estilos de liderazgo.....	30
2.3. El liderazgo en Educación.....	37
2.4. El liderazgo y la gestión educativa.....	40
2.5. Clima laboral.....	43
2.6. Clima Laboral en la Educación.....	47
2.7. El clima laboral y su medición.....	49
2.8. Liderazgo y clima laboral en educación.....	52
3. Diseño metodológico.....	55
3.1. Enfoque.....	55
3.2. Alcance de la investigación.....	57
3.3. Descripción de los Participantes.....	58
3.4. Etapas del proceso metodológico.....	58
3.5. Técnicas de generación de la información.....	59
3.6. Instrumentos de registro de la información.....	59
3.7. Instrumentos para la organización y análisis.....	61
3.8. Procedimientos.....	62
3.9. Consideraciones éticas.....	63
4. Análisis y discusión de resultados.....	64
4.1. Estilos de liderazgo predominantes en la I.E. Barrio Santa Cruz, concordancias y contradicciones.....	65
4.2. Percepciones sobre el clima laboral, la complejidad de las interacciones.....	88

4.3. Liderazgo y clima laboral en la I.E. Barrio Santa Cruz, perspectivas y retos para la dirección.....	101
5. Conclusiones.....	114
6. Recomendaciones.....	118
Referencias.....	120
Anexos.....	129

Listado de tablas

Tabla 1. <i>Jefe Vs Líder</i>	277
Tabla 2. <i>Las cualidades del líder</i>	4428
Tabla 3. <i>Estilos de liderazgo y sus características</i>	34
Tabla 4. <i>La gestión directiva</i>	42
Tabla 5. <i>Clima Laboral – Cultura organizacional – Clima escolar</i>	44
Tabla 6. <i>Liderazgo democrático en la I.E. Barrio Santa Cruz</i>	66
Tabla 7. <i>Grado de acuerdo con los objetivos del puesto</i>	67
Tabla 8. <i>Percepción sobre el logro de metas en común</i>	68
Tabla 9. <i>Grado de acuerdo de los docentes con la afirmación “las órdenes impartidas por los directivos docentes son arbitrarias</i>	9874
Tabla 10. <i>Liderazgo transformacional en la I.E. Barrio Santa Cruz</i>	79
Tabla 11. <i>Grado de acuerdo con respecto a la proposición “los directivos docentes crean una atmósfera de confianza en el equipo de trabajo”</i>	84
Tabla 12. <i>El clima laboral en la I.E. Barrio Santa Cruz</i>	88
Tabla 13. <i>Nivel de acuerdo de los docentes con sentirse productivos para la institución</i>	10991
Tabla 14. <i>Grado de acuerdo frente a la afectación de las labores a causa del entorno físico del sitio de trabajo</i>	11293
Tabla 15. <i>Grado de acuerdo frente a la afirmación “la institución se caracteriza por el espíritu de respeto y cordialidad”</i>	10296
Tabla 16. <i>Grado de acuerdo con la existencia de conductas discriminatorias dentro de la IE</i>	1069
Tabla 17. <i>Relación liderazgo directivo y clima laboral I.E. Santa Cruz</i>	109102
Tabla 18. <i>Nivel de acuerdo de los docentes con la afirmación “la dirección provoca un mal funcionamiento de la institución educativa”</i>	112106

Tabla 19. Nivel de acuerdo de los docentes con la proposición “la gestión desde la dirección se ve reflejada positivamente en el aprendizaje de los estudiantes”	102109
Tabla 20. Grado de acuerdo con la afirmación “desde la dirección se presentan deficiencias que causan malestar de los docentes y empleados”.	
Tabla 21. Grado de acuerdo frente a la afirmación “las acciones de los directivos docentes generan un ambiente desagradable”	113

Listado de figuras

Figura 1. Estilos de liderazgo	31
Figura 2. Liderazgo y clima laboral.....	53
Figura 3. Nivel de acuerdo de los docentes con una planeación estratégica compartida.	68
Figura 4. Grado de acuerdo de los docentes con respecto al fomento por parte del directivo a la participación de los docentes y de la comunidad educativa.	71
Figura 5. Nivel de acuerdo ante la afirmación “los directivos docentes propician que el personal opine y se exprese libremente”	75
Figura 6. Grado de acuerdo sobre la experiencia por parte de los docentes directivos al enfrentar los problemas de la institución.	77
Figura 7. Grado de acuerdo ante la afirmación “me siento motivado(a) por parte de los directivos docentes para realizar mis funciones”	80
Figura 8. Nivel de acuerdo con la afirmación “los directivos docentes son muy dados a criticar mi trabajo en forma negativa”.	83
Figura 9. Nivel de acuerdo de los docentes frente a si se sienten tensos y angustiados con las responsabilidades de su cargo.	90
Figura 10. Grado de acuerdo ante la afirmación “los docentes llevamos a cabo las labores con empuje y entusiasmo”	92
Figura 11. Nivel de acuerdo de los docentes ante la afirmación “es difícil disponer de un espacio y recursos adecuados para realizar mi trabajo”	93
Figura 12. Grado de acuerdo frente a las actitudes de los docentes de la institución como causantes de conflictos.	95
Figura 13. Nivel de acuerdo ante la existencia de una cultura de ayuda mutua y servicio entre los empleados de la institución.	98
Figura 14. Grado de acuerdo con la existencia de un ambiente de armonía y sana convivencia en la IE.....	103
Figura 15. Grado de acuerdo ante la afirmación “la dirección me motiva a sentirme orgulloso(a) de trabajar en la institución”.	104
Figura 16. Grado de acuerdo de los docentes hacia el desempeño general de los estudiantes de la IE.....	108
Figura 17. Grado de acuerdo con la premisa “los directivos docentes ocasionan relaciones conflictivas entre profesores y estudiantes”	110

La influencia del directivo docente en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz

Resumen

La investigación se desarrolló con el objetivo de analizar la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz -Ciudad de Medellín, desde la percepción de los docentes, con el fin de identificar oportunidades de mejora. El enfoque del estudio fue mixto, de tipo descriptivo; la metodología consistió en la generación y análisis de datos a partir de un cuestionario tipo Likert para medir escalas de actitudes y la validación de la información de la encuesta a través de datos cualitativos obtenidos por entrevistas. Los resultados mostraron una tendencia hacia dos estilos de liderazgo: democrático y transformacional, los cuales inciden favorablemente en el clima laboral de la Institución. No obstante, los hallazgos también exponen contradicciones o tensiones que pueden dar cuenta de la coexistencia de diversidad de percepciones sobre el clima dentro de un mismo entorno laboral.

Palabras clave: estilos de liderazgo, clima laboral, gestión educativa.

Abstract

The research was developed with the aim of analyzing the influence of leadership style in the work environment of the Educational Institution Barrio Santa Cruz -Ciudad de Medellín, from the perception of teachers, in order to identify opportunities for improvement. The focus of the study was mixed, descriptive; the methodology consisted in the generation and analysis of data from a Likert questionnaire to measure attitude scales and the validation of the survey information through qualitative data obtained through interviews. The results showed a trend towards two styles of leadership: democratic and transformational, which favorably affect the work environment of the

Institution. However, the findings also expose contradictions or tensions that may account for the coexistence of diversity of perceptions about climate within the same work environment.

Keywords: leadership styles, work climate, educational management.

Introducción

La presente investigación se originó ante la preocupación por el clima laboral en las instituciones educativas como componente esencial que puede impactar positiva o desfavorablemente el contexto educativo y la forma como las personas a cargo de los puestos directivos, a quienes el Estado les ha asignado, entre otras, la tarea de velar por el clima escolar, orientan sus labores de dirección y gestión enfocadas en el liderazgo. Está comprobado que el clima laboral incide significativamente sobre las prácticas y la salud de las personas en tanto diversos estudios como el de Guevara y Sánchez (2014) demuestran que el clima laboral generalmente aparece como la principal fuente generadora de estrés para docentes de primaria y secundaria, mientras que a su vez, el estrés perjudica la realización de actividades.

Por tanto, la relación liderazgo-clima laboral es determinante en la satisfacción del personal docente y su desempeño en la institución, lo que repercute en el aprendizaje de los estudiantes y en las dinámicas de la comunidad educativa. Pese a esto, son escasos los estudios locales que se dediquen a indagar por estas cuestiones, lo que hace que las instituciones educativas pierdan oportunidades para cualificar el liderazgo directivo, potenciar el bienestar y las prácticas docentes, y mejorar la calidad institucional. Por lo tanto, la pregunta de investigación fue ¿Cómo influye el estilo de liderazgo del directivo docente en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz desde la percepción de los docentes?

El estudio con enfoque mixto y de tipo descriptivo se realizó durante el 2017 con el personal docente de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz, Medellín a través de la aplicación de una encuesta a 31 docentes y la realización de entrevistas con 10 de ellos. El objetivo fue analizar la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz desde la percepción de los docentes con el fin de identificar oportunidades de mejora, para lo cual se plantearon los objetivos específicos de identificar a partir del análisis de diferentes referentes conceptuales y de los datos recabados, el estilo de liderazgo predominante en la Institución Educativa Barrio Santa Cruz; caracterizar el clima laboral que se vivencia en la institución a través de diversos instrumentos aplicados a los docentes y describir percepciones de los

docentes con respecto a la relación entre el estilo de liderazgo y el clima laboral de la institución. En ese propósito, el estudio estuvo sustentado en los principales postulados teóricos sobre liderazgo con especial referencia en autores clásicos, mientras que el clima laboral se abordó desde una mirada interaccionista.

Estudiar la relación entre liderazgo y clima laboral se justifica en tanto estos dos aspectos que se complementan entre sí requieren de diagnósticos que reflejen las realidades, así como causas, consecuencias y alternativas de solución de los problemas que aquejan a nuestras instituciones educativas en la actualidad y que obstaculizan el avance de los proyectos educativos. Medir el clima laboral e identificar la incidencia de los estilos de liderazgo es importante en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales, a la par que se procuran prácticas laborales y académicas más armoniosas y ambientes que contribuyan al bienestar y la calidad de vida en los aspectos biológicos, psicológicos y sociales, los cuales se deben conjugar en cualquier ambiente laboral para generar actitudes positivas hacia el trabajo.

1. Planteamiento del problema

La importancia de estudiar la realidad de las instituciones educativas radica en el reconocido papel que estas cumplen no solo como instrumentos para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, sino como organizaciones de orden social que se ven permeadas por las complejidades del contexto y requieren de un examen de sus necesidades y problemáticas. Esta revisión puede hacerse desde diferentes ópticas según el contexto histórico, social, político, económico y cultural, además, es imprescindible que, como en cualquier institución u organización social, se revise el ambiente dentro del cual se mueven las personas que trabajan allí puesto que este influye considerablemente en el funcionamiento de la institución y en el cumplimiento de sus objetivos.

Siguiendo una perspectiva fenomenológica como la de Rodríguez y Díaz (2004), podría afirmarse que el clima laboral está determinado por factores contextuales e institucionales, y además se constituye en gran medida gracias a las interacciones entre las personas que lo conforman. Aquí cobra gran relevancia la forma en que las personas a cargo de la dirección de los diferentes procesos orientan las labores diarias, en el caso del sector educativo se hace necesaria una revisión a la realidad actual de los directivos docentes, la cual efectivamente incide en la forma en que estos ejercen el liderazgo de las instituciones educativas y es determinante en el clima laboral de las mismas.

A propósito de lo anterior, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [OREALC] (2006) a través de un estudio en ocho países latinoamericanos, incluyendo a Colombia, encontró una serie de dificultades que aquejan a los directivos docentes. Dentro de las principales, señala la precariedad y escasa especialización de las políticas para los directivos escolares por parte de la institucionalidad pública. En el caso colombiano, el encargado es el Ministerio de Educación, el cual más que todo dirige sus esfuerzos a asuntos docentes como los salarios, las condiciones laborales, los concursos de méritos, actividades formativas y evaluativas, entre otras, y pese a que haga referencia a la gestión educativa, el tema del liderazgo parece sucumbir en

medio de las tareas administrativas, como resalta Vallejo (2017) de la Fundación Empresarios por la Educación:

En Colombia, más allá de la normatividad sobre las funciones de los directivos docentes, no contamos con una política educativa que oriente y viabilice la carrera directiva y que, de manera sistémica, instale y fortalezca las competencias de liderazgo directivo en el sistema educativo, con el fin de potenciar y de hacer sostenible en el tiempo el aporte que los directivos hacen a la mejora de la convivencia y el aprendizaje en la escuela. (Vallejo, 2017, párr. 8)

La Organización Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2006), afirma que los directivos de las Instituciones Educativas, necesitan asociarse y convertirse en líderes con reconocimiento para que puedan ofrecer sus juicios valorativos en los diversos temas relacionados con la educación en diferentes discusiones públicas, lo que deja ver que, pese a algunas expresiones organizativas de los directivos docentes, estas se ocupan principalmente de la reivindicación de los derechos de los docentes en general, y no enfatizan en el liderazgo directivo. Sin embargo, existen algunos programas dirigidos por entes territoriales que se enfocan en el fortalecimiento del liderazgo; la Secretaría de Educación de Medellín, por ejemplo, ha trabajado el programa Rectores y Coordinadores Líderes Transformadores, además ha desarrollado capacitaciones apoyándose en entidades como PROANTIOQUIA, pero en muchos casos estos programas carecen de continuidad y no cubren a todos los directivos.

Además, los directivos tienen una cantidad considerable de responsabilidades, lo que hace que se enfrenten a una hipertrofia de funciones, puesto que estas tareas, además de ser numerosas, abarcan campos disímiles; por ejemplo, contemplan la administración de personal, la asignación de labores académicas y la convivencia y seguridad de los estudiantes. A esto se suma que los estándares de desempeño específicos del liderazgo directivo escolar por lo general no se encuentran alineados o no coinciden con dichas funciones atribuidas por la legislación nacional, lo que hace

que el marco de actuación de los directivos en términos de liderazgo vea disminuido su impacto.

Siguiendo con la sobrecarga de funciones, se encuentra que en algunos casos existen otros directivos que hacen parte del equipo del director y que apoyan las labores de gestión y la marcha general de las instituciones educativas, no obstante, “predomina la vaguedad y se les visualiza como apoyos flexibles que los directores pueden activar según su conveniencia” (OREALC, 2006, p. 98), además los directores no tienen actuación o poder de decisión en procesos como la selección y contratación de estos otros directivos, haciendo que incidan mínimamente en la gestión de los recursos humanos de las instituciones.

De igual manera, la evaluación de desempeño de los directivos que mide sus competencias funcionales y conductuales no siempre se ve reflejada en el mejoramiento de sus capacidades de liderazgo y dirección. De esta forma, al no existir unas políticas educativas que orienten y fortalezcan las competencias de liderazgo directivo, la cantidad de funciones que deben desarrollarse desde la posición directiva, como las contempladas en la Resolución No. 09317 “por la cual se adopta e incorpora el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos directivos docentes”, no necesariamente significan los mejores resultados para la calidad formativa.

En lo referente a la formación de los directivos también se encuentran dificultades, pues por un lado, la inducción al cargo es insuficiente y por el otro, los procesos formativos para el personal directivo por lo general no corresponden con las prácticas y con las realidades contextuales a las que se enfrentan en las instituciones educativas. Además, la oferta formativa ofrecida por organismos como el Ministerio de Educación no se encuentra especializada “en materias de liderazgo y gestión directiva y su acción en este campo constituye un capítulo más, habitualmente secundario, dentro de la formación y desarrollo profesional que se ofrece a los docentes en general” (OREALC, 2006, p. 105), lo que hace necesario preguntarse por aspectos relacionados con la especificidad en este ámbito.

Al mismo tiempo, las políticas en cuestión de liderazgo directivo no cuentan con bases investigativas que fundamenten, dirijan y valoren el impacto de las acciones al respecto, dada la ausencia de investigaciones sistemáticas y la escasez de estudios comparativos de experiencias en las diferentes regiones del mundo (OREALC, 2006). Es así como, a los directivos docentes se les exige y evalúa competencias comportamentales relacionadas con el liderazgo, la comunicación, la negociación y la mediación, pero no se les ofrece mucho en la parte de formación e investigación al respecto de estos temas.

Todo lo anterior repercute en que los directivos docentes no reciban formación en cuestiones de dirección y liderazgo por parte de organismos idóneos, dejando estos temas a las capacidades y aptitudes personales, y desfavoreciendo las dinámicas de sus equipos de trabajo y de las instituciones educativas en general, situaciones que se hacen evidentes al revisar el ambiente laboral.

A las deficiencias en la formación y el sobrecargo de funciones que dificultan el ejercicio del liderazgo se suman la escasez de estudios y/o diagnósticos que vayan más allá de lo descriptivo, es decir, que vayan más allá de identificar uno u otro tipo de liderazgo dentro de las instituciones educativas y que den cuenta de una manera crítica y reflexiva sobre los estilos del liderazgo directivo y su influencia sobre factores como el clima escolar o el clima laboral. Al respecto, Rosero (2012) presentó un estudio en el municipio de Pasto en el que se da a conocer la relación que tienen las actuaciones de los directivos y los bajos resultados académicos de las instituciones educativas.

El análisis de la gestión escolar a partir de las prácticas y las percepciones mostró entre otros resultados, de acuerdo con Rosero (2012), el siguiente: un directivo docente puede marcar la diferencia, a través de la puesta en marcha de algunas habilidades para gestionar eficazmente, con el fin de lograr el bienestar y progreso de la Institución por medio de un proyecto educativo contextualizado. Esto se puede lograr, siempre y cuando el director reconozca su papel y las perspectivas de sus funciones. Además identifique el contexto en el que está inmerso sin dejarse manipular por las condiciones impuestas por el Sistema Educativo y sus políticas conservadoras, también por las

demandas de sus usuarios. Por todo lo anterior, es necesario un Directivo Docente con capacidad crítica y que actúe en favor del bienestar de la comunidad.

Las anteriores dificultades pueden explicar algunas causas por las cuales los directivos docentes llegan a desempeñar sus funciones sin la debida formación y preparación y para ello tienen que multiplicar esfuerzos y acudir a sus propias formas de ejercer la gestión; de todas formas, hacen falta indagaciones más precisas sobre la forma en que los directivos están ejerciendo prácticas de liderazgo. Los siguientes son otros hallazgos del estudio mencionado que muestran la realidad de algunas instituciones educativas con respecto a la gestión y el liderazgo y que podrían ofrecer un panorama general del estado de otros establecimientos escolares en el país:

- Liderazgo inequitativo en la gestión estratégica de las instituciones educativas.
- Descontextualización de acciones de gestión estratégica.
- Gestión orientada a intereses particulares.
- Pérdida de liderazgo y horizonte institucional.
- Liderazgo que afecta el contexto. Clima Institucional crítico. Existencia de beneficios para algunos directivos y docentes. Insatisfacción de la comunidad educativa.
- Frecuentes conflictos laborales. Inconformismo en la realización de las actividades y eventos. Debilidad en las relaciones interpersonales. Mínimo trabajo con familias y comunidad.
- Intolerancia. Pésimo ambiente laboral. Desinterés, desmotivación y ausencia de sentido de pertenencia.
- Algunos funcionarios, gerentes de proyectos, quieren sobresalir por encima de sus colegas, generando inadecuados ambientes laborales. La falta de liderazgo lleva a un clima institucional crítico.
- Liderazgo ineficiente que desarticula las acciones educativas. Ambiente de trabajo inadecuado.
- Deficientes resultados en los procesos de aprendizaje.
- Desmotivación de la comunidad educativa. (Rosero, 2012, p. 48)

Según se puede ver en esta experiencia, el ejercicio del liderazgo directivo actual dentro de las instituciones educativas podría tender a estilos burocráticos o autocráticos, que si bien, obedecen en gran parte a las políticas mismas del sistema, no deben ser inmunes al cambio, más cuando una de sus principales consecuencias se expresa en un clima laboral crítico, que como se verá enseguida, es desencadenante de otras situaciones que de diversas formas van en detrimento de la gestión educativa.

El clima laboral puede reflejarse en múltiples dimensiones, una de las más trascendentales es la salud. Según García y Muñoz (2013) “el análisis de las condiciones de trabajo y salud del personal docente, en un ambiente como el de las instituciones educativas, presenta características especiales, dado que en este escenario confluyen diversas dimensiones sociales, individuales y biológicas” (p. 31). Además, en este escenario las buenas relaciones entre compañeros y compañeras de trabajo son consideradas como un elemento central de la salud, tanto individual como institucional. No obstante, las condiciones del clima laboral mezclan factores físicos del ambiente, factores individuales, biopsicosociales, organizacionales, familiares, extralaborales, entre otros, haciendo que el análisis se vuelva exigente y complejo.

Ahora bien, no en todas las ocasiones el clima laboral al interior de las instituciones educativas es el más adecuado, y en consecuencia la salud de los docentes puede verse afectada. Para ejemplificar, según un estudio realizado con docentes de un colegio de primaria y secundaria en el departamento del Cauca se encontraron problemas de estrés laboral, con consecuencias en la salud mental de la población docente “en donde los factores más relevantes en cuanto al estrés fueron el clima organizacional y las tecnologías y en el caso de las consecuencias en la salud mental fueron somatización, perturbación del sueño, ansiedad y depresión severa” (Guevara, Sánchez y Parra, 2014, p. 30).

Es así como, según diversos estudios los docentes son una población que frecuenta el padecimiento de síntomas como el denominado “síndrome de burnout” el cual se presenta actualmente como “uno de los malestares psicoemocionales más reseñados en la literatura científica, en la que se resalta la manifestación de múltiples condiciones sintomáticas resumidas en tres grandes dimensiones del problema: agotamiento

emocional, despersonalización y baja realización profesional” (Marengo y Ávila, 2016, p. 92). Este síntoma surge como respuesta a factores estresores, dentro de los cuales se incluyen las relaciones negativas con los compañeros de trabajo. Debido a esto “es necesario reconocer que los entornos laborales cuentan con variables diversas capaces de afectar la aparición de una y otra problemática abordada, en el caso de los docentes se reconoce la participación de condiciones sociolaborales como clima laboral” (Antoniou, Polychroni, & Vlachakis, 2006 citados por Marengo y Ávila, 2016, p. 92).

Según el “Modelo OSI (Occupational Stress Indicator o Indicador del Estrés Ocupacional) el estrés es “un proceso en el que intervienen las características individuales y del entorno [que] aparece cuando el individuo siente amenaza ante una situación” (Cleves, Guerrero y Macías, 2014, p. 28), y precisamente de acuerdo a un estudio presentado por estos autores, el clima laboral se configura como el tercer factor que produce estrés a los docentes, después de la sobrecarga laboral y las condiciones físicas de los establecimientos educativos. En cuanto al clima laboral como generador de estrés se relacionaron aspectos como la “ausencia de liderazgo institucional, ausencia de ética docente, ausencia de ética administrativa y falta de interés por parte de algunos compañeros para desempeñarse como verdaderos docentes” (Cleves, Guerrero y Macías, 2014, p. 54).

En este punto es válido y oportuno preguntarse por las percepciones debido a que “el clima laboral es un elemento muy importante en la medida que las percepciones generadas por parte del profesorado influyen en su nivel de satisfacción con el trabajo” (Marengo y Ávila, 2016, p. 98). De esta forma, el bienestar de los docentes y su desempeño profesional está vinculado directamente con las interacciones asociadas al trabajo y en efecto todos estos factores pueden verse reflejados en otras problemáticas que de una u otra forma van a alterar la calidad misma del proceso educativo.

Luego de reconocer la importancia del liderazgo de los directivos docentes en el clima laboral y la realidad misma de los directivos, queda expuesta la necesidad de que las instituciones educativas se den a la tarea de revisar el clima laboral en su interior. Pese a esto, y aunque la legislación sugiere a los directivos mantener un clima

institucional y escolar adecuado como una de sus competencias, las instituciones educativas generalmente no tienen establecido dentro de sus prioridades el análisis o evaluación del clima laboral. Para la muestra, el Manual de Funciones para los cargos de directivos docentes (Resolución 09317) no hace referencia al clima laboral, sino que se centra en el clima escolar, como “conjunto de actitudes generales hacia y desde el aula, de tareas formativas que se llevan a cabo por el profesor y los alumnos y que definen un modelo de relación humana en la misma” (p. 118), lo que hace necesario proponer estudios que se enfoquen en el clima laboral en el contexto educativo.

1.1. Estado del arte

Como antecedentes de la presente propuesta de investigación “La influencia del directivo docente en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz” se revisaron las siguientes investigaciones en el ámbito internacional, nacional y local relacionadas con la temática en cuestión:

En el contexto internacional, León (2015) buscaba determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director utilizando dos cuestionarios creados por él, uno para clima organizacional y otro para estilo de liderazgo; ambos instrumentos cuantitativos fueron aplicados con los docentes de la institución. A partir del valor obtenido con una Prueba de Pearson concluyó que el clima organizacional tiene una relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la institución educativa en tanto la correlación fue categorizada como “muy buena”.

Álvarez (2016) investigó sobre la relación existente entre estilos de liderazgo y clima organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Público de Santiago Antúnez de Manyolo Huancayo (Perú), lo realizó desde un enfoque cuantitativo, utilizando el método científico y el método descriptivo como método específico; la información la recopiló a través de un cuestionario aplicado a 70 docentes sobre estilo de liderazgo y clima organizacional. Concluyó que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, además determina el grado de relación que existe entre los estilos de liderazgo autocrático, democrático, liberal, situacional, transaccional y transformacional con los tipos de clima organizacional autoritario y participativo. Dicho

grado de relación fue expresado de forma cuantitativa a través de niveles de significancia para comprobar hipótesis.

La investigación de Campos (2012) se asemeja a la anterior en que define también la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, sin embargo, esta se centra en establecer la relación de las dimensiones autocrática, democrática y liberal del liderazgo, pero con docentes, estudiantes y padres de familia. El diseño metodológico es descriptivo correlacional, describen las dimensiones e indicadores de las dos variables que son estilo de liderazgo y clima organizacional, para luego analizar la relación entre ambas.

Los instrumentos de investigación fueron Escala de liderazgo directivo y Cuestionario de Clima Organizacional. De la investigación se pueden extraer las siguientes conclusiones: el liderazgo directivo tiende a influir moderadamente en la generación de un inadecuado clima organizacional, el liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en la Institución Educativa del Distrito de Ventanilla en la Región de Callao (Perú).

Aguilera (2011) buscaba establecer las relaciones entre el clima de trabajo y el liderazgo que se ejerce en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro (España) y establecer propuestas para mejorar la calidad educativa. Realizó una investigación de tipo mixta, la primera parte cuantitativa, en la cual recoge datos sobre liderazgo y clima de trabajo, a través de cuestionarios; en la segunda parte de tipo cualitativa analizó los datos a través de técnica de grupo de discusión. Concluyó que los niveles de satisfacción de los líderes hacia los docentes son bastante altos y viceversa, se valora el esfuerzo extra que realizan los empleados, se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican eludir responsabilidades por parte del líder y pasividad en la toma de decisiones. Los trabajadores sienten que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización de la institución.

Cortés (2004) intentó evidenciar el vínculo entre el liderazgo y la motivación laboral, pero profundizando en las características de relación entre dichos factores; para esto

realizó un análisis teórico de diferentes autores de lo cual concluyó que: el liderazgo juega un papel fundamental en los niveles de motivación de los docentes; las prácticas de los directivos son desfavorables lo que merma la motivación de las personas; los profesores son susceptibles percibiendo situaciones de control y autoritarismo, reaccionando negativamente; los docentes aceptan y recompensan a jefes amistosos y considerados; los profesores se muestran reacios con algunas políticas del gobierno, manifestándolo con estrés, frustración, desmotivación, entre otros; esto perjudica a la persona, su eficiencia en el trabajo y al clima organizacional.

En el escenario nacional Contreras y Jiménez, (2016) realizaron un estudio con el fin de describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, los instrumentos utilizados para recolectar la información fueron el Test de Adjetivos de Pitcher y la Escala de Clima Organizacional, el primero se aplicó a docentes, personal administrativo y estudiantes; el segundo a directivos docentes y otros funcionarios del colegio. Los autores concluyen que el estilo de liderazgo “No Deseable” predomina en la comunidad educativa, con respecto al clima laboral no hay relación entre las políticas de trabajo y su implementación, lo que crea descontento y tensiones.

En el ámbito local se encuentra la investigación de Arévalo, Blandón, Góngora y Ruiz (2015) cuyo objetivo era describir el grado de satisfacción laboral de los docentes de colegios Adventistas Emmanuel de Bogotá e Instituto Colombo Venezolano de Medellín, para esto la investigación tuvo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal; utilizaron una encuesta de satisfacción laboral para la recolección de datos, la cual fue aplicada a la totalidad de docentes que de manera voluntaria desearon participar. Se pueden extraer las siguientes conclusiones: el ambiente laboral permea la satisfacción laboral, un gran número de los docentes del colegio Icolven manifiestan un buen nivel de satisfacción con respecto al ambiente laboral, se sienten reconocidos, consideran buena la dirección y adecuadas relaciones interpersonales.

En su investigación Restrepo, Rodríguez y Rojas (2013) identificaron el clima organizacional en la institución educativa Eduardo Santos y con base en esta

información diseñaron un programa de bienestar laboral. Para esto aplicaron una encuesta como instrumento de recolección de la información y a partir del análisis de los resultados diseñaron e implementaron el programa de bienestar. Concluyeron que en general los docentes se encuentran en un estado de satisfacción respecto a orientación organizacional, administración del talento humano, estilos de dirección, comunicación e integración, trabajo en equipo, capacidad profesional y ambiente físico, lo que refleja aceptación de las acciones realizadas por los directivos.

Estos estudios en el escenario nacional e internacional dejan abierta la necesidad de plantearse investigaciones que como la presente, se pregunten por el clima laboral en relación con el liderazgo asumiendo que ambos fenómenos del comportamiento humano merecen una observación minuciosa y que vaya más allá de la medición cuantitativa a través de instrumentos como la encuesta, es decir, que la complementen con otras estrategias como una posibilidad de mirar las particularidades en las opiniones y las percepciones.

En consecuencia, esta investigación aporta una reflexión teórica, que si bien es cierto, ofrece un grado de continuidad con investigaciones como las mencionadas, también procura rupturas en la medida que brinda la posibilidad de valorar con mayor profundidad la subjetividad, al permitir particularizar las observaciones y significados que los sujetos asignaron a sus percepciones, en medio de la complejidad de los fenómenos a explicar.

1.2. El contexto de la investigación

En concordancia con lo anterior, se revisó el caso de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz, Medellín, donde el clima laboral ha sido un tema poco explorado, pues no se encuentran antecedentes de estudios anteriores al respecto y además se desconocían las percepciones de las personas que laboran allí actualmente sobre su ambiente de trabajo y sobre la forma en la que el ejercicio del liderazgo directivo podría estar interviniendo en dicho ambiente.

La I. E. Barrio Santa Cruz no es ajena a problemas que podrían estar relacionados con el clima laboral, pues suelen presentarse algunas dificultades como las incapacidades médicas recurrentes por parte de los docentes y algunas quejas o inconformidades que finalmente no son canalizadas o abordadas desde los ámbitos del clima laboral y los estilos de liderazgo.

Conviene que en la I E Barrio Santa Cruz y en cualquier institución educativa se reconozca que la relación entre ambos aspectos es clave para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y que las interacciones personales son un eje fundamental para una adecuada gestión educativa y para alcanzar los fines de la educación. Desde esa lógica, conocer y mejorar el clima laboral puede ayudar a solucionar problemáticas, aumentar el compromiso del personal docente y directivo y por ende, optimizar las prácticas pedagógicas. Por estas razones, sobre la base de las principales teorías de liderazgo y de los estudios sobre el clima laboral que hacen énfasis en una perspectiva interaccionista, la presente investigación se planteó la pregunta: ¿Cómo influye el estilo de liderazgo del directivo docente en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz desde la percepción de los docentes?

Con ese propósito, el estudio se desarrolló en el 2017 en la Institución Educativa Barrio Santa Cruz donde se realizó una encuesta y una entrevista con personal docente de los diferentes niveles. La IE Barrio Santa Cruz es un establecimiento de carácter oficial que se encuentra en la Comuna 2 Santa Cruz, en la zona nororiental de la ciudad de Medellín, sector que se caracteriza por el predominio de los estratos socioeconómicos 1 y 2. En la institución asisten 1200 estudiantes, distribuidos en tres jornadas: mañana, tarde y noche. Los niveles de estudio van desde preescolar hasta el grado 11. Además, en la noche se atiende a población adulta.

En la actualidad la planta de cargos la conforman el rector, dos coordinadores y 33 docentes. El rector es especialista y labora en la institución hace treinta y nueve años; uno de los coordinadores es licenciado y labora en la institución hace dos años; y la otra coordinadora cuenta con especialización, es candidata a magister y está en la institución hace tres años.

Del grupo de docentes 21 son mujeres y 12 hombres, entre 30 y 60 años. Los docentes poseen diversos niveles de educación, en su mayoría son licenciados y especialistas; algunos han cursado maestría, un docente es tecnólogo y dos son normalistas. El tiempo de antigüedad en la institución es variado, ya que existen docentes que han laborado allí por más de veinte años y otro gran porcentaje ingresaron hace menos de dos años.

1.3. Justificación

Como afirma Pozner (2007) “el enfoque administrativo de la educación está obsoleto. Sirvió en algunos tiempos, en sistemas educativos más sencillos, en instancias menos complejas, pero ya estamos en el siglo XXI y la acción directiva hoy está ligada al liderazgo” (p. 20). Por tanto, pese a que la educación en el contexto actual se enfrenta a diversos retos y dificultades, muchos de ellos impuestos por parte del sistema económico, no cabe duda que las instituciones educativas son “el corazón del sistema” (p. 20), un sistema que finalmente está dirigido por seres humanos y, por tanto, son posibles y necesarias la reflexión, la transformación y la mejora continua.

En este punto aparecen la gestión y el liderazgo como “dos aspectos de las prácticas directivas que se complementan entre sí” (p. 20), y precisamente, para lograr acciones que aporten al respecto se requiere de un diagnóstico que plasme la realidad, así como las causas y consecuencias de los problemas relacionados con el liderazgo directivo que aquejan a las instituciones educativas en la actualidad y que hacen que muchos proyectos educativos fracasen.

Por esta vía, el impulso de acciones investigativas y cualquier tipo de acciones que se orienten al mejoramiento del clima laboral y a la potenciación del liderazgo dentro del sistema educativo debería convertirse en una tendencia de nuestros sistemas educativos, teniendo presente que la educación es una de las mejores apuestas para mejorar la calidad de vida en un país, y por tanto, temas que apunten a mejorar las

condiciones laborales y la dignidad de los docentes y los directivos deberían posicionarse como primordiales dentro de las políticas educativas nacionales.

Además de los contenidos curriculares y las metodologías implementadas, el ambiente físico y humano juega un papel fundamental para desarrollar procesos eficientes y eficaces, puesto que la satisfacción, motivación y participación activa de las personas que convergen en la institución educativa hace referencia, más que al cumplimiento de funciones o tareas puntuales, a un compromiso con el ser humano, con el cual los directivos docentes tienen un papel protagónico que a la vez se configura como un reto frente al fomento de relaciones interpersonales más asertivas en medio de las complejidades del contexto actual.

En consonancia con lo anterior, al medir el clima laboral e identificar la incidencia de los diferentes estilos de liderazgo se busca no solo que los objetivos académicos se cumplan sino que la práctica laboral en el sector educativo se desarrolle en armonía y en ambientes donde prime el respeto y la dignidad humana y donde se contribuya al bienestar y la calidad de vida desde el abordaje de los componentes biológico, psicológico y social, los cuales se deben conjugar en cualquier ambiente laboral para generar actitudes positivas hacia el trabajo.

Pese a la existencia de diversos estudios semejantes en el ámbito nacional e internacional, establecer la influencia que ejerce el liderazgo del directivo docente y el clima laboral de la I.E Barrio Santa Cruz se convierte en un tema novedoso para las instituciones educativas, puesto que el contexto local carece de investigaciones que especifiquen esta relación; por lo tanto, los elementos teóricos y prácticos que se derivan de este estudio pueden servir de base para motivar y orientar iniciativas similares en otras instituciones con el fin de aportar a los diferentes procesos institucionales desde las áreas de la gestión educativa, especialmente desde la gestión directiva.

Por otra parte, abordar estos temas desde las percepciones de los docentes es una oportunidad para generar reflexión y conciencia con los profesores, los directivos y la comunidad educativa en general sobre asuntos que a veces suelen pasar de largo,

pero que son definitivos para propiciar espacios laborales dignos y para fortalecer el desarrollo institucional.

En consecuencia, los resultados de este estudio permitirán identificar e implementar acciones concretas que favorezcan a la comunidad educativa de manera integral, principalmente en las relaciones interpersonales de los directivos con los docentes y demás personal que labora en la institución; repercutiendo a su vez en el engranaje curricular, evaluativo y en general en todos los procesos con los estudiantes. Además, la divulgación de la información hallada puede dar pistas a directivos de otras instituciones para la cualificación de su quehacer como líderes, contribuyendo a la mejora de los procesos institucionales a través de la satisfacción del personal que conforma sus equipos trabajo.

1.4. Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz desde la percepción de los docentes con el fin de identificar oportunidades de mejora.

Objetivos Específicos

Identificar el estilo de liderazgo predominante en la Institución Educativa Barrio Santa Cruz.

Caracterizar el clima laboral que se vivencia en la Institución Educativa Barrio Santa Cruz, a través de diversos instrumentos aplicados a los docentes de la institución.

Describir las percepciones de los docentes con respecto a la relación entre el estilo de liderazgo y el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz.

2. Marco teórico

Pese a los desarrollos teóricos y conceptuales actuales que describen nuevos estilos o características del líder, los autores contemporáneos acuden constantemente a las teorías y autores representativos, incluso de principios y mediados del siglo XX. Esto, sumado a la diversidad de estilos de liderazgo relevantes que se pueden hallar en la literatura, sugirió la necesidad que la presente investigación se sustentara en enfoques teóricos diversos, así como en autores tradicionales y actuales.

Entre los autores que orientaron la investigación, se resaltan por tanto, Lewin Lippitt y White (1939) quienes abordan el liderazgo desde teorías del poder y la influencia social; Bass (1960), autor sustentado en teorías de situación personal que analizan el liderazgo desde el plano afectivo, intelectual y particular de los individuos; MacGregor (1978), situado dentro de las teorías humanísticas, que abordan, entre otros temas, el comportamiento de los individuos en las organizaciones y la función modificadora del liderazgo dentro de las mismas. De igual manera, se consideraron, entre otros, postulados más recientes como los de Goleman, Boyatziz y Mckee (2010), quienes sostienen la relación del liderazgo desde una perspectiva de la inteligencia emocional.

Con el sustento de estos autores y enfoques, en este apartado se realiza un recorrido por algunas definiciones de liderazgo y líder, haciendo paralelo entre la concepción de líder y jefe, después se muestran las cualidades de un líder, los estilos de liderazgo y la relación que tiene el liderazgo con la educación y la gestión educativa.

Con respecto al clima laboral se muestran desarrollos teóricos de varios autores, haciendo énfasis, para esta investigación, en el enfoque interaccionista presentado por Rodríguez y Díaz (2004). Se abordan las características más relevantes y diferencian los conceptos de clima laboral, cultura organizacional y clima escolar; se presentan los principales métodos para su medición, para terminar situándolo en el ámbito de la educación.

A partir de este abordaje teórico, y en coherencia con los objetivos de la investigación se establecieron como categorías principales para la metodología y el análisis del

estudio los estilos de liderazgo, el clima laboral y la relación estilos de liderazgo y clima laboral en educación.

2.1. Algunos conceptos sobre liderazgo

Alrededor del liderazgo se pueden encontrar diversas definiciones, enfocadas en diversas perspectivas teóricas:

- a) Para la Real Academia de la Lengua Española es la dirección de un grupo social.
- b) Dalft (2006, citado por Giraldo y Naranjo, 2014) define el liderazgo como una relación de influencia entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intensión, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.
- c) Espinoza (1999, citado por Campos, 2012) define al liderazgo como la capacidad que tiene una persona de formular planes que tengan éxito y de persuadir y motivar a otras personas para que dichos planes se lleven a cabo, a pesar de las dificultades y riesgos que se tengan que enfrentar.
- d) Serrano (2003) se refiere a liderazgo como el hecho de influir en otras personas y que estas lo sigan, viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, se oriente para conseguir una meta en común.
- e) Sánchez (2010) lo define como la influencia que es positiva para todo grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento y a adaptarse a su entorno.
- f) Chiavenato (1992) el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o de diversos objetivos específicos.
- g) Lewin define liderazgo como “el proceso mediante el cual un miembro del grupo (su líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos grupales” (1940, citado por Faladori, 2011, p. 2).

Al revisar las anteriores definiciones se puede evidenciar que en todas se conceptualiza al liderazgo como la influencia que ejerce el líder en las otras personas con miras a alcanzar un objetivo en común; a pesar de que las definiciones abordadas abarcan épocas con un lapso muy amplio, todas coinciden en este aspecto; al mirar por ejemplo, a Lewin en 1940 y a Sánchez en 2010, con 70 años de diferencia ambos mencionan términos como influencia y objetivo.

En las siete definiciones mencionadas en la presente investigación no se encuentran grandes diferencias, por lo que se puede concluir que el concepto de liderazgo, como atributo inherente a los grupos humanos, puede unificarse en una explicación que parte de la psicología social, la cual define al liderazgo como “una relación de influencia entre dos o más personas que son interdependientes para el logro de los fines grupales” (Huici, Molero, Gómez y Morales, 2012, p. 190), relación construida en el tiempo y que involucra un intercambio de recursos entre el líder y el grupo, siendo este último quien le otorga reconocimiento y estatus al líder.

Conforme a lo anterior, es evidente entonces que como plantea Gómez (2008), un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores. Según las explicaciones desde la Psicología Social, un líder es por tanto un “miembro prototípico de su grupo” (Huici et al, 2012, p. 192), cuestión que no es estática, sino que puede ser cambiante de acuerdo a las dinámicas del grupo u organización, con ello se quiere decir que no todos los líderes tienen la capacidad de enfrentar todo tipo de situaciones, pues habrá algunas que puedan manejar más que otras.

En esta investigación se intenta asumir en todo momento el término líder, dejando a un lado la denominación de jefe, entendiendo jefe como “la persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades” Regader (2016, párr. 2). Sin embargo, es necesario clarificar el por qué no es lo mismo líder que jefe, para esto en la siguiente tabla se plantean algunos aspectos clave que los diferencian:

Tabla 1

Jefe Vs Líder

Jefe	VS	Líder
<p>Autoridad La autoridad es un privilegio concedido por su puesto de mando</p>		<p>Percepción La autoridad es un privilegio solo si es una herramienta útil para la organización</p>
<p>Imponer Basa su influencia en la autoridad que dimana su cargo. Impone su criterio</p>		<p>Convencer Se gana la simpatía y la voluntad de quienes lo rodean. Convence y ejemplifica.</p>
<p>Miedo Infunde miedo temor, suele amenazar.</p>		<p>Confianza Es fuente de confianza, empodera a las personas, estimula al grupo reconociendo las buenas labores.</p>
<p>Busca culpables Señala a quien comete errores, castiga y grita si algo no sale bien, para advertir al culpable y al resto del grupo</p>		<p>Busca soluciones Sabe entender los errores, reorienta la situación, ayuda a quien comete el error</p>
<p>Organización técnica Distribuye tareas y ordena, supervisa si sus órdenes son seguidas. Hace que las tareas sean una obligación</p>		<p>Organización creativa Estimula, trabaja codo con codo con sus colaboradores. Es coherente con lo que piensa, con lo que dice y con lo que hace.</p>
<p>Órdenes Conoce el funcionamiento de todo, recela de su secreto que lo ha llevado al éxito.</p>		<p>Pedagogía Sabe hacer pedagogía en cada tarea. Tutela a las personas para que puedan desarrollarse y hasta superarlo.</p>
<p>Lejanía Se relaciona con las personas de forma despersonalizada</p>		<p>Cercanía Conoce personalmente a todos sus colaboradores. Defiende a las personas independientemente de su posición jerárquica</p>
<p>Esquemas cerrados Dice "has esto", persigue su estabilidad.</p>		<p>Esquemas abiertos Dice "hagamos esto", proporciona a sus colaboradores la formación de otros líderes.</p>

Jefe	VS	Líder
<p>Cumplir Llega puntual, se conforma con un desempeño aceptable de sus miembros.</p>		<p>Liderar Llega primero, mantiene siempre su presencia como guía del grupo e inspira compromiso. Quiere que el grupo despunte.</p>
<p>Poder Defiende por encima de todo su posición de autoridad, ansia la reverencia, quiere mantener sus privilegios</p>		<p>Inspiración Hace que la gente se sienta extraordinaria, logra comprometer a su equipo en una misión que les permite superarse y trascender.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Regader (2016).

Con la tabla 1 se deja claro que lo que se necesita en las organizaciones y más aún en las instituciones educativas son líderes, capaces de generar credibilidad y compromiso en sus “seguidores”, con base en esto, a continuación, se intenta ampliar algunos aspectos relacionados con ser líder.

Las cualidades de un líder

Para esta investigación se parte de la premisa de que las cualidades son los rasgos y aspectos positivos de las personas, las cuales pueden ser un atributo ontológico o adquirido por los seres humanos con el paso del tiempo, se considera necesario conocer las cualidades específicas que debe poseer un líder exitoso, que inspire a los demás y logre alcanzar las metas propuestas por la organización. Para esto se realiza un análisis partiendo de los aportes y posturas de diversos autores:

Tabla 2.

Las cualidades del líder

Autor	Cualidades
Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia • Autorregulación • Empatía • Habilidades Sociales.

Autor	Cualidades
Javier Morán Serrano	<ul style="list-style-type: none"> • Valores y Principios Sólidos. • Confianza. • Sensación de Importancia y Valía. • Compromiso. • Proximidad. • Unidad. • Dar Ejemplo. • Tomar decisiones. • Asumir Responsabilidades. • Motivador. • Carácter. • Carisma. • Compromiso. • Comunicación. • Capacidad. • Valentía.
John Maxwell	<ul style="list-style-type: none"> • Discernimiento. • Concentración. • Generosidad. • Iniciativa. • Escuchar. • Pasión. • Actitud positiva. • Solución de problemas. • Relaciones. • Responsabilidad. • Seguridad. • Autodisciplina. • Servicio. • Aprender. • Visión.

Fuente: Elaboración propia con base en: Goleman, Boyatziz y Mckee (2010), Morán (2013), Maxwell (1998)

Se observa que los tres autores citados coinciden en cualidades relacionadas con las interacciones personales del líder. Aunque Morán (2013) y Maxwell (1998) tienen en cuenta algunas cualidades de tipo administrativo y de gestión; Goleman et al. (2010) solo menciona cualidades relacionadas con la inteligencia emocional (emociones propias y de los demás).

Estas posturas permiten inferir que para llegar a ser un líder exitoso y eficaz es primordial entablar adecuadas relaciones con las demás personas, sin descuidar otros aspectos, un líder que posee cualidades que favorecen sus relaciones interpersonales logra que los otros se involucren, se comprometan y estén dispuestos a dar más por la institución, lo que conlleva a obtener mejores resultados. De todas formas, a continuación se precisa según cada cualidad, uno u otro estilo determinado que imprime especificidad a las maneras de ejercer el liderazgo.

2.2. Estilos de liderazgo

Los primeros análisis sobre el liderazgo en las organizaciones no tenían en cuenta a las personas, sino que se centraban más en los aspectos técnicos. Es a finales de la década de 1920 cuando el tema se empezó a abordar desde la persona, por tanto, se explicaban los rasgos de un líder a través de teorías como la “teoría de los rasgos o del atributo”, la cual intentaba determinar las características distintivas que explican la eficacia de liderazgo.

Entre 1940 y 1950 se comienza a hablar de la “teoría del comportamiento del líder”, que pasó de concentrarse en las características con las que nacía un líder a las acciones que realizaba en su trabajo. No es tan importante la personalidad del líder, sino el accionar de este. Tanto en la teoría de los rasgos como en la de comportamiento se enfocaron a encontrar el mejor estilo de liderazgo, pero aplicable a todas las situaciones, por eso se les conoce como “teorías universales”.

Sin embargo, hasta finales de los años 50 las teorías sobre el liderazgo no bastaban para responder a todas las particularidades y circunstancias, por tanto en este contexto surge la “teoría por contingencia”, la cual propone básicamente que “el líder solo tendrá éxito [...] si además de reunir las cualidades personales necesarias, coinciden éstas en la situación social propicia para que se produzca su máxima influencia en el grupo y en la obtención de los objetivos de éste” (Barón, 1989, p. 141) o sea, esta teoría determina que el estilo adecuado se establece según el líder en relación con el equipo, el contexto, la situación, entre otros. En la actualidad, se tiene un enfoque más integral,

destacándose la participación de las personas, se ha tratado de combinar las tres teorías mencionadas anteriormente, para explicar por qué el desempeño y las relaciones de algunos líderes son exitosas y otras no.

Como se ha aclarado, los líderes no poseen las mismas características, Valdés (2009) indica que anteriormente se pensaba que los líderes compartían los mismos atributos como: inteligencia, agresividad, grandes comunicadores, entre otros. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, esta teoría ha sido replanteada en los últimos setenta años. Hablar de individuos, remite a una cantidad innumerable de formas de ejercer el liderazgo, por tanto, los investigadores han encontrado que los líderes tienen rasgos diferentes uno de otros. Sin embargo, puede distinguirse algunos modelos cuyas características se repiten, estos han sido estudiados y clasificados en las teorías de liderazgo, a los cuales han denominado: estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo tiene efectos en la organización y en las personas que lo rodean (en el ámbito laboral). A continuación, se hará un resumen de los estilos más reconocidos en el ejercicio del liderazgo a través de la figura 1.

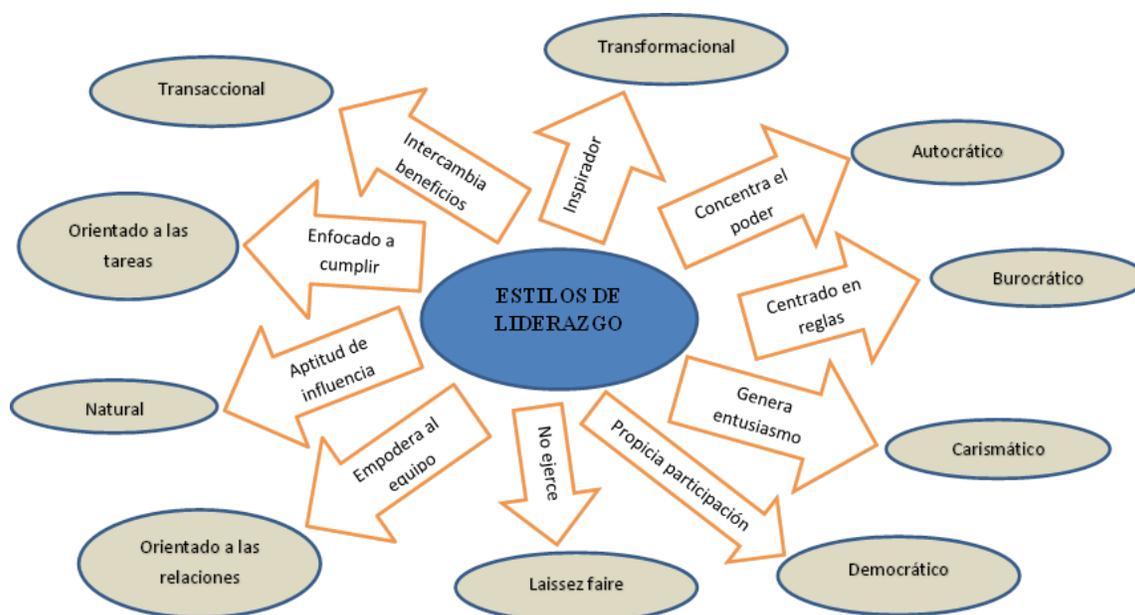


Figura 1. Estilos de liderazgo

Fuente: Elaboración propia con base en Lewin, Lippit y Whithe (1939), Weber (1947), MacGregor (1978), Bass (1985), Mamani, Chugden, Tintaya, Sánchez y Salazar (2014), Bissett (2014) y Landolfi (2016).

Existen estilos de liderazgo que de una u otra forma no representan los ideales de un trabajo en equipo colaborativo por cuanto el líder ejerce un papel que marca su jerarquía en la organización, en tanto se centra en sí mismo, en las reglas y tareas, o por el contrario descuida totalmente su función de liderazgo. Dentro de estos estilos se resaltan los siguientes:

El liderazgo *autocrático*, descrito por Lewin, Lippit y White (1939) como el estilo que concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unilateral en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.

El liderazgo *burocrático*, que según Mamani, Chugden, Tintaya, Sánchez y Salazar (2014) se trata del líder centrado en las reglas más que en los individuos o resultados, siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que lo que hagan sus seguidores sea preciso.

El liderazgo *orientado a la tarea*, donde los líderes se focalizan solo en que el trabajo se cumpla y pueden ser un poco autocráticos, tienden a no pensar en el bienestar de los integrantes del equipo, por lo tanto, se les dificulta motivar a las personas y retenerlas (Lewin, Lippit y White, 1939).

El liderazgo *transaccional* se manifiesta cuando el líder propone un trabajo y las reglas para realizarlo, mientras los empleados obedecen, a cambio de un pago. Se basa estrictamente en un intercambio de servicio por salario u otros beneficios (Landolfi, 2016).

El liderazgo *laissez faire*, en el cual el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa. (Lewin, Lippitt y White, 1939). Este líder permite que los miembros del equipo trabajen por su cuenta.

Por el contrario, existen otros estilos de liderazgo que propician relaciones horizontales y por tanto pueden contribuir a que el equipo de trabajo se motive y se cohesione en torno a los objetivos de la organización:

El liderazgo *carismático*: Weber (1947) utiliza el término carisma para explicar una forma de influencia alejada de los sistemas de autoridad tradicionales o legales y

racionales. El líder carismático tiene la capacidad de generar entusiasmo, produce grandes efectos sobre sus seguidores. Hace énfasis en características especiales de la personalidad del individuo que le permite emerger como agente de cambio de su grupo.

El liderazgo *democrático*: para Lewin, Lippitt y White (1939) este líder se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. Los líderes democráticos, también llamados participativos invitan a los demás miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones.

El liderazgo *orientado a las relaciones*: este tipo de liderazgo antepone las personas a las tareas. Los líderes están orientados a escuchar y brindar apoyo emocional a sus equipos. Es un estilo participativo, fomenta la comunicación, el empoderamiento y la satisfacción del equipo (Landolfi, 2016).

El liderazgo *transformacional*: este término fue definido por MacGregor en 1978 y por Bass en 1985, quienes acuñaron que los líderes transformacionales se caracterizan por inspirar a sus equipos y transmitir entusiasmo. Las personas a su cargo confían en él, lo siguen realizando con entusiasmo su trabajo; atiende las necesidades de su equipo, pero también presta atención a cada miembro de manera individual, delega tareas y brinda información.

Finalmente, dentro de la teoría puede identificarse otro estilo de liderazgo descrito por Bissett (2014) como liderazgo *natural*. De acuerdo con este autor el líder natural es una persona que sabe llevar las masas, aunque no siempre coincida con un puesto de liderazgo, sus dotes pueden influir en otros sin tener “poder” en ello (jerarquía).

Tabla 3.

Estilos de liderazgo y sus características

Estilo de liderazgo	Características
Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones. • No permite la participación o discusión del grupo. • El líder es el dueño de la información. • No delega responsabilidades. • Fija los elementos a cumplir. • Administra premios y castigos. • Tiene control sobre todo y todos.
Burocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Se divorcian de sus trabajadores. • Acatan estrictamente las normas, ideas y objetivos de la política de la empresa. • Son elegidos a través de elecciones internas o bien porque alguna figura de poder en la empresa considera que su capacidad y experiencia es mucho mayor que la de los demás.
Orientado a la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica las operaciones a realizar. • Asigna los roles y deja en claro cómo debe ser el desempeño para obtener el resultado esperado. • Controla el desempeño. • Resuelve problemas que obstaculicen la consecución de metas.
Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita los recursos para que un equipo logre los objetivos que ha fijado. • Política de premios económicos según el rendimiento. • Se basa en gratificación. • Respeto por el compromiso mutuo, el orden y el valor cuantitativo de los resultados. • Es imprescindible para el funcionamiento de la empresa.
Laissez faire	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere las normas claras • No tiene el papel protagonista, más bien el papel pasivo.

Estilo de liderazgo	Características
Carismático	<ul style="list-style-type: none"> • Son neutros en sus opiniones. • Influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa. • No tiene un papel importante en el clima laboral. • No se juzga las aportaciones y sugerencias de empleados, ya que tienen poder de decisión. • Los trabajadores tienen libertad total para sus funciones. • Si falta la empresa puede funcionar perfectamente. • Los trabajadores pueden contar con su apoyo, pero si lo requieren. • El poder está en manos del grupo. • Visión del futuro. • Habilidades de comunicación excepcionales. • Confianza en sí mismo y convicción moral. • Capacidad para inspirar confianza. • Orientación al riesgo. • Gran energía y orientación de acción. • Base de poder fundada en las relaciones. • Conflicto interno mínimo. • Delegación de autoridad en los demás. • Personalidad autopromovida.
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activamente. • Estimula sentido de pertenencia a la compañía y el proyecto. • Delega tareas. • No margina • Respeta las previsiones. • Entrena las dificultades. • Promueve los resultados conjuntos.
Orientado a las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende la importancia de las tareas, pero solo dedican gran cantidad de su tiempo y se enfoca en lograr las necesidades de cada uno involucradas en la tarea.

Estilo de liderazgo	Características
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Puede involucrar el ofrecer incentivos, como bonos y negociaciones con conflictos del lugar de trabajo o de clases. • Ocupa tiempo individual en los empleados para aprender sus fuerzas y debilidades. • Entiende que la productividad es primordial en lograr las metas y tener éxito. • Sabe que una productividad positiva requiere un ambiente positivo donde los individuos se sientan dirigidos. • Es consiente que los conflictos personales, la insatisfacción en el trabajo, el resentimiento y el aburrimiento pueden dañar la productividad. • Aproximación personal al trabajador. • Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la empresa. • Se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa. • Hay fe en los trabajadores y en el trabajo de equipo. • Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo. • Hay voluntad de arriesgarse.
Natural	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador • Mantiene ganas de hacer las cosas. • Es autocrítico. • Tiene iniciativa. • Es creativo.

Fuente: Elaboración propia con base en: Lewin, Lippit y White (1939), Lussier y Achua (2011), Soto (2012), Correa, Ocampo y Duque (2016) y Landolfi (2016).

Es claro que una organización y específicamente en una institución educativa puede existir combinación de estilos de liderazgo, es más, una persona puede ejercer un modelo u otro dependiendo de las circunstancias. Sin embargo, es común un marcado estilo de liderazgo en cada líder.

2.3. El liderazgo en Educación

Para iniciar se debe tener claro que el liderazgo en el ámbito de la educación o liderazgo del directivo docente no es un estilo diferente, sino que se puede ubicar dentro los estilos ya vistos. Teniendo en cuenta esto, a continuación se abordarán algunos autores que han profundizado sobre el liderazgo en educación.

La capacidad de liderazgo es fundamental en la transformación de las instituciones y en el mejoramiento de los procesos educativos. Juárez (2014) afirma que el liderazgo influye en todos los integrantes de la comunidad educativa y va permeando de lo macro a lo micro, si existe un adecuado liderazgo directivo, el docente está más motivado para impartir sus clases, y a su vez los estudiantes tienen mayor apertura para el aprendizaje, creando un ambiente adecuado, los resultados se producen de forma satisfactoria.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO- afirma que “las investigaciones han demostrado la importancia del liderazgo para mejorar la calidad de los aprendizajes en la escuela” (OREALC, 2006, p. 17). Sin embargo, la realidad de las escuelas latinoamericanas tiende a dificultar el trabajo y a generar “estados de ánimo negativos” que priman en las instituciones, “los directivos deben establecer una conexión con dichos estados de ánimo que experimentan los miembros de la escuela y deben saber interpretar las emociones de manera adecuada” (p. 149). El líder escolar debe “plantear un escenario en donde se definan tareas y se compartan responsabilidades, para alcanzar las metas previstas, generando climas escolares apropiados” (p. 150). El líder democrático, posibilita el surgimiento de estados de ánimo y de confianza:

Se aleja de la demagogia y las promesas que no se cumplirán, al contrario, plantea que habrá muchas dificultades para alcanzar los objetivos que se persiguen, pero esto será acompañado de una recuperación de la dignidad, la solidaridad y el respeto entre los miembros de la escuela. (OREALC, 2006, p. 150)

Los líderes escolares ejercen un papel de observadores de las conversaciones que se presentan en el entorno educativo, sus peticiones y ofertas y necesidades para el cambio. Con base en todo lo analizado sobre liderazgo educativo, la UNESCO define liderazgo como: “el arte de la conducción de un grupo de personas hacia un futuro deseable por y para la comunidad” (p. 18). Al respecto, Contreras y Jiménez (2016) expresan que

Más allá de los conocimientos teóricos, las metodologías de planeación, los conocimientos de didáctica y los de pedagogía, que determinan el camino a seguir para la consecución de objetivos propios de su rol como líder educativo, se necesita que su labor sea orientada desde una perspectiva humanista que permita formar en valores y comportamientos; igualmente se hace imprescindible que el líder educativo tenga conocimientos en administración para que pueda distribuir de una mejor manera cualquier tipo de recursos y consiga optimizar la calidad de los resultados de su labor y de los proyectos a su cargo. (p. 30)

En cuanto a las características personales con las que debe contar el líder, Yáñez (2012) propuso algunas relativas al amor a la educación, a la vocación de servicio, la creatividad, la visión de futuro, el optimismo, la sinceridad, la justicia y la lealtad, entre otras. Para Gros, Fernández-Salinero, Martínez y Roca (2013) existen tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo efectivo: tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje, saber resolver los problemas que se presentan y fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y los alumnos.

Murillo (2006) enfatiza que lo verdaderamente importante es lo que él denomina una dirección para el cambio escolar, y para lograrlo, es necesario una serie de elementos que el autor resume en “un liderazgo compartido, distributivo; con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, con una dirección visionaria, que asuma riesgos, directamente implicado en las decisiones pedagógicas; y bien formado en procesos de cambio”. (p. 22)

Teniendo presentes los aportes de los diversos autores que han abordado el tema de liderazgo en educación, se puede concluir que un directivo docente que desee impactar positivamente en la comunidad educativa debe ser una persona íntegra con grandes capacidades en cuanto a relaciones personales, gestión y administración. De acuerdo, con Medina y Gómez (2014) un directivo docente debe ser un sujeto con la capacidad para tomar decisiones que desarrollen una nueva cultura Institucional, donde todos sus agentes generen cambios positivos en bien de la comunidad educativa. Un equipo directivo líder, orientado por su director, se convierte en el agente determinante para lograr las mejoras en los centros educativos.

En Colombia, el abordaje de los estilos de liderazgo directivo por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN) u otras entidades gubernamentales ha sido precario. En el año 2002, en el Decreto 1278, se define el cargo de directivo docente y algunas funciones de estos, aunque no se especifican las del coordinador. De acuerdo con este decreto los directivos docentes son los encargados de “las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas” (MEN, 2008, p. 26) y además “son responsables del funcionamiento de la organización escolar” (p. 26). Adicional a esto, para el caso de rectores y coordinadores de instituciones educativas en preescolar, básica completa y/o media existen otras responsabilidades relacionadas con la dirección técnica y pedagógica. A su vez, estas funciones se relacionan con los siguientes aspectos:

Planeación dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos. (p. 26)

En el año 2016, el MEN publicó un manual que además de ampliar las funciones del coordinador, tiene en cuenta las características que debe poseer el directivo docente, dentro de las cuales se destacan las clasificadas como “competencias comportamentales”, haciendo explícito en dicho listado al liderazgo. Estas competencias son, por tanto, “liderazgo, motivación al logro, sensibilidad, comunicación

asertiva, trabajo en equipo, negociación y mediación. También establece los requisitos mínimos de formación académica y de experiencia” (p. 12).

Dicha resolución describe las funciones esenciales de los directivos docentes según las áreas de gestión. Frente al liderazgo y motivación al logro establece que los directivos orientan y lideran permanentemente a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la construcción, definición e implementación de los acuerdos pedagógicos, académicos y de convivencia del establecimiento educativo. Promueven en la comunidad educativa la apertura al aprendizaje continuo y la búsqueda de unos objetivos comunes para todos. Privilegian las relaciones humanas armoniosas y positivas en la escuela, como elemento fundamental en el entorno que favorece el aprendizaje, la innovación y el conocimiento.

2.4. El liderazgo y la gestión educativa

Actualmente pueden referirse dos tendencias de la gestión educativa, una orientada a las “preocupaciones instrumentales o técnicas, de carácter operativo, económico y administrativo” y otra orientada a las “preocupaciones sustantivas e ideológicas, de carácter político, pedagógico y cultural” (Mallama, 2014, p. 16). El mismo autor señala que en Colombia hasta el momento no existe una teoría consolidada al respecto de la gestión educativa, la cual, generalmente ha estado asociada a las funciones técnicas, instrumentales y administrativas y a conceptos como la competencia y la calidad dentro del sistema de mercado.

No obstante, actualmente hay corrientes en Latinoamérica que desde las ciencias sociales y humanas están buscando cambiar esta concepción con el fin de otorgar a la gestión educativa un significado más amplio y orientado a la finalidad que debe suponer, que es el mejoramiento de la educación. En el caso concreto de Colombia:

Es posible encontrar propuestas alternativas de gestión educativa, que aunque no denotan una amplia cobertura bibliográfica, sí realizan un aporte relevante para la construcción de un proyecto educativo y pedagógico alternativo con miras a una nueva forma de asumir la

educación, que toma una posición crítica frente a las exigencias actuales del mercado. (Mallama, 2014, p. 16)

Por su parte, el MEN concibe la gestión dentro de los establecimientos educativos como aquella que se desarrolla de acuerdo a cuatro áreas específicas: el área de gestión académica, el área de gestión administrativa y financiera, el área de gestión de la comunidad y el área de gestión directiva. Estas áreas, llamadas áreas de gestión institucional a su vez están conformadas por unos procesos y componentes: la gestión académica es la encargada “de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico” (MEN, 2008, p. 27); la gestión administrativa y financiera corresponde a “todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable” (p. 27). La gestión de la comunidad “se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos” (p. 27).

Precisando de una vez, aunque las diferentes áreas de la gestión educativa se relacionan entre sí y además comprometen el ejercicio del liderazgo directivo, esta investigación hace énfasis en el área de *gestión directiva* por cuanto se centra en la dirección de la institución educativa, en tanto:

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (MEN, 2008, p. 27)

Como se puede observar en la tabla 4, la gestión directiva abarca una serie de procesos y componentes que hacen evidente la complejidad de la labor directiva y

ponen en juego la capacidad de quienes ejercen este tipo de cargos para asumir roles de liderazgo desde las diferentes funciones:

Tabla 4.

La gestión directiva

Área de gestión directiva		
Proceso	Definición	Componentes
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Establecer lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.
Gestión estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
Gobierno escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.	Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
Cultura institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.

Clima escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.
Relaciones con el entorno	Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, 2008, pp. 27-28.

2.5. Clima laboral

La presente investigación abordó al clima laboral desde una perspectiva interaccionista desarrollada especialmente por Rodríguez y Díaz (2004), quienes lo presentan en términos de las percepciones integrales que reflejan una relación entre los factores subjetivos y los factores objetivos de una organización, y que por tanto, está configurado por elementos como las relaciones sociales, los conflictos, la estructura organizacional, las motivaciones, entre otros.

No obstante, es necesario tener claridad y diferenciar los conceptos de clima laboral, cultura organizacional y clima escolar, pues estos se pueden confundir como términos análogos. Para delimitar la diferencia, se tendrá en cuenta lo planteado por Mayorca, Morillo y Massonneau (2009) quienes indican que cultura organizacional es la

interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todas las personas de una organización, es aquello que comparten todos los integrantes del equipo, se puede decir que es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, la forma de interacción y relaciones de una organización, aceptada por las personas que pertenecen a la organización.

El clima escolar es más específico del entorno educativo, se refiere principalmente a la convivencia escolar, Burgos (2011) afirma que este vincula o relaciona a todas las instancias que son gestoras de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula como: relación profesor- alumno, relaciones entre alumnos, estrategias metodológicas de enseñanza, pertinencia de los contenidos, participación en el aula, entre otros.

Tabla 5.

Clima Laboral – Cultura organizacional – Clima escolar

Clima laboral	Cultura organizacional	Clima escolar
<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo • Es percibido y tiene que ver directamente con los trabajadores que se desempeñan en el lugar de trabajo. • Tiene repercusiones en el comportamiento laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una organización. • Es compartida por todos los integrantes del grupo. • Modo de vida, sistema de creencias y valores; una forma aceptada de interacción y relaciones de una organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conglomerado de conductas dentro de una institución educativa. • Convivencia escolar, disciplina en la institución. • Relación con los objetivos educativos y procesos de enseñanza – aprendizaje. • Comprende las relaciones entre profesor – alumno y alumnos con alumnos; y como impactan estas.

Fuente: Elaboración propia con base en: Rodríguez y Díaz (2004); Mayorca, Morillo y Massonneau (2009); Burgos (2011).

Partiendo del análisis de los términos sobre clima laboral, cultura organizacional y clima escolar, queda claro que los dos primeros son aplicables a cualquier tipo de

organización o empresa, mientras que el clima escolar es específico de las instituciones educativas, sin embargo, los demás ejercen gran influencia en el clima escolar. Aunque los tres conceptos se interrelacionan en la dinámica de cualquier institución educativa, la presente investigación hizo énfasis en el clima laboral, en tanto ofrece elementos teóricos, conceptuales y metodológicos que facilitan un análisis profundo y detallado, tal como se verá a continuación.

De manera general, Rodríguez y Díaz (2004) explican que el clima tiene que ver directamente con los comportamientos perceptibles e imperceptibles de las personas que comparten un espacio y la manera como ellos influyen en las relaciones interpersonales. En cuanto al clima laboral u organizacional, puntualizan que se refiere a las relaciones que se establecen en la organización y que son un conjunto estable de situaciones que están en relación con el sujeto, el equipo de trabajo y la Institución. De acuerdo con estos autores, las concepciones que se tienen actualmente acerca del clima laboral están influenciadas por el enfoque sistémico, en donde individuos y su entorno se configuran como sistemas interrelacionados que se afectan entre sí.

Considerando lo anterior, Rodríguez y Díaz (2004) ubican dos factores que intervienen en el clima laboral: los factores relativos a las personas y los factores relativos a la organización. Los primeros, se refieren a lo subjetivo, es decir, a factores como “personalidad, aptitudes y habilidades, actitudes, motivación y expectativa, inteligencia, valores y socialización, entre otros” (p. 255). Mientras que los segundos se refieren a aspectos relacionados con la organización tales como “características de la tarea, grado de centralización y de complejidad, normas y procedimientos, sistema jerárquico y orientación burocrática, políticas y prácticas, sistema de coordinación, control y tamaño” (p. 256).

Además del enfoque sistémico, el clima laboral se puede explicar desde diferentes perspectivas teóricas, las cuales son determinantes para el análisis y la elección de los instrumentos que se utilizarán para su medida. Dentro de estas perspectivas o enfoques se encuentran principalmente la realista, la fenomenológica y la interaccionista.

La perspectiva *realista u objetiva* describe las características de una organización determinada en relación con otra. Los postulados de este enfoque son los siguientes:

- 1) El clima es un atributo de la organización, de carácter objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros.
- 2) Los factores o dimensiones propias de la organización son los que originan el clima, que da lugar a determinadas condiciones laborales.
- 3) La unidad de análisis en este caso es la organización, que puede ser observada e investigada tanto con medidas objetivas como con medidas subjetivas (Rodríguez y Díaz, 2004, p. 257).

A diferencia de la anterior, la perspectiva *fenomenológica o subjetiva* “considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral” (Rodríguez y Díaz, 2004, p. 257). Por tanto, desde este enfoque la unidad de análisis no es la organización sino los individuos. Finalmente, la perspectiva *interaccionista* asume una integración de las dos anteriores, es decir, reconoce que en el clima laboral necesariamente intervienen variables objetivas, es decir las relacionadas a la organización, y variables subjetivas o relativas a las personas.

Por otra parte, los autores presentan una síntesis de la que podrían ser características generales del clima laboral:

- 1) Cada organización tiene un clima diferente.
- 2) Es externo a las personas y de carácter descriptivo, si bien el nivel de descripción se refiere a toda la organización o a sus subsistemas.
- 3) Es perdurable y se puede cambiar.
- 4) Se puede medir con percepciones, observaciones y medidas objetivas.
- 5) Es un indicador del estado de la organización.
- 6) El personal de la organización percibe el clima.

7) El clima afecta a las actitudes y a la conducta, y puede influir en los resultados de la organización (Rodríguez y Díaz, 2004, p. 258).

Podría decirse que este conjunto de características, en las que intervienen factores de orden individual y organizacional dan cuenta de una perspectiva integral, es decir, interaccionista, como la manera más adecuada de comprender y analizar el clima laboral. Así mismo, citando a Pritchard y Karasick (1973), Rodríguez y Díaz (2004) mencionan las que hasta el momento actual se consideran las dimensiones constitutivas del clima laboral: autonomía, conflicto frente a cooperación, relaciones sociales, estructura de la organización, nivel de recompensas, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo (p. 259).

Pese a la existencia de diversas estrategias para hacer un diagnóstico del clima laboral, pueden señalarse las más reconocidas y sugeridas por los teóricos en el tema, las cuales permiten hacer un análisis a partir de lo subjetivo y lo objetivo. Dentro de estas estrategias se encuentran la observación del comportamiento y desarrollo de los trabajadores; entrevistas directas a los trabajadores; y la más utilizada, la encuesta a todos los trabajadores por medio de un cuestionario intencionado para ello (García, 2009, p. 48). Frente a este último, la autora señala que el instrumento más utilizado en Colombia para medir el clima laboral es el cuestionario escrito.

2.6. Clima Laboral en la Educación

El clima laboral en las instituciones educativas ha sido considerado como uno de los elementos de mayor incidencia en la eficacia escolar; en ese contexto el clima “es la suma de un ambiente planeado, llamativo para los trabajadores, enriquecedor para el aprendizaje, pero, sobre todo, que opera como una maqueta social que permita concebir la institución educativa como una verdadera comunidad” (Lamayi, 2007, citado por Contreras y Jiménez, 2016, p. 42). Cortés (2004) en su investigación pudo encontrar que el clima laboral juega un papel fundamental en los niveles de motivación de los docentes, estos son susceptibles percibiendo situaciones de control y

autoritarismo, reaccionando negativamente; además, se muestran reacios con algunas políticas del gobierno, manifestándolo con estrés, frustración, desmotivación, entre otros, lo que interfiere negativamente en el clima laboral y por ende en los procesos de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

La relación entre clima laboral y la escuela es un tema más complejo de lo que parece, porque a diferencia de otras organizaciones, “los clientes” (estudiantes) permanecen en la institución y sus padres que son los que deciden que sus hijos estén allí, también hacen parte de la comunidad educativa. Por lo tanto, todos estos estamentos interfieren en el clima laboral, siendo la relación de clima laboral y la escuela muy particular.

Al abordar el clima laboral en la instituciones educativas se debe tener en cuenta: factores estructurales y funcionales de la institución, las percepciones de los miembros de la comunidad educativa, un conjunto de dimensiones con significados para los docentes, los sentimientos y actitudes que existen en el contexto de la institución, un ambiente social, el cual se vive en el escenario educativo, las condiciones organizativas y culturales y un conjunto de elementos que condicionan unas adecuadas prácticas docentes (Cachón, Plaza y Zapata, 2013).

Revisando experiencias de países que se destacan por sus excelentes resultados escolares, se puede tomar como referencia Finlandia, donde uno de los factores claves para el éxito en los procesos académicos es la satisfacción docente, la cual se ha logrado valorando la labor que realizan, brindando estímulos, dando libertad para decidir qué enseñan, cómo y a qué ritmo, siendo autónomos para utilizar recursos económicos y físicos, no sobrecargando con tareas administrativas o burocráticas, poca presión por evaluación de desempeño, entre otros. Según señala el “Informe McKinsey” el éxito educativo de esos países en referencia a la docencia está sustentado en los siguientes criterios:

- 1) Eligen a sus futuros profesores entre los mejores alumnos que salen de la enseñanza media; 2) para poder hacerlo, les pagan tanto a los nuevos docentes como se paga a otros profesionales de alto nivel; 3) los educan

con los mejores profesores universitarios; 4) les garantizan un puesto de trabajo después de la formación; 5) les dan un seguimiento durante los primeros años de ejercicio de la profesión (Enkvist, 2010, p. 50).

En Colombia, en las instituciones educativas públicas de educación preescolar, básica y media no se identifica un instrumento con criterios unificados para medir el clima laboral. En Medellín, ocasionalmente la Secretaría de Educación realiza en algunas instituciones una encuesta para evaluar el clima laboral, pero los resultados de estas encuestas no son conocidos por las instituciones. Sin embargo, indagando en algunas instituciones educativas privadas, estas aplican instrumentos para la medición del clima laboral, cuyos resultados les permiten tomar medidas para favorecer el clima en la institución. Dentro de los cuestionarios más empleados en las instituciones educativas del país se encuentran el cuestionario de Litwin y Stringer, el cuestionario de Rensis Likert Perfil Organizacional o el modelo de medición de John Sudarsky y Test de Clima Organizacional (TECLA) (García 2009); su adaptación y aplicación depende de los criterios de cada institución educativa.

2.7. El clima laboral y su medición

Según se acaba de mencionar, uno de los instrumentos más empleados para medir el clima laboral es el cuestionario, adicional a esto, en el diagnóstico del clima laboral es inherente la influencia de los estilos de liderazgo como se verá a continuación a través de la referencia de varios de tipos de cuestionario. García (2009) destaca los cuestionarios según los modelos de Litwin y Stringer, Rensis Likert, John Sudarsky, Octavio García, Fernando Toro, Hernán Álvarez Londoño, Carlos Méndez, Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez. Si se revisa cada uno de estos modelos, pese a las variaciones en el método y el tipo de preguntas, puede encontrarse que una de las variables común a todos es el liderazgo. Para la muestra, pueden reseñarse tres de estos modelos:

El cuestionario de *Litwin y Stringer* partió de un estudio experimental que “se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros

de la organización” (García, 2009, p. 6). De acuerdo a este postulado los objetivos de la medición del clima laboral son:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional (García, 2009, p. 6).

Por su parte, el cuestionario *Likert o Perfil Organizacional* “clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo”(García, 2009, p. 7); mientras que el modelo de *Fernando Toro*, diseñado en Colombia, contempla la medición del clima laboral a través de ocho factores: “Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto)” (p. 8). De la misma manera que estos instrumentos, puede encontrarse en el resto de modelos de cuestionario enunciados un vínculo explícito entre clima laboral y liderazgo.

En lo específico a la medición del clima laboral en el ámbito de la educación, pueden nombrarse una infinidad de métodos e instrumentos que han sido diseñados, retomados o adaptados desde la medición del clima laboral en general. Enseguida se mencionan algunos de esos instrumentos:

Cuestionario descriptivo de clima organizacional (OCDQ, Organizational Climate Description Questionnaire) de Halin y Croft en el año 1963; Escala de ambiente de trabajo (WES, Work Environment Scale) de Moos en 1974; SLEQ, School-Level Environment Questionnaire, de Rentoul y

Fraser en 1983; Cuestionario de clima organizacional escolar (SOCQ, School Organisational Climate Questionnaire), de Giddings y Dellar en 1990; Escala de clima escolar (MACS, School Climate Measures) diseñada por Charles F. Ketering (Gregory, Henry y Schoeny, 2007) (Paredes, 2011, p 31).

Estos instrumentos han sido adaptados de diferentes maneras para investigaciones en el contexto latinoamericano, además miden el clima escolar o el clima en el aula en general pero no se concentran necesariamente en el clima laboral de los docentes. En particular, Betancur y Gómez (2015) mencionan dos instrumentos que miden el clima laboral desde la perspectiva de los docentes: School Survey (SS) Coughlan, 1970: inventario para medir las percepciones de los docentes sobre su ambiente de trabajo, y School Description Inventory (SDI) Anderson, 1970. No obstante, es complejo hallar estudios basados en estos instrumentos en nuestro contexto, por consiguiente, se hará énfasis en un instrumento que ha sido validado por el Tecnológico de Monterrey, entre otras instituciones educativas en México, y que se ha configurado como una herramienta válida para la medición del clima laboral en instituciones educativas.

Se trata de la Encuesta de Clima Laboral (ECL) diseñada por Jaime Ricardo Valenzuela González en el año 2004 que tiene como objetivo “proporcionar información acerca del clima laboral que prevalece en las instituciones educativas, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución” (p. 29). Este instrumento busca que los directivos puedan “diagnosticar las causas posibles de un rendimiento deficiente, y [...] definir planes estratégicos que promuevan el óptimo desempeño del factor humano en la misma (p. 29). La ECL consta de dos partes: “la primera, plantea tres preguntas de repuesta abierta, la segunda, ochenta preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en diez escalas o categorías” (González, 2007, p. 49).

González (2007) explica que para la valoración de los resultados en cuanto a comportamiento de las respuestas y confiabilidad se hicieron mediciones a través de dos pruebas estadísticas respectivamente: t de Student y Coeficiente Alfa de Cronbach. La validación de la encuesta se realizó a partir de los resultados de su aplicación con

docentes y directivos de la Escuela Profesional de Contaduría y Administración del Centro Universitario de Ixtlahuaca A.C. (CUI) (México). El estudio concluyó que “el instrumento cumple con las características de confiabilidad y validez, a la luz de las herramientas estadísticas empleadas, además de la teoría desglosada sobre los temas que conforman el clima laboral, y se puede utilizar en cualquier institución educativa” (González, 2007, p. 4). Al igual que la mayoría de instrumentos para medir el clima laboral, las diferentes preguntas formuladas en la ECL de Valenzuela exploran el tema del liderazgo y permiten que el personal encuestado se exprese libremente alrededor de ese y el resto de temas.

2.8. Liderazgo y clima laboral en educación

Según se les ha delegado en sus funciones, los directivos docentes son responsables directos de ejercer el liderazgo dentro de las instituciones educativas. En esta lógica, el MEN (2013) define a un directivo docente como aquel que desempeña las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas en los cargos de director rural (preescolar y básica primaria), rector de institución educativa (educación preescolar y básica completa y/o educación media) y coordinador (colaborador en las funciones del rector).

El ministerio especifica que la valoración de competencias de los directivos docentes, además de evaluar capacidades disciplinares y pedagógicas, también debe ocuparse de competencias comportamentales, dentro de las cuales se incluye al liderazgo y la dirección, que a su vez, fueron establecidas por el Decreto Ley 1278 de 2002. Por otro lado, también afirma que hace parte de las funciones directivas “generar un clima de trabajo colectivo y participativo” (p. 28). Con esta precisión, queda claro que liderazgo y clima laboral tienen una estrecha relación y en efecto, en el ámbito de la educación esta relación también influye en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, como se representa en la figura 2.

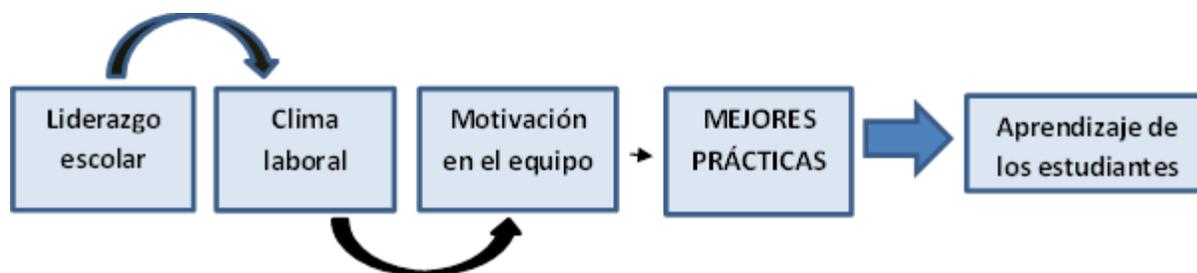


Figura 2. Liderazgo y clima laboral

Fuente: Elaboración propia con base en Goncalves (1992).

Esta relación se puede apreciar en la medida que el clima laboral se configura como un “componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros” (Goncalves, 1992, citado por Caligiore y Díaz, 2003, p. 645). Es así como, los diversos elementos se conjugan constituyendo un clima particular de cada contexto, influyendo en el comportamiento de los individuos, en este caso los docentes y el personal administrativo de la institución educativa, así como en la institución misma, configurando lo que Caligiore y Díaz denominan “la personalidad de una organización” (p. 645), lo que significa que cada institución educativa al estar dotada de un clima laboral particular, se diferencia de las otras instituciones educativas, pese a la similitud en aspectos estructurales como la modalidad, la clasificación en el sistema educativo, entre otros.

En cuanto a los estudiantes, lo anterior efectivamente redundará de una u otra forma puesto que un elemento conjugado con el clima, como el liderazgo, es definitivo para el funcionamiento de la comunidad educativa, dado que “las diferentes demandas y necesidades de las comunidades, así como de los profesores y de los estudiantes exigen un directivo integrado a la escuela a través de un liderazgo eficaz” (Ríos y Posada, 2014, p. 16).

El mantenimiento de un clima laboral adecuado se ha legitimado como una tarea de los directivos docentes. Esta labor, según el MEN se contempla dentro de la denominada “gestión directiva”, la cual “se refiere a la manera como el establecimiento

educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno” (MEN, 2013, p. 32). De esta forma se establece que

Los directivos, los órganos de dirección escolar y el PEI [Proyecto Educativo Institucional] son los principales instrumentos de la gestión para orientar la institución hacia metas explícitas, toma decisiones pertinentes para que los recursos y procesos se dirijan a ellas, generar un clima de trabajo colectivo y participativo donde se delegan responsabilidades y compromisos a las distintas instancias de la institución. (p. 28)

Según el MEN, los directores de los centros educativos se encuentran en función de dos preocupaciones: una de ellas, el rendimiento académico de los estudiantes, y la otra, el mantenimiento del clima laboral entre los integrantes de la comunidad educativa. Según esto, liderazgo directivo y clima laboral se conjugan pues “los programas de la mejora y la eficacia escolar deben buscar un directivo que sea capaz de unir a la comunidad en torno al rendimiento de los alumnos” (Pérez y Hernández, 2000, citados por MEN, 2013, p 29).

A partir de los planteamientos anteriores, se asume que el liderazgo en educación consiste en la influencia que ejercen los directivos docentes con el equipo de trabajo para el logro de los fines institucionales, relación que se construye constantemente, es dinámica, cambiante y en la que intervienen diferentes recursos, tanto del líder como del equipo y la institución. Mientras que el clima laboral se entiende desde una perspectiva integral, es decir, como un conjunto de características del ambiente de trabajo en las que intervienen factores tanto individuales o subjetivos, como organizacionales e institucionales, que son percibidas por los sujetos y que inciden directa o indirectamente en el ejercicio de su cargo o labor.

3. Diseño metodológico

A continuación se detalla la metodología implementada en el estudio, la cual estuvo orientada fundamentalmente desde los postulados de Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes presentan una guía en metodología de la investigación actualizada y aplicable a las diferentes disciplinas, a la par que privilegian y desarrollan ampliamente y con rigurosidad las tres formas de realizar investigación científica, es decir, la cuantitativa, cualitativa y mixta, basados en lo que los mismos denominan “pluralismo metodológico” o “libertad de método”.

Hecha la observación anterior, el presente diseño contiene la descripción del enfoque mixto y su pertinencia para dar respuesta a la pregunta de investigación. Además, como las investigaciones mixtas pueden corresponder a varios tipos de diseño, se especifica el tipo de diseño mixto aplicado. Luego se describen cada una de las estrategias implementadas, es decir, las cuantitativas y cualitativas. De igual manera, se precisa el tipo de investigación, que para este caso, tuvo un alcance descriptivo. Más adelante se refieren los criterios de selección y una breve caracterización de la población participante y se definen las técnicas para la generación de la información, los instrumentos de registro y los instrumentos para la organización y en análisis. Finalmente, se presenta el detalle de los procedimientos que se siguieron para la aplicación de los instrumentos y para el análisis de datos.

3.1. Enfoque

Conforme a la pregunta problematizadora ¿Cómo influye el estilo de liderazgo del directivo docente en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz desde la percepción de los docentes? el presente estudio indagó por dos variables determinadas (estilo de liderazgo y clima laboral), lo que generó la necesidad de establecer una medición y análisis estadístico dada la necesidad de medir el clima laboral a través de una escala estandarizada. Además, la investigación giró en torno a la *percepción* de los sujetos involucrados, es decir, la postura, creencias, saberes, motivaciones, expectativas e interpretaciones de los docentes de la Institución

Educativa Barrio Santa Cruz teniendo presente que el concepto mismo de clima laboral sugiere que este es percibido directamente por los sujetos, a la par que la percepción consiste en “una organización global de la experiencia” (Chiang, Martín, y Núñez, 2010, p. 142) que configura todo sujeto ante un estímulo determinado. Esto sugería que, para su mayor comprensión, el problema también fuera abordado desde una lógica cualitativa; en consecuencia, por la complejidad y diversidad de estos dos fenómenos la presente es una *investigación con enfoque mixto*, es decir, se combinaron criterios de los estudios cuantitativos y cualitativos tras la necesidad de tener una mirada más comprensiva y profunda sobre el planteamiento del problema, tener más posibilidades de explicación a través de la generación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, y por ende, fortalecer la credibilidad del estudio.

Un enfoque mixto de la investigación se basa en la triangulación de métodos cuantitativos y cualitativos e “implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 751). Por tanto, se abordó el enfoque mixto para este estudio debido a su necesario aporte a los criterios presentados en el planteamiento del problema, el referente teórico y los objetivos de esta investigación ya que facilitó medir las variables y acompañar dichos datos con descripciones cualitativas proporcionando de esa manera una lectura más integral acerca de la relación entre liderazgo y clima laboral.

En cuanto al diseño de los enfoques mixtos, Hernández et al., sugieren que los principales son: diseños de dos etapas, diseños de enfoque dominante o principal, diseños en paralelo y diseños mixtos complejos. Para los intereses del presente estudio se realizó un *diseño paralelo o concurrente*, en la medida que se utilizaron los instrumentos cualitativos y cuantitativos simultáneamente para generar la información y para el proceso de análisis.

La estrategia *cuantitativa* consistió en la generación de “datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes” (Hernández et al, 2006, p. 5) para su posterior análisis a través de procedimientos estadísticos. Se recopilaron los datos sobre el estilo de liderazgo que ejercen los directivos docentes de la Institución Educativa Barrio

Santa Cruz y el clima laboral de dicha institución a través de la técnica de la encuesta, que consistió en la aplicación un cuestionario (formato) escrito con preguntas tipo Likert que permitió plasmar la percepción de los docentes con respecto a estos dos temas.

Por su parte, la estrategia *cualitativa* de la entrevista estructurada se implementó con el fin de validar la información de la encuesta y obtener datos cualitativos que permitieran analizar, describir y enriquecer los datos cuantitativos generados. En la entrevista estructurada “el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden)”. (Hernández et al, 2006, p. 418). Esta estrategia cualitativa implicó asumir que son los docentes participantes de la investigación quienes aportaron sus saberes, conocimientos, significados, interpretaciones de su realidad en cuanto a las interacciones y contexto que configura el clima laboral.

3.2. Alcance de la investigación

Considerando que el estudio da cuenta de cómo son y cómo se manifiestan fenómenos específicos como el estilo de liderazgo y el clima laboral, se desarrolló una investigación con alcance *descriptivo* donde se detallaron ambas variables partiendo de las percepciones de los sujetos. Este tipo de estudios son aquellos que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989, citado por Hernández et al, 2006, p. 102). Además, este alcance fue pertinente teniendo en cuenta que el estudio requirió de un análisis cualitativo para el complemento y la interpretación de los datos obtenidos a partir de un método cuantitativo.

Los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, et al 2006, p. 102). Por tanto, el estudio descriptivo fue de ayuda para mostrar otras dimensiones del problema de investigación aportando

información que puede avanzar hacia un alto grado de profundidad. De igual forma, con la descripción se contribuyó al trabajo sobre el componente subjetivo de la investigación, en tanto el interés del estudio hacia las motivaciones y la satisfacción de las personas que laboran en la institución educativa.

3.3. Descripción de los Participantes

Se realizó un muestreo *intencional* o *selectivo* estableciendo una población objetivo que reflejaba las características pertenecientes al estudio. Este tipo de muestreo “se refiere a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio, según la cual el investigador determina configurar una muestra inicial de informantes [...] que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar” (Bonilla y Rodríguez, 2005, p. 138).

Se seleccionó un grupo de 31 docentes que respondió la encuesta. De este grupo, 12 fueron hombres, y 19 mujeres; 15 docentes contaban con más de 10 años de trabajo en la institución, 13 entre 0 a 5 años, y 3 con 5 a 10 años. Frente al nivel educativo en que se desempeñan, 16 docentes eran de bachillerato, 11 de primaria, y 4 de preescolar.

Por otra parte, con los mismos participantes se seleccionó un grupo de 10 docentes para la aplicación de la entrevista. Este grupo estuvo conformado por 4 hombres y 6 mujeres, 5 de ellos con más de 10 años de laborar en la institución y los otros 5 con una antigüedad entre 0 y 5 años; 6 pertenecen a bachillerato, 3 a primaria y 1 a preescolar.

3.4. Etapas del proceso metodológico

En síntesis, el proceso metodológico recorrió las siguientes etapas teniendo en cuenta que se trató de un diseño paralelo o concurrente:

Selección de la muestra: se definió la población de docentes a través del muestreo intencional, contando la participación voluntaria del 93% de los docentes de la IE.

Diseño y ajuste de instrumentos: se diseñaron la encuesta y la guía de entrevista estructurada y se aplicaron las respectivas pruebas piloto.

Generación de datos: en concertación con los docentes participantes, se aplicaron las encuestas y las entrevistas de manera virtual. Los datos cuantitativos y cualitativos fueron recabados en paralelo y de forma separada.

Análisis de resultados: se consolidaron e interpretaron los datos de cada método de manera separada, luego se llevó a cabo la consolidación y análisis en conjunto.

3.5. Técnicas de generación de la información

Se implementó la encuesta como principal herramienta cuantitativa para la generación de la información, la cual se aplicó a 31 docentes que laboran en la Institución Educativa Barrio Santa Cruz, puesto que como sugieren los diferentes modelos de medición del clima laboral, son ellos como personal de trabajo los indicados para dar cuenta de las percepciones sobre el clima laboral pues son quienes a diario vivencian el ejercicio del liderazgo.

En cuanto a la estrategia cualitativa, se realizaron entrevistas estructuradas a 10 docentes de la institución educativa; en la entrevista estructurada se formula la misma pregunta a los participantes con el fin de comparar la información obtenida, permitiendo que las respuestas a esas preguntas se puedan clasificar y analizar con más facilidad (Vargas, 2012).

3.6. Instrumentos de registro de la información

Formulario de la encuesta (Anexo 1): el formulario se diseñó con preguntas estructuradas tipo escala Likert que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes”

(Hernández et al, 2006, p. 341). Esta escala contempla varias categorías de respuesta, cada una con un puntaje asignado. Dichas categorías fueron: “Totalmente en desacuerdo”; “En desacuerdo”; “Neutral”; “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, y los puntajes asignados fueron de 1 a 5 (**Anexo 2**), siendo 1 el puntaje con menor favorabilidad y 5 el de mayor favorabilidad.

Algunas de las preguntas se adaptaron tomando como referencia la Encuesta de Clima Laboral, de Valenzuela (2004) y el cuestionario Clima Laboral en Centro Educativo, de Contreras (2013). La escala estuvo estructurada de acuerdo a cuatro constructos que abarcan los criterios teóricos fundamentales de la investigación. Se formularon 10 preguntas por tema para un total de 40 preguntas

1. Gestión educativa (preguntas 1 a 10)
2. Estilos de liderazgo (preguntas 11 a 20)
3. Clima laboral (preguntas 21 a 30)
4. Relación entre liderazgo y clima laboral en educación (preguntas 31 a 40)

Antes de la realización de la encuesta se aplicó una prueba piloto a 3 personas para verificar la claridad de las preguntas para los encuestados y hacer los ajustes pertinentes.

El procesamiento utilizado con el que se determinó la confiabilidad de la encuesta fue el método “Split-halves” o mitades partidas, donde se aplicó el instrumento a un grupo de formularios diligenciados y se constató que existía correlación entre las dos mitades del instrumento.

En cuanto a la validez, para establecer el dominio de cada una de las 4 variables (gestión educativa, estilos de liderazgo, clima laboral y relación entre liderazgo y clima laboral en educación) se revisó literatura sobre liderazgo, clima laboral y gestión educativa en 18 textos, además se revisaron 33 artículos resultado de investigaciones sobre liderazgo, clima laboral, clima laboral en educación con lo que se determinó la pertinencia de cada uno de los ítems del instrumento –basado en la Encuesta de Clima Laboral de Valenzuela (2004) y el cuestionario Clima Laboral en Centro Educativo de

Contreras (2013)– y para garantizar la medición de las variables o criterios teórico de la investigación.

Guía de entrevista: se utilizó una guía de entrevista estructurada con 13 preguntas entre ellas, preguntas introductorias, preguntas de alternativa abierta y de alternativa cerrada, que sirvieron para facilitar y orientar las respuestas de los docentes de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos del estudio (**Anexo 3**). Para la confiabilidad y validez de los resultados de las entrevistas se empleó la triangulación de métodos, teniendo en cuenta que se trata de un estudio mixto se validaron los resultados cualitativos al contrastarlos con los resultados cuantitativos generados a partir de la encuesta.

En dicho contraste, en el que se agruparon y categorizaron los datos separadamente y luego se compararon, se pudieron establecer relaciones y coherencia entre las opiniones e ideas que más se repetían como producto de las entrevistas, en relación con las respuestas más contundentes de la encuesta. Por tanto, la credibilidad del estudio correspondió a una “corroboración estructural”, es decir que, entre las diferentes categorías generadas, tanto de las encuestas, como de las entrevistas y los referentes teóricos y conceptuales se establecieron vínculos y conexiones para soportar la validez de los hallazgos a través de comparaciones, similitudes y contradicciones.

3.7. Instrumentos para la organización y análisis

Para el análisis de la encuesta se empleó una **tabla de distribución de frecuencias** con la categoría; el puntaje de 1 a 5; la frecuencia absoluta o el número de veces que se repite el evento, y, los porcentajes válidos y los porcentajes acumulados (porcentaje de lo que se va acumulando en cada categoría). Para el procesamiento de los datos (frecuencias, porcentajes, gráficos) se utilizó **una matriz de datos (Anexo 4)**.

Para el análisis de la entrevista inicialmente se empleó un **formato de transcripción** y codificación (**Anexo 5**) y para agrupar y ordenar la información obtenida se utilizaron

matrices descriptivas (Anexo 6) y memos analíticos. Las matrices descriptivas básicamente son tablas para ordenar y analizar los datos de acuerdo a las categorías establecidas y a las categorías emergentes. Mientras que los memos consisten en notas o anotaciones que surgieron en el momento de la organización de la información para cruzar datos con la encuesta y para registrar ideas, interrogantes, referencias, hipótesis, reflexiones, entre otras, que ayudaron al trabajo descriptivo e interpretativo.

3.8. Procedimientos

Procedimiento para la aplicación de instrumentos

El formulario de preguntas para la encuesta fue diseñado e implementado a través de una plataforma virtual, lo que permitió que cada docente utilizara su correo electrónico para participar de la encuesta y se le facilitara responder en el momento más adecuado. De igual manera, la guía de entrevista fue enviada y respondida por escrito a través del correo electrónico.

Procedimiento para el análisis de datos

Los *datos cuantitativos* se analizaron a través de estadística descriptiva para cada variable de la encuesta de acuerdo a un nivel de medición ordinal, por tanto, para cada variable o ítem de la matriz de datos se realizó el gráfico correspondiente con los porcentajes y la tabla con la distribución de frecuencias (categoría, puntaje, frecuencia absoluta, porcentaje válido, porcentaje acumulado). Luego se elaboró el reporte de resultados presentando los comentarios y los elementos más significativos de las distribuciones de frecuencias.

Para el análisis detallado de los *datos cualitativos* inicialmente se transcribió y codificó la información extraída de las entrevistas en los formatos de transcripción de acuerdo a las categorías de análisis del estudio, luego se agruparon los diferentes

temas en una matriz descriptiva en la que además se consignaron los diferentes memos analíticos de acuerdo a los hallazgos de cada categoría.

De acuerdo a la codificación, y también para efectos de confidencialidad de la información, en el capítulo de análisis y discusión la letra “D” en las citas hace alusión a “Docente”, seguida por el número asignado a cada docente de acuerdo al orden atribuido a las entrevistas en el proceso de organización de datos; por su parte “párr.” ubica el número de párrafo según dicho proceso de codificación.

3.9. Consideraciones éticas

Teniendo presente el grado de responsabilidad ética que confirió esta investigación para con los sujetos implicados, fue necesario que estos conocieran sus propósitos y además estuvieran cobijados bajo un consentimiento informado (**Anexo 7**), soporte que garantizó que los docentes conocieran en qué consistía la investigación, que tuvieran la certeza de que no se iba a vulnerar sus derechos y que la información que suministraran únicamente sería utilizada por la investigadora para el estudio que se realizó; de igual forma se establecieron claridades sobre el carácter voluntario de la participación y se garantizaron los principios de confidencialidad, anonimato y el derecho a la información.

4. Análisis y discusión de resultados

A continuación, se presentan los resultados del estudio, el cual partió de la pregunta ¿cómo influye el estilo de liderazgo del directivo docente en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz desde la percepción de los docentes? Para dar respuesta a esta cuestión, el presente capítulo da cuenta del desarrollo de cada uno de los objetivos específicos de la investigación y por tanto se identifica el estilo de liderazgo predominante en la Institución Educativa, se describen características del clima laboral y se describen las percepciones de los docentes acerca de la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz.

Teniendo en cuenta que se trata de un estudio mixto, el análisis que se presenta enseguida muestra una integración basada en la comparación, contraste y construcción a partir de los resultados provenientes de la recolección de datos cuantitativos con los resultados de la recolección de los datos cualitativos, en otras palabras, el análisis estadístico que parte de la encuesta (escala Likert) se combina y se soporta con el análisis cualitativo proveniente de la entrevista estructurada.

Por tanto, siguiendo a Hernández, et al (2010), los resultados que contienen las tres clases de inferencias, es decir, las cuantitativas, cualitativas y las mixtas (o metainferencias) se presentan por áreas o tópicos de acuerdo a las categorías de análisis del estudio (estilos de liderazgo, clima laboral, y relación estilos de liderazgo y clima laboral en educación) en el orden de los objetivos específicos de la investigación que dan pie a cada uno de los siguientes tres apartados: *Estilos de liderazgo predominantes en la I.E. Barrio Santa Cruz, concordancias y contradicciones; Percepciones sobre el clima laboral, la complejidad de las interacciones, y, Liderazgo y clima laboral en la I.E. Barrio Santa Cruz, perspectivas y retos para la dirección.*

4.1. Estilos de liderazgo predominantes en la I.E. Barrio Santa Cruz, concordancias y contradicciones

Como ya se ha aclarado, los estilos de liderazgo corresponden a esos rasgos, formas o modelos de ejercer el liderazgo, cuyos efectos inciden directamente en las personas e instituciones a cargo. Uno de los objetivos de la investigación estaba dirigido a identificar a partir del análisis de diferentes referentes conceptuales y los datos recabados, el estilo de liderazgo predominante en la Institución Educativa Barrio Santa Cruz. Como resultado, se encontró en las respuestas de los participantes, tanto en la encuesta como en la entrevista, similitudes con aspectos típicos de estilos de liderazgo democrático y transformacional, los cuales, además de favorecer el clima laboral, tienden a demostrar semejanzas por cuanto son participativos y procuran un direccionamiento más horizontal y enfocado a la escucha, la confianza y las relaciones humanas.

En ese sentido, puede hacerse compleja una descripción fragmentada que dé cuenta de uno u otro, pues sus características se entremezclan constantemente, de lo que podríamos inferir una estrecha relación en la medida que sería improbable hablar de un liderazgo transformacional que no sea democrático o de un estilo democrático que no fomente el cambio, la motivación y la autonomía, de todas formas esto no impide un intento por ubicar, según algunos aspectos clave, particularidades y/o especificidades.

Por lo que se refiere al liderazgo democrático, como se ha dicho, es un estilo que se caracteriza por buscar la participación “mediante el diálogo, entusiasmo y compromiso. [...] facilitar la comunicación, delegar tareas y confiar en la capacidad de su grupo, fomentar su participación sin marginación alguna, enfocarse en un objetivo en común y estimular el sentido de pertenencia” (Villalva y Fierro, 2017, p. 160). Teniendo en cuenta esto, la tabla 6 ubica palabras claves que corresponden a aspectos del estilo de liderazgo democrático que fueron señalados favorablemente a través de los dos instrumentos aplicados, lo que lleva a concluir que este es predominante en la institución:

Tabla 6

Liderazgo democrático en la I.E. Barrio Santa Cruz

Liderazgo democrático		
Palabras clave	Favorabilidad encuesta	Características entrevista (Preguntas 2,3,4,5)
Planeación estratégica	87% (Pregunta 4)	Proactividad Compromiso Responsabilidad Puntualidad Organización
Fomento de la participación	87% (Pregunta 6)	Promueven la participación Abiertos al diálogo
Genera confianza en el equipo	74% (Pregunta 10)	Respeto Tolerancia Comprensión Paciencia Apoyo Cooperación
Facilita comunicación	64% (Pregunta 8)	Concertación Buena comunicación Conciliación

Fuente: elaboración propia con base en encuestas y entrevistas.

4.1.1. El liderazgo democrático puesto en marcha desde la gestión y la planeación estratégica

Como parte de la planeación estratégica, que se evaluó en la medida que compromete los atributos del liderazgo, hay que mencionar que los objetivos y metas establecidos dentro de la institución configuran una parte esencial de la gestión educativa y por ende un liderazgo directivo de carácter democrático debe procurar que dichas metas y objetivos no solo sean conocidos sino también puestos en práctica por parte de los docentes y la comunidad educativa en general, como lo muestra la

percepción que los docentes tienen acerca de sus objetivos con respecto a su labor en la institución.

Al mismo tiempo, Pozner (2007) argumenta que el liderazgo en la gestión educativa requiere el principio de la coherencia para permitir mejores resultados. En esa dirección, la gestión educativa también implica coherencia entre los fines, las personas, los procesos y los objetivos de la institución, es decir, entre propósitos individuales y propósitos institucionales. Frente a los procesos individuales, la tabla 7 muestra que el 87% estuvo en desacuerdo en alguna medida con que los objetivos de su puesto son inalcanzables, percepción que muestra las posibilidades del desempeño individual de los docentes como una fortaleza para la gestión.

Tabla 7

Grado de acuerdo con los objetivos del puesto

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	5	17
En desacuerdo	4	10
Neutral	3	3
De acuerdo	2	1
Totalmente de acuerdo	1	0

Fuente: elaboración propia

En ese orden de ideas, desde la gestión educativa, las metas están formuladas para responder a los objetivos de la institución educativa, y de la misma manera que los segundos, sugieren apropiación individual pero también implican una puesta en marcha en común. Las metas en común en forma coordinada también tuvieron una percepción favorable en la encuesta, pues como describe la tabla 8, un 81% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que se tienen metas en común que se tratan de lograr de forma coordinada. No obstante, desde otro punto de vista, algunos docentes manifestaron que la institución educativa requiere mejorar en cuanto al trabajo en equipo, cuestión que se trata con detalle más adelante.

Tabla 8

Percepción sobre el logro de metas en común

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	2	3
Neutral	3	2
De acuerdo	4	20
Totalmente de acuerdo	5	5

Fuente: elaboración propia

Es así como, en lo relacionado a la planeación estratégica, como forma de articulación de acciones y esfuerzos en conjunto para el logro de los objetivos y las metas, se puso de relieve la gestión directiva en la institución educativa como se representa en la figura 3.

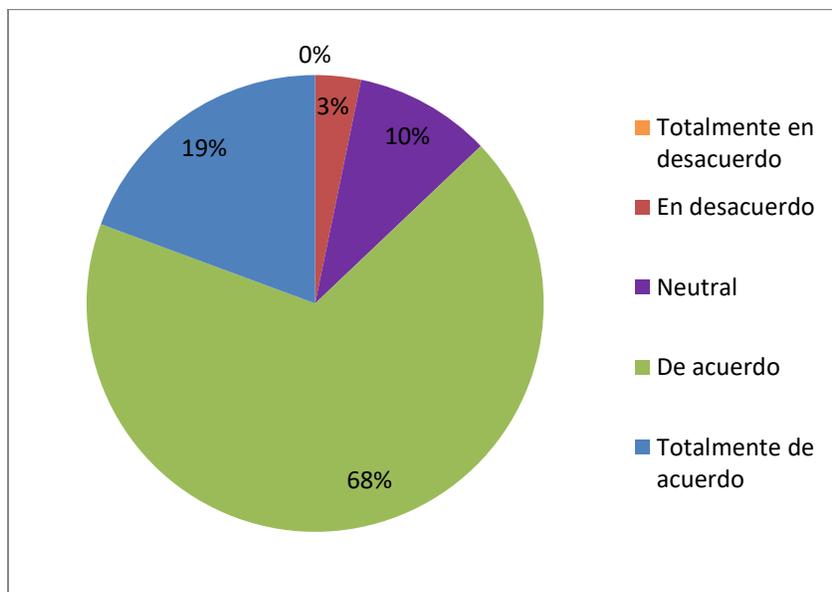


Figura 3. Nivel de acuerdo de los docentes con una planeación estratégica compartida.

La percepción de una planeación estratégica en la institución compartida por todos es evidente, con un 68% que estuvo de acuerdo y un 19% que estuvo totalmente de

acuerdo, es decir, el 87% obtenido entre ambas categorías indica un alto porcentaje de docentes que se sienten partícipes del plan estratégico institucional.

Adicionalmente, dentro de las actividades de gestión lideradas por los directivos se describieron de forma positiva o favorable la organización, la preparación de cronogramas y la planeación en general. También se destaca la relación entre liderazgo y gestión, cuando una docente de preescolar resalta que una característica de los directivos docentes de la IE es la "capacidad de trabajo bajo presión, docentes responsables y que permanentemente están trabajando en pos del mejoramiento de la institución, organización y agilidad en los procesos desde la coordinación de la institución" (D 2, párr.: 4)¹.

Además, se pueden señalar otras características descritas que tienen que ver con liderazgo democrático y a la vez se relacionan con la gestión. Entre las consideraciones aportadas por los docentes se destacan la capacidad para delegar funciones, la concertación, la planeación, la eficiencia, la proactividad y el trabajo por el cumplimiento de metas. Desde esa perspectiva, los docentes opinaron que los directivos de la IE se caracterizan por la "dedicación y planeación" (D 10, párr. 1), por su búsqueda para "llegar a las metas de calidad, lo cual considero que es el punto más importante en cuanto al liderazgo" (D 8, párr.4) y por ser "personas confiables, respetuosas, cumplen con las funciones de su cargo de manera eficiente" (D 6, párr.4).

También hay que tener en cuenta que, en el marco del direccionamiento estratégico de la institución educativa, los valores, la misión y la visión son parte fundamental de la gestión como elementos orientadores de su accionar desde los diferentes ámbitos o áreas. En este punto, ante la afirmación "me siento poco identificado(a) con los valores, visión y misión de la institución" se pudo apreciar que la mayoría de los participantes mostraron una valoración favorable, puesto que un 68% estuvo en desacuerdo con tal afirmación.

¹ De acuerdo a la codificación, y también para efectos de confidencialidad de la información, la letra "D" hace alusión a "Docente", seguida por el número asignado a cada docente de acuerdo al orden atribuido a las entrevistas en el proceso de organización de datos; por su parte "párr." ubica el número de párrafo según dicho proceso de codificación.

Aunque el 26% manifestó lo contrario, es decir, aceptó estar poco identificado con los valores institucionales, comparando los datos con el trabajo de las entrevistas, se encontró que hay valoración y reconocimiento de la misión y propósitos dentro de los proyectos institucionales, se resalta la planeación estratégica y el impacto positivo en la comunidad educativa, además hay un alto nivel de identificación hacia la misión, la cual es compartida por los docentes quienes destacan la articulación entre la misión y las actividades desarrolladas a diario.

Por tanto, cuando se pregunta ¿la misión o propósito de la institución le hace sentir que su trabajo es importante?, algunas de las respuestas positivas fueron: “Sí, porque participo directamente en varios proyectos que contribuyen al desarrollo de la planeación estratégica de la institución” (D 1, párr. 6); “Sí, cada una de las actividades desarrolladas siempre van encaminadas a fortalecer lo que somos como institución, y al sentirnos identificada con ella procuramos mejorar continuamente para avanzar en procesos y resultados” (D 3, párr. 6); “Sí, porque hago parte de las acciones que se llevan a cabo para cumplir con los propósitos visionarios de la institución (D 8, párr. 6). Únicamente se tuvo una percepción negativa de una docente quien sostiene que no se le ha dado a conocer la misión: “nunca me lo han hecho saber” (D 2, párr. 6).

4.1.2. La participación, encuentros y desencuentros

Lo dicho sobre la predominancia de un estilo de liderazgo democrático supone que los integrantes de la comunidad educativa, en este caso, los docentes, hacen parte significativa de los diferentes procesos institucionales. La figura 4 resalta una de las miradas sobre la participación, como componente significativo de los estilos de liderazgo democrático.

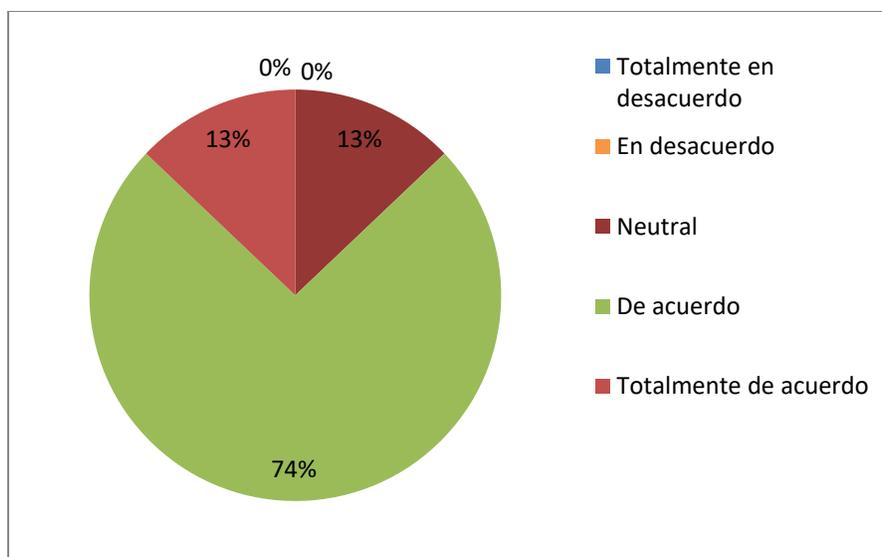


Figura 4. Grado de acuerdo de los docentes con respecto al fomento por parte del directivo a la participación de los docentes y de la comunidad educativa.

Como indica el resultado de la encuesta, la percepción sobre la participación mostró que el 87% estuvo de acuerdo con que los directivos docentes fomentan la participación de los demás docentes y de la comunidad educativa. Conviene subrayar que de acuerdo al Ministerio de Educación (2008) en la gestión directiva de las instituciones educativas el gobierno escolar es uno de los procesos principales, y dentro de este proceso el Consejo Directivo y el Consejo Académico figuran como componentes, al lado de otros como el Consejo Estudiantil, la Asamblea de Padres de Familia y el Comité de Convivencia. En el caso específico de la IE Barrio Santa Cruz, los diferentes proyectos académicos y las instancias de participación institucional, específicamente el Consejo Directivo y el Consejo Académico los cuales fueron enunciados en las entrevistas, son considerados como los principales escenarios de participación, toma de decisiones y acuerdos que cuentan con una percepción favorable en la medida que contribuyen a mejorar y fortalecer los procesos.

Con referencia a esto, ante la pregunta por la participación en la toma de decisiones en la institución, un docente de bachillerato afirma que sí participa “perteneciendo al consejo directivo, consejo académico o a través de proyectos” (D 9, párr. 2), mientras que una docente del nivel de educación primaria sostiene que participa “en los

proyectos de los cuales hago parte y en el consejo académico” (D 1, párr.2). En este punto también se resalta que dentro de los aspectos positivos del liderazgo directivo es el aporte a estas instancias y a los diferentes procesos institucionales.

A través del análisis general se puede apreciar una tendencia hacia estilos de liderazgo con características participativas, lo que no resta importancia a algunas opiniones que indican lo contrario y las cuales, si bien representan una minoría, por supuesto merecen una revisión para las acciones de mejora en la institución. Por tanto, a pesar de lo afirmado arriba, es preciso mostrar que frente a la participación también se encontraron posturas contradictorias, por un lado, percepciones que hablan de las posibilidades de participar en los escenarios institucionales, mientras que otras, que fueron expresadas por tres docentes, dan cuenta de inconformidades con el ejercicio de la participación, que si bien no se adscriben a una mayoría de los entrevistados, requieren ser revisadas desde la particularidad, pues el clima laboral involucra a todos y cada uno de los sujetos inmersos en la dinámica laboral.

Algunas posturas, entre las positivas, se expresaron como respuesta a la pregunta: ¿Usted como docente participa en la toma de decisiones de la institución? Ante esto una docente de primaria afirma: “sí, participo en la toma de decisiones en la institución cuando surgen situaciones que ameritan llegar a acuerdos para mejorar o fortalecer procesos” (D 3, párr. 2). Al mismo tiempo, un docente de bachillerato refiere “participo dando el aporte que considero necesario desde mi área” (D 8, párr. 2). Mientras tanto, una de las apreciaciones contrarias por parte de una docente de preescolar ante esta misma pregunta fue: “tengo voz pero no voto en las decisiones, puesto que ya hay personas que tienen ambas y que son las encargadas de esto” (D 2, párr. 2).

Asimismo, otros dos docentes afirmaron: “no siempre toman en cuenta, la falta de disponibilidad y credibilidad” (D 10, párr. 2); “después de haber llegado a acuerdos en forma general estos son cambiados sin ninguna justificación por la dirección” (D 3, párr. 3). Esto sugiere pensar que el ejercicio de liderazgo en educación también se configura mediado por relaciones de poder en tanto en la gestión “la lógica burocrática implica una organización piramidal en la que cada estamento es responsable y garante del funcionamiento de la institución” (Mamani et al., 2014, p. 13).

Todo lo anterior da cuenta del significado democrático de la gestión, “en donde los diversos actores interesados en llevar a cabo cualquier tipo de acción deben adquirir compromisos y responsabilidades, fijarse metas y trazar rutas para cumplir sus fines y transformar sus realidades” (Mallama, 2014, p. 30), y en tanto todos los actores no se sientan incluidos, va a ser más complicado el alcance de los logros institucionales propuestos, y por eso, aparece permanentemente “el desafío de gestionar, en cuanto actuar creativamente gestando procesos colectivos” (Huergo, s. f., p. 2).

En términos de liderazgo directivo, la participación también se refiere a la capacidad de los directivos docentes para promover e incentivar el trabajo en equipo; de acuerdo a la encuesta sobre lo que perciben los docentes acerca de este aspecto, el 55% opinó favorablemente, es decir, estuvo en desacuerdo con la afirmación “es difícil trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual” mientras que el 36% se mostró neutral.

Es interesante que el resultado de desacuerdo sumado al neutral presenten el 91% de las respuestas, aunque un 36% no deja de ser un alto porcentaje de posiciones neutrales; de ahí que se pueda ampliar esta lectura con respecto al trabajo en equipo, a través de afirmaciones que expresaron cómo el trabajo de cada uno afecta al resto: “algunos docentes no asumen sus responsabilidades y las funciones propias de su cargo generando inconformidad por parte del equipo de trabajo (D 6, párr. 9); con relación al trabajo en equipo podría mejorar el hecho de “que cada docente se apropie del trabajo y lo realice de la mejor manera (D 9, párr. 5).

Así mismo, frente al trabajo en equipo en relación con el estilo de liderazgo se mencionó que para mejorar se requiere “procurar unidad de criterio, compromiso por parte de algunos docentes, confianza por parte de los docentes en sus directivas, mayor exigencia por parte de las directivas en lo que respecta al cumplimiento de las funciones de los docentes” (D 6, párr. 5). Pese a esto último, las posturas sobre la forma en que se ejerce la autoridad en la institución educativa también validan las afirmaciones positivas sobre el liderazgo democrático, como se evidencia en la tabla 9.

La percepción de los docentes frente al liderazgo en este sentido fue positiva pues el 45% estuvo en desacuerdo y el 29% totalmente en desacuerdo con que las órdenes impartidas por los directivos docentes son arbitrarias, resultados que descartan la presencia de otros tipos de liderazgo dentro de la institución educativa como el autocrático o el burocrático, caracterizados por la arbitrariedad en las funciones, la unilateralidad, y la dificultad para la participación y la toma de decisiones del equipo docente.

Tabla 9

Grado de acuerdo de los docentes con la afirmación “las órdenes impartidas por los directivos docentes son arbitrarias”

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	5	9
En desacuerdo	4	14
Neutral	3	6
De acuerdo	2	2
Totalmente de acuerdo	1	0

Fuente: elaboración propia.

De la mano de lo anterior, como bien se ha mencionado, los estilos de liderazgo democrático o participativo involucran la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo, y para ello es necesario generar espacios para la libre y tranquila expresión. Por tanto, amerita resaltar otra cuestión analizada frente a ese tema, donde el 84% consideró que los directivos docentes propician que el personal opine y se exprese libremente, como se aprecia en la figura 5.

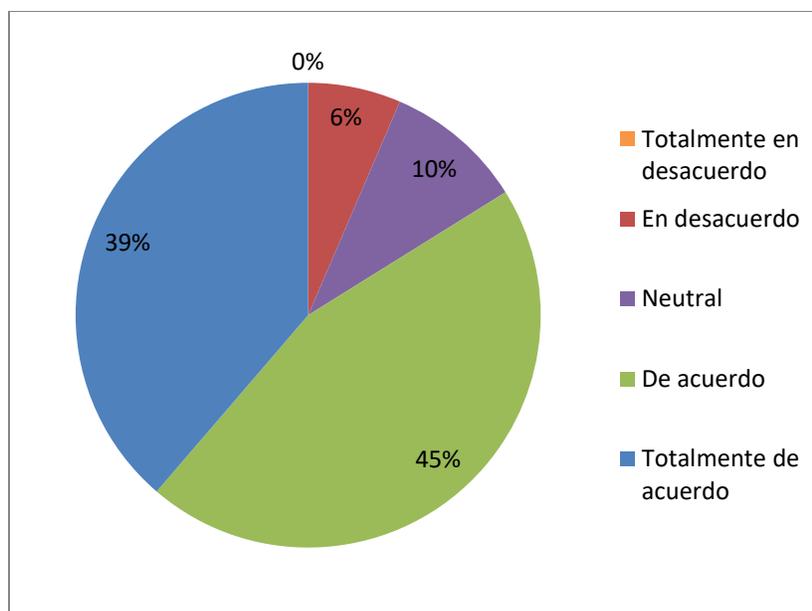


Figura 5. Nivel de acuerdo ante la afirmación “los directivos docentes propician que el personal opine y se exprese libremente”

Así mismo, un liderazgo democrático evita marginar o apartar a integrantes del equipo de trabajo. En este punto, frente a la afirmación “los directivos docentes están comprometidos con el trabajo de todos los docentes por igual” un 51% estuvo de acuerdo, es decir, la mitad del grupo encuestado. En este punto puede tocarse nuevamente la tensión con respecto a la participación y a la democracia en la toma de decisiones. Al respecto un docente afirmó que “para mejorar diría que es importante involucrar a todos los docentes en las actividades y compromisos institucionales de una forma equitativa” (D 1, párr.7) o que dentro de los aspectos que dificultan la participación se encuentra el “miedo a ganarme problemas” (D 4, párr. 2). Se expresa, además, que no siempre se tienen en cuenta las propuestas de todos, lo que limita la participación en los procesos y actividades de la institución. Así mismo, cuando se pregunta por el aporte de los directivos docentes para mejorar el clima laboral en la institución una de las respuestas es “que el desarrollo de los compromisos sea más equitativo (D 1, párr. 13). Desde otro punto de vista, uno de los docentes de bachillerato afirmó que entre las características de los directivos está la neutralidad y la objetividad en las relaciones.

Por otro lado, como ya se mencionó hay percepciones sobre la manera en que el trabajo o desempeño de cada docente afecta el clima laboral. Por tanto, para mejorar el clima laboral se pide que cada docente cumpla eficientemente con su cargo, pues se considera que el incumplimiento por parte de algunos docentes puede causar malestar en el resto del grupo. En ese sentido consideran que para mejorar el clima laboral los directivos deberían aportar “un mayor grado de exigencia con aquellos docentes que carecen de compromiso y no cumplen de manera diligente con las funciones propias de su cargo” (D 6, párr.13).

Por su parte, la resolución de problemáticas es uno de los criterios básicos para el manejo de la institución educativa que bien puede corresponder a un liderazgo participativo en el que se debe enfrentar adversidades apelando a la gestión de un trabajo en equipo articulado. Además, como señala el Ministerio de Educación (2008), una de las características de los directivos es que no se sientan impotentes ante los problemas que no puede solucionar. Es así como la percepción sobre la experiencia de los directivos para enfrentar los problemas de la institución, representada en el gráfico 6, mostró un alto nivel de favorabilidad, con un 81%, cuestión que también pone de relieve la mirada positiva que tiene el equipo docente ante las capacidades de gestión de los directivos.

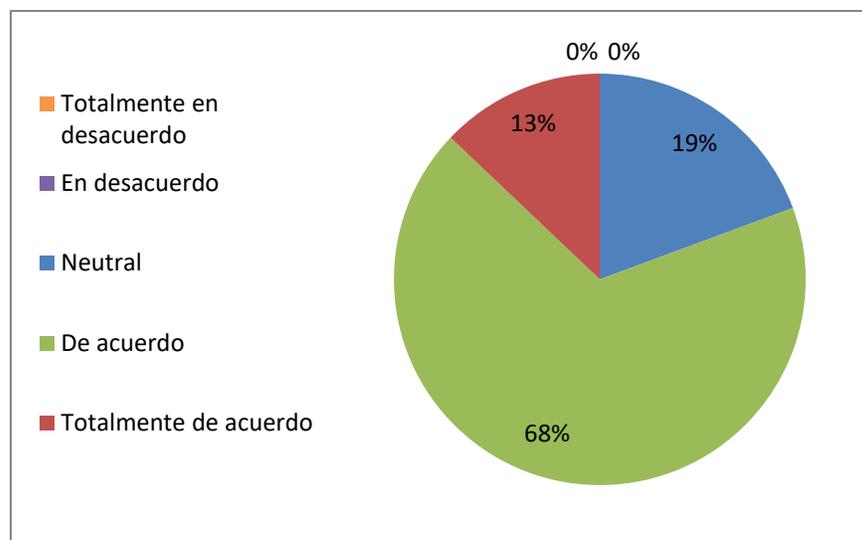


Figura 6. Grado de acuerdo sobre la experiencia por parte de los docentes directivos al enfrentar los problemas de la institución.

Cambiando de perspectiva, centrar la atención en el cumplimiento de las reglas generalmente caracteriza a estilos de liderazgo definidos como transaccionales, burocráticos u orientados a la tarea, en los cuales se hace énfasis más en la consecución de los resultados del trabajo que en las personas, dificultando en ocasiones la motivación y el trabajo democrático.

Al respecto se planteó la afirmación “lo más importante para los directivos docentes es cumplir las reglas de la institución” ante la cual el 42% estuvo neutral y el 23% de acuerdo. En particular, esta cuestión puede mostrar cierta ambigüedad por el amplio porcentaje de posiciones neutrales, además, a través de los datos recabados es difícil precisar cuál es la percepción sobre el cumplimiento de las reglas, es decir, la forma cómo los docentes ven que los directivos se ciñan a las normas institucionales. No obstante, las posturas mayoritariamente favorables acerca de las relaciones mediadas por valores como el respeto y el humanismo permiten afirmar que la centralidad en el cumplimiento de reglas o normas no aparece como una característica relevante en el ejercicio del liderazgo directivo en la institución educativa.

4.1.3. La dirección en la I.E., tendencias hacia liderazgo transformacional

Acerca del liderazgo transformacional, vale la pena recordar que este se basa en el trato “a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto, así como la confianza de sus seguidores” (Bracho y García, 2013, p. 173). Además, se caracteriza por proveer de inspiración y entusiasmo a sus equipos de trabajo, prestar atención a cada integrante del equipo y brindar la información de manera adecuada. De acuerdo con esto, la tabla 10 recoge una caracterización sobre este estilo de liderazgo según su favorabilidad en la encuesta y según las descripciones de las entrevistas.

Tabla 10

Liderazgo transformacional en la I.E. Barrio Santa Cruz

Características del liderazgo transformacional		
Palabras clave	Favorabilidad encuesta	Características descritas en la entrevista (Preguntas 2,3,4,5)
Confianza en el equipo de trabajo	74% (Pregunta 16)	Promueven la autonomía Confianza Delegan responsabilidades
Propician la libre expresión	84% (Pregunta 17)	Concertación Buena disposición Escucha
Motivan al personal	74% (Pregunta 11)	Alegría Amabilidad Estimulan Honestidad
Preocupación por el personal	58% (Pregunta 12)	Afectividad Buenas relaciones Humanismo
Son fuente de ideas	71% (Pregunta 14)	Madurez Promueve sentido de pertenencia Dedicación

Fuente: elaboración propia con base en encuestas y entrevistas

Al revisar lo anterior puede afirmarse que las diferentes cualidades ubicadas en el liderazgo directivo y que corresponden al liderazgo transformacional activan el desarrollo de un clima laboral positivo y además pueden estar asociadas al impacto favorable del desempeño laboral de cada uno de los docentes, considerando que más del 80% de los encuestados tuvo una apreciación positiva hacia su propio rendimiento.

4.1.4. La motivación, aspecto clave del liderazgo transformacional

Con respecto a las motivaciones, se puede referir que la capacidad de inspirar motivación dentro del ambiente de trabajo corresponde a estilos de liderazgo que propician la cohesión del equipo, esta cualidad puede ser referida a estilos de liderazgo transformacionales. En relación con la gestión directiva, el liderazgo transformacional “procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla” (Bracho y García, 2013, p. 167). La percepción de los docentes frente a la motivación inspirada desde los directivos tendió a ser favorable, como se puede observar en la figura 7.

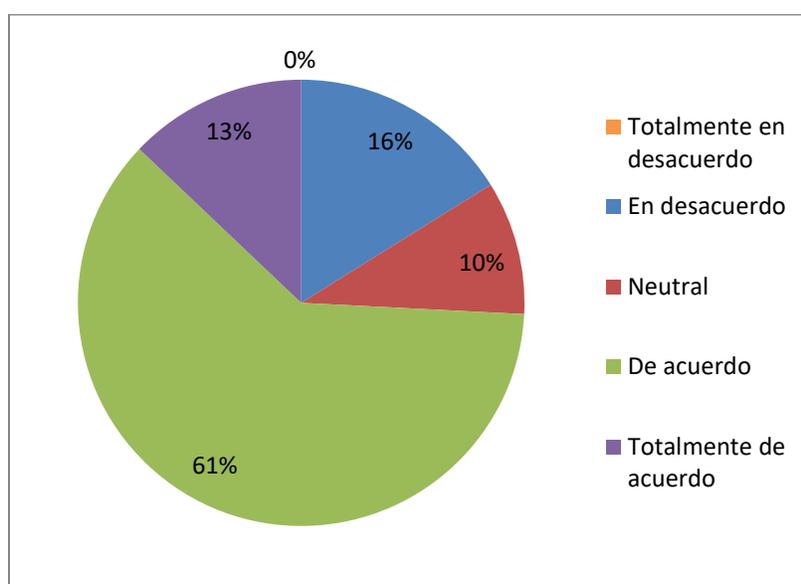


Figura 7. Grado de acuerdo ante la afirmación “me siento motivado(a) por parte de los directivos docentes para realizar mis funciones”.

La encuesta, por ejemplo, mostró que en lo referente a la motivación, el 74% estuvo de acuerdo en alguna medida con la proposición “me siento motivado(a) por parte de los directivos docentes para realizar mis funciones”, donde solo el 16% estuvo en desacuerdo. Estos datos coinciden con las cualidades personales de los directivos de la I. E. Barrio Santa Cruz nombradas por los docentes como la amabilidad, la

cordialidad, la paciencia, la buena disposición, la comprensión, la capacidad de escucha, el diálogo, el humanismo y el buen trato, características que también apuntan a liderazgos transformacionales y carismáticos. Para ilustrar, uno de los docentes describió a los directivos diciendo que “se les nota la proactividad. Son muy buenas personas” (D 5 párr. 4).

También se señalaron los valores de liderazgo como la tolerancia, la honestidad, la responsabilidad y la alegría y se mencionaron características de conciliación, cooperación, compromiso, puntualidad, apoyo, estímulo, confianza, objetividad, neutralidad, coherencia, fomento de la autonomía de los docentes y dedicación. Es así como las diferentes preguntas orientadas a que los docentes describieran las características de sus directivos obtuvieron respuestas como las siguientes: “cordialidad, respeto, responsabilidad, alegría” (D 2 párr. 10); “disposición, concertación, cooperación, compromiso y comunicación” (D 3, párr. 1), entre otros que dan cuenta de liderazgos participativos y transformacionales.

Ahora bien, manifestar preocupación por las personas, incluso, anteponer esta preocupación frente al cumplimiento de la tarea, habla de liderazgos orientados a las relaciones o a las personas como el transformacional que estimula y motiva para la realización de las labores diarias. Al indagar por esto en la encuesta se encontró que los docentes de la I. E. Barrio Santa Cruz perciben la preocupación frente a su bienestar por parte de los directivos docentes de manera diversa: el 58% estuvo en oposición con la afirmación “los directivos docentes manifiestan poca preocupación por el bienestar del personal docente.

Examinando brevemente este resultado puede encontrarse que pese a haber una mayoría de percepciones favorables, es decir, que niegan que haya poca preocupación, hay un porcentaje significativo que tiene una percepción contraria acerca de la preocupación de los directivos hacia el bienestar de los docentes con un 29% de acuerdo y un 13% que estuvo neutral ante dicha afirmación. Sin embargo, un 30% de los docentes entrevistados piensan que las relaciones con sus directivos están mediadas por la afectividad, las buenas relaciones y el humanismo, como afirmó uno de ellos ante la pregunta ¿Qué caracteriza las relaciones entre usted como

docente y los directivos de la institución? Respuesta: “Mi relación con los directivos docentes es basada en el respeto, en buenos vínculos afectivos” (D 5, párr. 4).

Además, como se ha venido diciendo, inspirar al equipo de trabajo, generar confianza y credibilidad hace parte de estilos de liderazgo que tienden a cohesionar y motivar, tales como el liderazgo transformacional, que se caracteriza por la convicción del equipo de trabajo hacia las ideas de su líder, y la favorabilidad ante este aspecto reafirma las características de liderazgo transformacional en tanto el 71% de los encuestados estuvo de acuerdo con que los directivos docentes son una fuente de ideas.

Otra forma de reafirmar la predominancia del liderazgo transformacional o democrático es considerando aspectos que pertenecen a otros estilos de liderazgo como el *laissez faire* y los liderazgos autocráticos. Con respecto al primero, cuando los líderes no se ocupan de las responsabilidades del equipo de trabajo y permiten que este trabaje a la deriva o por su cuenta, inciden desfavorablemente en la motivación y organización del equipo y, por tanto, en el alcance de las metas y los objetivos de la institución, desfavoreciendo también el clima laboral. Se encontró que este estilo no es predominante en la institución educativa puesto que el 77% estuvo en desacuerdo con que los docentes de la institución se las arreglan solos sin tener a quien recurrir, a la par que un 20% se mostró neutral.

En segunda instancia, los liderazgos autocráticos también se caracterizan por el ejercicio de control administrando castigos y recompensas, generando temor y malestar dentro del equipo de trabajo, y una de las formas de hacerlo son las críticas negativas, que producen efectos adversos en las motivaciones y el desarrollo de la creatividad. Al respecto también se encontró que la percepción de los docentes al respecto descarta la predominancia de este tipo de actitudes por parte de los directivos docentes, como se presenta en la figura 8. Es así como, frente a la afirmación “los directivos docentes son muy dados a criticar mi trabajo en forma negativa”, el 81% se mostró en desacuerdo, bien sea parcial o totalmente, resultados que pueden atribuirse a la percepción positiva general hacia los directivos docentes, percepción que se sustentó en tanto las

referencias constantes que manifestaron los docentes frente al sentirse respetados por sus directivos, como ya se ha enunciado.

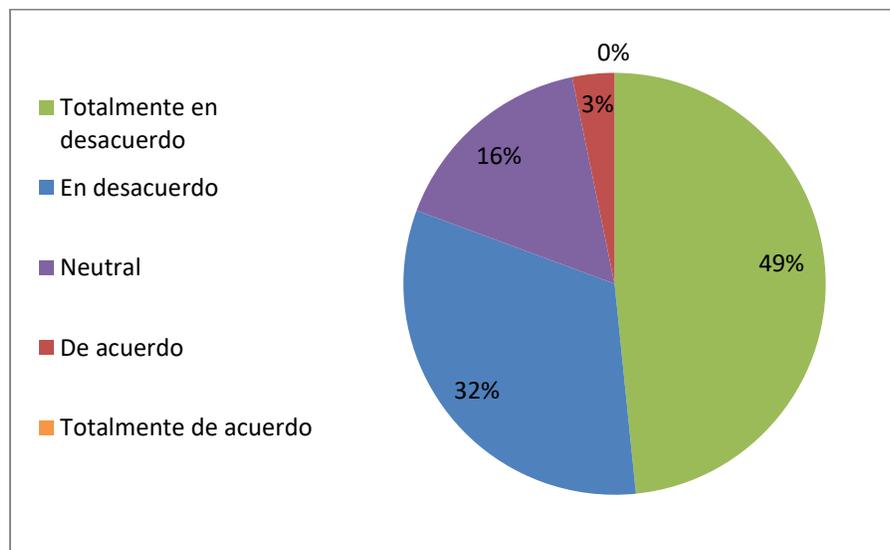


Figura 8. Nivel de acuerdo con la afirmación “los directivos docentes son muy dados a criticar mi trabajo en forma negativa”.

4.1.5. La confianza y la comunicación, características de liderazgos democráticos y transformacionales

Así como los directivos generan confianza entre el equipo de docentes, también es importante que ellos mismos confíen en el trabajo de su equipo, de ser así, se puede dar cuenta tanto de liderazgos democráticos, como de transformacionales, en los cuales se genera un alto grado de motivación y se pone en juego la capacidad de los líderes para delegar funciones y afianzar la seguridad de los docentes para el ejercicio satisfactorio de sus labores.

Los hallazgos en cuanto a la confianza percibida por los docentes también muestran una percepción favorable al respecto. En cuanto a la confianza por parte de los directivos docentes hacia el equipo de trabajo, el 74% estuvo de acuerdo con que hay una confianza amplia. Por otro lado, la cultura institucional como componente de la gestión directiva, también está orientada a generar ambientes de confianza dentro de

los cuales todos y todas se sientan acogidos y “puedan expresar sus pensamientos sentimientos y emociones” (Ministerio de Educación, 2008, p. 95). En la tabla 10 puede apreciarse otra mirada acerca de la confianza generada por las acciones de los directivos docentes.

Tabla 11.

Grado de acuerdo con respecto a la proposición “los directivos docentes crean una atmósfera de confianza en el equipo de trabajo”

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	2	2
Neutral	3	5
De acuerdo	4	19
Totalmente de acuerdo	5	4

Fuente: elaboración propia

También fue significativo que ante la afirmación “los directivos docentes crean una atmósfera de confianza en el equipo de trabajo”, más del 70% mostrara algún grado de acuerdo. En particular, tres docentes, una de preescolar y dos de bachillerato, resaltaron que la confianza es una característica positiva de los directivos docentes puesto que existe “confianza de los directivos frente al trabajo realizado por los docentes (D 2, párr. 7). De igual manera, ante la pregunta: ¿qué caracteriza las relaciones entre usted como docente y los directivos de la institución?, dos de las respuestas fueron: “la confianza y la asertiva comunicación” (D 7, párr.10) y la “confianza” (D 9, párr.11).

La comunicación es otro de los aspectos relevantes en relación con estilos de liderazgo, tanto democráticos como transformacionales; simultáneamente, la cultura institucional es uno de los procesos pertinentes a la gestión directiva y, dentro de este proceso, los adecuados mecanismos de comunicación son fundamentales para el relacionamiento entre los docentes y las dinámicas dentro de la institución educativa y

por tanto, para el clima laboral. Una de las apreciaciones expresadas en la encuesta sobre la comunicación formal en la IE Barrio Santa Cruz es que el 64% de los docentes estuvo en desacuerdo con que la comunicación formal (institucional) es inadecuada e insuficiente, ante un 23% neutral y un 13% que estuvo de acuerdo.

Respecto a los mecanismos de comunicación, conocimiento y apropiación del direccionamiento institucional los docentes destacaron estrategias de información y comunicación como "medios virtuales, carteleras, avisos en la sala de profesores" (D 1, párr. 3). Igualmente ante la pregunta por las estrategias de los directivos para comunicarse se señaló que son efectivas porque "utilizan varios medios para comunicar la información, tanto verbales como no verbales (medios virtuales, carteleras, avisos en la sala de profesores) (D 1, párr.3) "Se usa el correo institucional y los espacios de la I.E destinados para ello" (D 9 párr. 3).

Mientras tanto, dos docentes de bachillerato dijeron que "se hace llegar la información de manera inmediata, agotando los recursos, celulares, correos, compañeros, entre otros" (D 4, párr. 3) y que los directivos "son muy asertivos en la comunicación (D 5 párr. 3). Únicamente un docente de bachillerato señaló que las estrategias de comunicación no son lo suficientemente efectivas porque "algunos no las siguen o no utilizan esos medios de información como lectura de correos" (D 7, párr. 3).

A esto puede añadirse que las características anotadas por los docentes frente a sus directivos dieron cuenta de que el respeto y la buena comunicación son las cualidades más destacadas para describir el estilo de liderazgo directivo de la institución. En cuanto a esto, de los diez docentes entrevistados, siete mencionaron el respeto como una de las características de los directivos, entre ellos, los siguientes comentarios: "se caracterizan por ser muy respetuosos, tolerantes, honestos, delegan funciones, son prestos al diálogo, amables" (D 1, párr.1); "son proactivos, respetuosos y siempre dispuestos a la concertación" (D 3, párr. 4).

Lo dicho hasta aquí da cuenta de una tendencia hacia liderazgos democráticos y transformacionales, donde además hay una valoración positiva hacia las formas de ejercer el liderazgo; y las relaciones entre docentes y directivos se caracterizan por el

respeto y la buena comunicación. Pese a esto, en los resultados que se muestran a continuación se expondrá que el ejercicio del liderazgo no solo depende de la relación líder-grupo, o a la estructura misma de la tarea a realizar, sino que las características del grupo o equipo de trabajo cobran un valor fundamental y determinante para el éxito de la gestión educativa y directiva, dando cuenta de la gestión como actividad que va más allá de funciones instrumentales, administrativas y económicas, en tanto el trabajo, en este caso, la labor docente obedece a una actividad humana y de ahí, cargada de subjetividades, diversidad y complejidad. Tomando como referencia a Huergo:

No podríamos hablar de una gestión “exitosa” si nos estamos refiriendo tan sólo al equilibrio de fuerzas o la estabilidad lograda a partir de las habilidades de quien coordina o conduce. La estabilidad y el equilibrio tienen que basarse realmente en la corresponsabilidad de roles y de tareas diferenciadas, en el diseño de estrategias participativas que articulen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del proyecto colectivo. Todo ello para concretar los objetivos, con los recursos y las posibilidades de desarrollo del proyecto y de las personas que lo integran. (s.f., p. 3)

Lo expuesto reitera que, aunque se haga alusión al liderazgo directivo o a la “gestión directiva”, la gestión misma no puede ser un proceso individual o a cargo de los directivos docentes exclusivamente, sino que sugiere dinámicas colectivas, pues como señala el Ministerio de Educación, en la autoevaluación de los procesos institucionales y de las diferentes áreas de gestión existe un principio de corresponsabilidad que implica comprender que “el mejoramiento institucional exige el esfuerzo conjunto y organizado de todos en el ámbito de acción que les corresponde” (2008, p. 37). Partiendo de esto, “gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones” (Huergo, s.f., p. 2).

4.1.6. Liderazgos plurales positivos, ¿un nuevo concepto?

A lo largo del estudio ya se ha dicho que al intentar dar cuenta de uno u otro estilo de liderazgo en la I.E. Santa Cruz, se conjugan características de los estilos predominantes hallados, el democrático y el transformacional. Además, quizá al indagar más a fondo o desde otras perspectivas, podría establecerse relación con otros estilos que también se enfocan a las relaciones humanas, o incluso encontrar rasgos de los denominados liderazgos carismáticos y naturales o pertinentes a las aptitudes personales de los directivos. En esa dirección, vale la pena proponer que sería pertinente hablar de liderazgo, pero ya no en singular, sino en plural.

Por un lado, si se habla del liderazgo como esa “relación de influencia entre dos o más personas que son interdependientes para el logro de los fines grupales” (Huici et al., 2012, p. 190), se puede notar que no hay una sola relación, sino múltiples relaciones caracterizadas de maneras diversas, como lo demuestran las percepciones de los docentes. A la par, si el estilo de liderazgo consiste precisamente en la forma de ejercer esa influencia, la cual está mediada por relaciones que se construyen en el tiempo que involucran el intercambio de recursos entre líder y grupo, también se podría decir que no existe una única forma de ejercer esa influencia, es decir, una sola persona puede tener la capacidad para expresarse como líder de variadas maneras.

Es por esto que el caso de la I.E. Barrio Santa Cruz apunta a la posibilidad y quizá, a la necesidad de hablar de la existencia de “liderazgos plurales positivos”, proponiendo nuevas formas de conceptualizar al liderazgo, teniendo en cuenta que a través de las discusiones teóricas y conceptuales hace rato ya que está resuelta la diferencia misma entre jefe y líder, donde se otorga a este último concepto una connotación favorable, es decir, hablar de liderazgo, de por sí, ya sugeriría una connotación positiva, mientras que características como el autoritarismo o la burocracia estarían dando cuenta de otras expresiones o conceptos como el de “jefe” tradicional.

En ese sentido hablar de liderazgo participativo o liderazgo transformacional quizá aparecería como algo redundante. Por tanto, lo que se propone aquí es que los liderazgos de la I.E. Barrio Santa Cruz también son plurales positivos en la medida que

las percepciones sobre los directivos docentes están alejadas del rol tradicional de jefe y presentan varias tendencias positivas que coexisten.

4.2. Percepciones sobre el clima laboral, la complejidad de las interacciones

Este apartado da cuenta del segundo objetivo planteado en la investigación, o sea, caracterizar el clima laboral que se vivencia en la en la Institución Educativa Barrio Santa Cruz, a través de diversos instrumentos aplicados a los docentes de la institución. Se encontró que por encima de los recursos físicos y estructurales de la institución o los factores externos, en el clima laboral de la I. E. Barrio Santa Cruz son relevantes los factores subjetivos y de interacción, de tal manera que relaciones conflictivas entre docentes, e incluso las mismas relaciones de amistad, se configuran como los factores que más inciden en el clima laboral de la institución, y las formas diferenciadas de vivir estas interacciones hacen pensar que “no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub -climas que coexisten simultáneamente” (Espinosa, 2014, p. 45).

En la tabla 11 se agrupan algunas características del clima laboral en la I E Barrio Santa Cruz de acuerdo a la manera como es percibido por los docentes, características que como afirman Rodríguez y Díaz (2004) pueden ser visibles, invisibles, tangibles o intangibles.

Tabla 12

El clima laboral en la I.E. Barrio Santa Cruz

Características del clima laboral en la IE Barrio Santa Cruz	
Aspectos favorables	Aspectos a mejorar
<ul style="list-style-type: none"> – Docentes y directivos con capacidad para la prevención y resolución de conflictos. – Compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia. 	<ul style="list-style-type: none"> – Involucrar a todos los docentes en las actividades y compromisos institucionales de una forma equitativa. – Mejorar el trabajo en equipo.

- Confianza de los directivos frente al trabajo de los docentes.
- Preocupación por el seguimiento y evaluaciones de desempeño.
- Relaciones armoniosas y buena comunicación entre directivos y docentes.
- La unión cuando se programa una actividad.
- Respeto por el trabajo del otro.
- Aceptación por parte de los compañeros de trabajo
- Respeto por las diferencias,
- Apoyo y comprensión por parte de las directivas.
- Respeto por el libre desempeño.
- Sentido de pertenencia, mejora en la eficiencia y eficacia en los procesos y desarrollo de actividades.
- Credibilidad y confianza por parte de los docentes de las estrategias y propuestas de sus directivos.
- Evitar comentarios inoportunos y a destiempo que generan conflictos entre los miembros de la comunidad Educativa.
- Evitar indirectas, preferir la comunicación asertiva.
- Mejorar el manejo de emociones y no permear lo personal con lo laboral.
- Se debe trabajar más en limar las asperezas entre algunos compañeros.

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas.

4.2.1. La individualidad, recursos físicos y factores externos a la I.E., una revisión necesaria

Para caracterizar el clima laboral, en efecto, fue necesario revisar dimensiones relacionadas con el individuo, en esa vía, se presentó la siguiente lectura, a través de la cual se puede concluir que los factores personales o individuales afectan en menor medida el clima laboral de la I.E. Barrio Santa Cruz. En lo que respecta a las responsabilidades individuales, la figura 9 muestra que más del 80% de los docentes estuvieron en desacuerdo en alguna medida con sentir angustia con las responsabilidades del cargo.

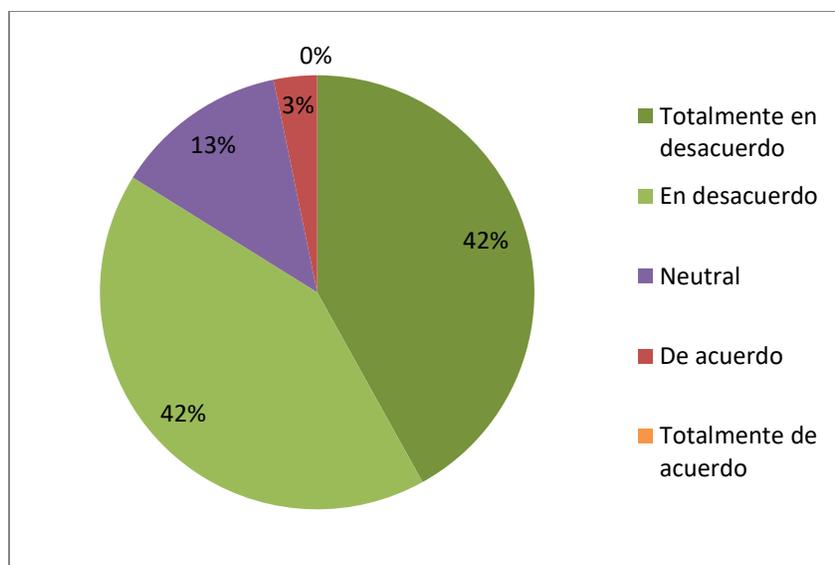


Figura 9. Nivel de acuerdo de los docentes frente a si se sienten tensos y angustiados con las responsabilidades de su cargo.

En línea con esto, o sea, con una dimensión individual donde se analizan los factores relativos a las personas, se analizaron las expectativas de los docentes frente a su labor en la institución donde la percepción frente al crecimiento personal y profesional mostró que un porcentaje considerable de estos tienen expectativas dentro de la institución educativa, puesto que el 62% está de acuerdo con que pueden crecer personal y profesionalmente en la institución.

Sin embargo, un 32%, que no deja de ser una cifra significativa, estuvo neutral frente a este tema, lo que puede indicar la necesidad de una revisión más profunda que además implicaría otras lecturas en la medida que frente al desarrollo personal y profesional de los docentes pueden relacionarse de manera relevante otras categorías de análisis como las expectativas, los niveles de formación y el proyecto profesional, la antigüedad en la institución, los ciclos de vida profesional, entre otros.

Por otra parte, una perspectiva interaccionista e integral para analizar el clima laboral también debe responder a aspectos externos a la institución educativa que puedan afectar la labor de los docentes, y en consecuencia el clima laboral mismo. Se planteó entonces la afirmación “creo que muchos factores externos a la institución provocan

que mi trabajo sea deficiente”, ante la cual el 35% respondió en desacuerdo y el 23% totalmente en desacuerdo, lo que corresponde a un poco más de la mitad del grupo encuestado. No obstante, esta cuestión también mostró un porcentaje considerable de posiciones neutrales (29%), con lo que puede admitirse que de acuerdo a los resultados, es difícil establecer la incidencia de factores externos en el clima laboral de la I.E. Barrio Santa Cruz.

La percepción que tienen los docentes hacia su propio rendimiento laboral dentro de la institución es otro elemento subjetivo constitutivo del clima laboral necesario de analizar puesto que también se convierte en un indicador del estado de la institución en términos de aptitudes, habilidades y motivación para el rendimiento. En cuanto a este tema, como puede observarse en la tabla 12, el 84% estuvo de acuerdo con la afirmación “en general siento que soy muy productivo(a) para la institución”, mostrando en general una percepción positiva hacia la propia labor.

Tabla 13

Nivel de acuerdo de los docentes con sentirse productivos para la institución

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	1	0
En desacuerdo	2	0
Neutral	3	5
De acuerdo	4	21
Totalmente de acuerdo	5	5

Fuente: elaboración propia

Así mismo, como se ha mencionado, las motivaciones son un elemento esencial para analizar la percepción sobre el clima laboral, estas obedecen tanto a elementos individuales como institucionales que hacen que los docentes lleven a cabo sus funciones de forma entusiasta, o por el contrario, se conviertan en labores tediosas. Al respecto, también se encontró que la mayoría de docentes expresan que realizan sus labores con ánimo y convicción, teniendo en cuenta que ante la afirmación “los

docentes llevamos a cabo las labores con empuje y entusiasmo” un 65% tuvo algún grado de acuerdo, aunque no deja de ser motivo de interrogantes un 29% que se mantuvo neutral en este último aspecto como se presenta en la figura 10.

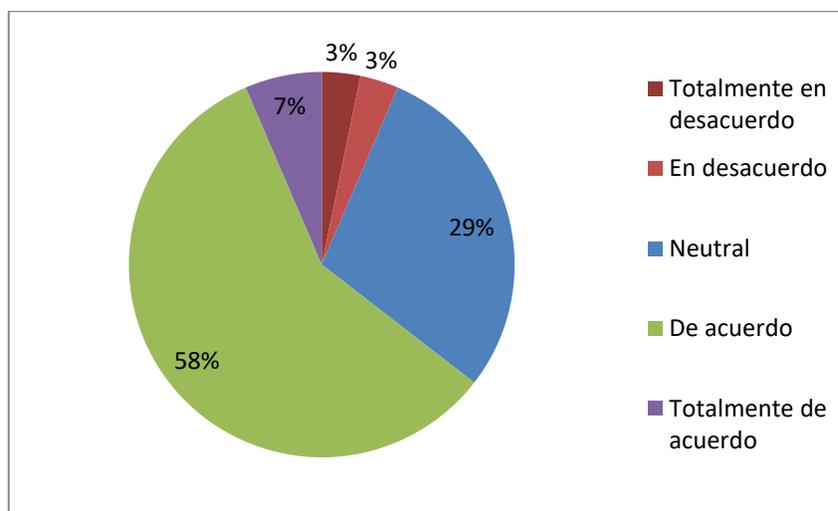


Figura 10. Grado de acuerdo ante la afirmación “los docentes llevamos a cabo las labores con empuje y entusiasmo”.

Otro elemento revisado, el ambiente físico y los diferentes recursos para que una institución educativa garantice la realización de las labores académicas y administrativas, entre otras, es un componente vital, tanto en la gestión educativa, como para el clima laboral. En cuanto al entorno físico, la tabla 13 muestra que el 52% estuvo en desacuerdo con que el entorno físico del sitio de trabajo dificulta la labor y el 35% tuvo algún grado de acuerdo. De estas cifras puede inferirse que, al igual que con los recursos, el entorno físico evidentemente tiene incidencia en el trabajo de los docentes de la institución educativa, pero, de acuerdo a los demás resultados, no significa un elemento determinante en cuanto al clima laboral.

Tabla 14

Grado de acuerdo frente a la afectación de las labores a causa del entorno físico del sitio de trabajo.

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	5	3
En desacuerdo	4	13
Neutral	3	4
De acuerdo	2	9
Totalmente de acuerdo	1	2

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al espacio y los recursos, la percepción en la encuesta su mayoría fue favorable, con un 48% que tuvo algún nivel de desacuerdo ante la afirmación “es difícil disponer de un espacio y recursos adecuados para realizar mi trabajo”. Sin embargo, como se observa en la figura 11, las diferentes categorías están distribuidas mostrando diversidad en las concepciones, por lo que es probable que haya docentes que enfrenten problemas para disponer de recursos.

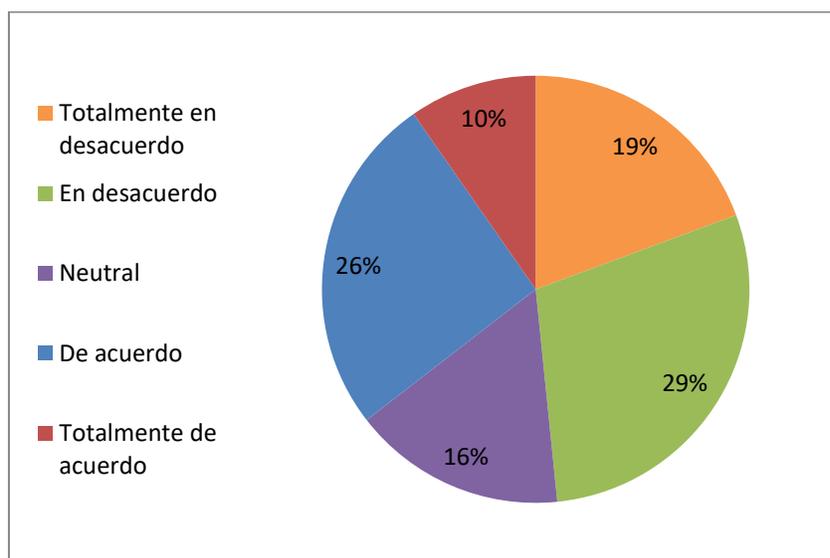


Figura 11. Nivel de acuerdo de los docentes ante la afirmación “es difícil disponer de un espacio y recursos adecuados para realizar mi trabajo”.

Algunos puntos de vista contribuyen a que se aprecie la gestión de los recursos físicos de manera favorable, pues siete docentes los describen como suficientes y refieren que estos se entregan de forma oportuna siempre y cuando se soliciten con la debida anticipación. Algunas de las respuestas fueron: Pregunta: ¿Usted tiene fácil acceso a los recursos que necesita para desempeñar su labor? Respuesta: Sí, cuando se solicitan siempre están (D 4, párr.8); “si se solicitan con un día de antemano siempre hay disponibilidad de ellos. (D 9, párr. 8), “Sí, los solicito con anticipado para garantizar su disponibilidad” (D 7, párr. 8).

Aunque dos docentes, una de primaria y el otro de bachillerato, tuvieron apreciaciones desfavorables al respecto señalando casos específicos: "los recursos a veces son muy limitados para ciertos proyectos y actividades; y cuando los hay acceder a ellos es muy complicado" (D 3, párr. 8) "no hay biblioteca, tampoco acceso a la sala de sistemas para realizar consultas y el Internet compartido que había para consultas fue suspendido" (D 8, párr. 8). De todas maneras, en la medida que los recursos físicos son un componente fundamental tanto en la gestión educativa como en el clima laboral, se puede afirmar que este aspecto tiene un mínimo nivel de incidencia en la afectación del clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz, como se puede evidenciar en el transcurso del análisis.

4.2.2. Actitudes y relaciones entre docentes, clave esencial del clima laboral

Rodríguez y Díaz plantean que “el clima afecta a las actitudes y a la conducta, y puede influir en los resultados de la organización” (2004, p. 258), pero desde una perspectiva interaccionista también puede afirmarse lo contrario, es decir, que las actitudes y conductas de los integrantes de la institución también afectan considerablemente al clima laboral como muestra la figura 12, que muestra un 36% de posturas neutrales ante la afirmación “las actitudes de los docentes en esta institución son causa de conflictos”. Además, la forma distribuida en la que se ubicaron las demás categorías, por un lado, haría posible afirmar que los conflictos entre docentes son elementos que tienen una amplia influencia en el clima laboral de la institución,

mientras que por el otro, podría dar cuenta de una falta de consenso sobre la pregunta en cuestión.

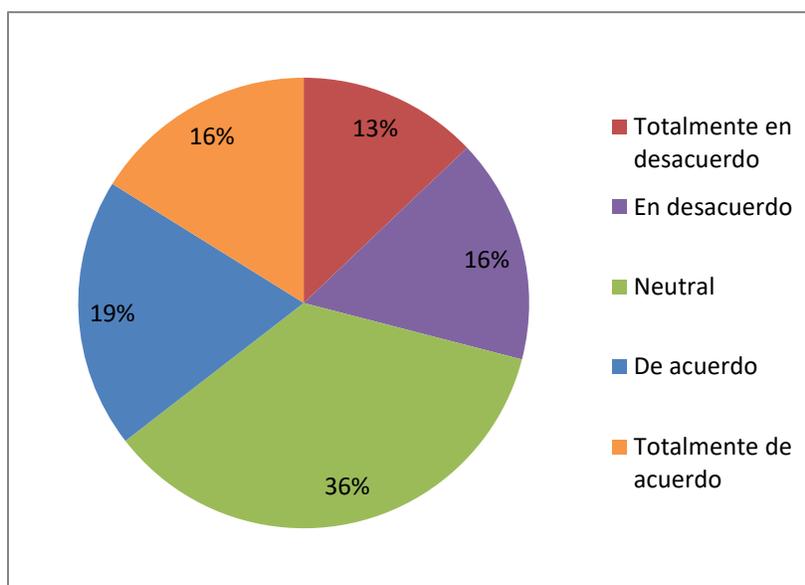


Figura 12. Grado de acuerdo frente a las actitudes de los docentes de la institución como causantes de conflictos.

En definitiva, esto da cuenta de la complejidad y de “la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento” (Espinosa, 2014, p. 42). A esto se suma que, en la revisión del clima laboral, orientada a indagar por aspectos positivos y negativos, los docentes concentraron en mayor medida la dinámica del clima en características personales como relaciones y comportamientos, por encima de características de la institución educativa como modelos pedagógicos, infraestructura, horarios, programas y asignaturas, políticas institucionales, entre otros. Esta cuestión puede sustentarse en la medida que factores de este tipo ni siquiera fueron mencionados por los docentes en la entrevista.

Frente a este hecho, cuando se solicitó que enunciaran algunas características positivas y negativas del clima laboral en la institución, algunas respuestas fueron “nadie aporta cuestiones de carácter incómodo en lo relacionado con la cátedra de los compañeros, es decir se respeta el libre desempeño. A pesar de que nadie se inmiscuye en la cátedra de los compañeros si lo hacen en la vida personal de algunos y

eso no está bien” (D 8, párr. 7); hay “dificultades para establecer la diferencia entre lo personal y lo laboral” (D 2, párr. 9). Ante esto, un docente de bachillerato aclara: “la verdad pienso que hay un buen espacio para que se propicien buenas acciones y un buen ambiente laboral, pero también existen aspectos que no lo permiten como por ejemplo los problemas de comunicación, la información distorsionada y mal intencionada, y también podemos decir que se debe mejorar el manejo de emociones y no permear lo personal con lo laboral” (D 7, párr. 7).

La tabla 14 da cuenta de la forma como el personal docente percibe las relaciones en general: el 52% estuvo de acuerdo en alguna medida con que la institución se caracteriza por el espíritu de respeto y cordialidad, el 29% estuvo neutral, el 19% tuvo algún nivel de desacuerdo. En este espacio hay que mencionar además que un grupo de docentes al describir los aspectos positivos del clima laboral en la institución señaló características como la cordialidad, la unión en la realización de las actividades, el reconocimiento y respeto por el trabajo del otro, la aceptación de diferencias y la formación de grupos de amigos y compañeros, algunos de ellos señalaron que “las relaciones han sido muy buenas, tanto en lo laboral como lo personal” (D 5, párr. 9) y que existe “unión cuando se programa una actividad. Respeto por el trabajo del otro ya que realizamos la misma labor y cada uno lucha por hacerla lo mejor que pueda” (D 4, párr. 7).

Tabla 15

Grado de acuerdo frente a la afirmación “la institución se caracteriza por el espíritu de respeto y cordialidad”

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	2	5
Neutral	3	9
De acuerdo	4	13
Totalmente de acuerdo	5	3

Fuente: elaboración propia.

En lo referente a las relaciones de amistad dentro del ámbito laboral se encontraron marcadas contradicciones, pues al tiempo que este tipo de relaciones se consideran positivas para el clima laboral, también se señalan como amenazas para el mismo. Por ejemplo, una docente de bachillerato mencionó la camaradería como aspecto positivo del clima laboral, mientras que otro docente refirió que “existen lazos estrechos en los grupos de amistad, esto en lo relacionado a lo positivo. En la parte negativa es que esos mismos grupos tan fuertemente armados de amistad excluyen la relación o acercamiento con otros” (D 8, párr. 9).

Por otra parte, el apoyo y el conflicto frente a la cooperación también hacen parte de las categorías constitutivas del clima laboral propuestas por Pritchard y Karasick (1973, citados por Rodríguez y Díaz, 2004). En ese orden de ideas, la figura 13 muestra que el 58% tuvo algún grado de acuerdo con la afirmación “existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los empleados de la institución”, mientras que las posturas neutrales representaron el 29%. Los datos muestran que, como se ha venido diciendo, se puede asegurar que el principal factor que afecta el clima laboral en la IE Barrio Santa Cruz tiene que ver con las relaciones problemáticas entre los docentes, las cuales son señaladas por ellos como “relaciones personales”, configurando un reto para el trabajo de los directivos. Como apuntan Villalva y Fierro también es muy importante que el liderazgo participativo cuente con el “tratamiento de conflictos, dado que el consenso es un factor indispensable en este tipo de liderazgo” (2017, p. 159).

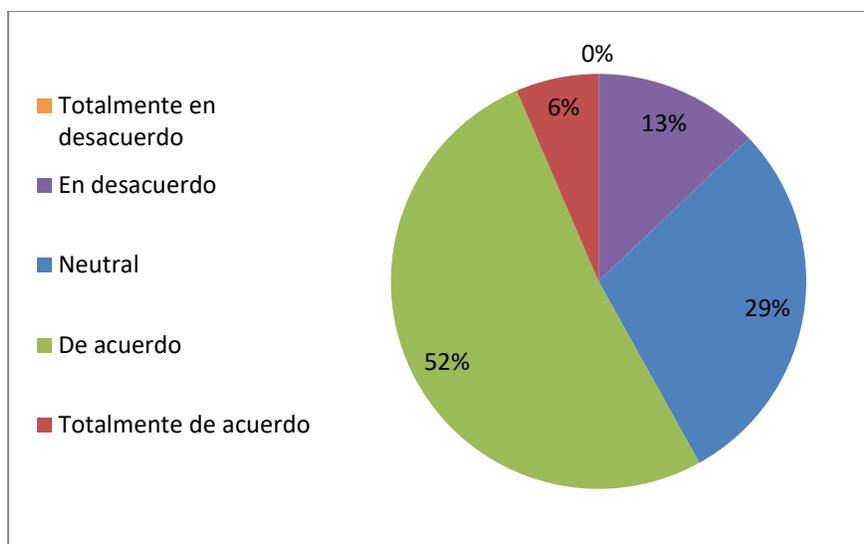


Figura 13. Nivel de acuerdo ante la existencia de una cultura de ayuda mutua y servicio entre los empleados de la institución.

En suma, algunas relaciones personales entre los docentes de la institución educativa se caracterizan por dificultades para resolver diferencias, ausencia de espacios de diálogo y comunicación directa y asertiva. Además, frente a las relaciones laborales un docente afirmó que existen “celos profesionales” y poca confianza hacia el trabajo de algunos compañeros: “se dan celos profesionales entre algunos compañeros, en ocasiones se permite que los asuntos o conflictos personales incidan negativamente en la relación laboral (D 6, párr. 9).

Siguiendo con las conductas, actitudes y valores inmersos en las interacciones en el ámbito laboral que tienen un fuerte impacto en el clima de la institución educativa, se revisó lo siguiente con respecto a actitudes de discriminación dentro de la institución educativa. Los resultados de la tabla 15 dan cuenta de un 68% de posturas que niegan conductas discriminatorias hacia compañeros y compañeras, además se resalta que ninguno de los docentes estuvo totalmente de acuerdo con la existencia de estas conductas en la institución.

Tabla 16

Grado de acuerdo con la existencia de conductas discriminatorias dentro de la IE.

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	5	10
En desacuerdo	4	11
Neutral	3	5
De acuerdo	2	5
Totalmente de acuerdo	1	0

Fuente: elaboración propia

Vale la pena reiterar que el clima laboral se hace diverso en tanto es percibido de diferentes formas: “como en todas las relaciones sociales se presentan discordias por asuntos ideológicos, religiosos y hasta axiomáticos, permitiendo que se agrupen con relación a estas diferencias. Pero también existen grupos que se forman por empatía o apatía por un grupo determinado o persona en especial” (D 7, párr. 9). En esta lógica, unos docentes afirman que las relaciones son estrictamente laborales y se establecen en un marco de respeto, mientras otros afirman que lo personal afecta considerablemente el clima laboral.

Además, los docentes consideran que se requiere mejorar los espacios de concertación y cohesión, donde se tomen decisiones en común y estas decisiones sean acatadas por todos. Por tanto, cuando se les pidió una sugerencia para mejorar el clima laboral de la institución, las siguientes fueron algunas de las recomendaciones, las cuales fueron reiterativas con las sugerencias que se hicieron a los directivos docentes: “que se respeten las decisiones tomadas en pleno. Una mejora significativa en el compromiso de todos, con los procesos y actividades” (D 3 párr. 11) y “respetar las decisiones tomadas en pleno. Estimular a todos los docentes exaltando en cada uno de ellos sus fortalezas y mejorar la comunicación para que esta sea más fluida y asertiva” (D 3, párr. 13).

También sugieren que para mejorar el clima laboral se deben resaltar las fortalezas, capacidades, y formación profesional de cada docente a partir de una participación más efectiva: “tenemos compañeros y compañeras con grandes capacidades y preparación, pero su participación en las actividades y proyectos de la institución es poca” (D 1, párr. 5). También se pide mejorar la responsabilidad, el compromiso, la dedicación, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

Como ha podido apreciarse, características como las anteriormente descritas fueron consideradas favorablemente dentro de la descripción de los estilos de liderazgo, pero al analizar el clima laboral en perspectiva del equipo de trabajo de docentes, sucedió lo contrario. Es así como la percepción de los estilos de liderazgo directivo fue positiva en cuanto a la comunicación y otros aspectos como la confianza y el diálogo, pero lo mismo no sucedió con el clima laboral, donde las percepciones apuntan a que debe mejorarse la comunicación, la escucha y la resolución oportuna y asertiva de diferencias entre compañeros de trabajo.

Finalmente, en consonancia con la importancia otorgada a la relación entre clima laboral e interacciones entre docentes, estos mismos consideran que para que el clima laboral sea mejor, se deberían tener en cuenta aspectos como los que se destacan en las siguientes afirmaciones:

La puesta en práctica de una escucha empática, sin juzgar, al compañero o compañera, tratar de ponerse en los zapatos del otro, respetar las diferencias y no estar murmurando en los pasillos sino dialogar directamente con la persona (D 1, párr. 11).

Establecer prioridades y cumplirlas; buscar soluciones en vez de agrandar el problema (D 2, párr. 5).

Cuando algo nos moleste darlo a saber con educación y no con sátiras (D 4, párr. 9).

Que todos hablemos el mismo idioma, y tengamos más sentido de pertenencia por la institución (D 4, párr. 11).

Se debe trabajar más en limar las asperezas entre algunos compañeros, y se debe trabajar mancomunadamente para lograr los objetivos (D 9, párr. 7).

Por consiguiente, la anterior descripción, en la que se destaca un clima laboral afectado principalmente por interacciones entre compañeros de trabajo que pueden ser problemáticas, da pistas para entender cuál puede ser la incidencia del liderazgo directivo, y sobre todo, de los retos que a este se le presentan para proponer acciones de mejora desde la gestión directiva, que por supuesto se verán reflejadas en un mejor clima laboral. Si bien, la relación entre liderazgo y clima laboral se ha puesto en evidencia en el análisis anterior, el capítulo siguiente concluye con otros aspectos importantes de dicha relación que se revisaron en la investigación.

4.3. Liderazgo y clima laboral en la I.E. Barrio Santa Cruz, perspectivas y retos para la dirección

El tercer objetivo de la investigación fue describir percepciones de los docentes con respecto a la relación entre el estilo de liderazgo y el clima laboral de la IE Barrio Santa Cruz. Referente a esto se confirmó la pertinencia de los enfoques que describen al clima laboral desde el análisis no solo de factores estructurales o institucionales, sino también desde los elementos subjetivos, como pudo inferirse de los anteriores apartados, donde las fuentes posibles de afectaciones negativas en el clima laboral son las relaciones entre compañeros de trabajo. Por tanto, los datos generados a partir de los dos instrumentos aplicados mostraron que en el clima laboral entran en juego principalmente “los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Litwin y Stringer citados por Uceró, 2011, p. 4).

Con base en dichas consideraciones, la tabla 16 muestra las propuestas que se desarrollan actualmente desde la institución educativa para el buen clima laboral, así

como lo que sugieren los docentes para mejorar el clima laboral desde el aporte de los directivos docentes. Esto demuestra que si bien pueden exigir en su implementación la disposición de recursos físicos o económicos, las diferentes acciones están asociadas primordialmente a un componente relacional.

Tabla 17

Relación liderazgo directivo y clima laboral I.E. Santa Cruz

Propuestas de la institución para un buen clima laboral	Qué deben aportar los directivos docentes para mejorar el clima laboral
<ul style="list-style-type: none"> – Diálogos entre compañeros – Salidas y jornadas pedagógicas – Charlas – Juego del amigo secreto – Actividades de integración – Actividades de apoyo y trabajo en equipo. – Reuniones entre las personas implicadas en algún conflicto y socialización de los acuerdos a los que se llega. 	<ul style="list-style-type: none"> – La promoción de la tolerancia, el respeto por el otro y la armonía. – La búsqueda de más espacios para el diálogo y la escucha. – Que el desarrollo de los compromisos sea más equitativo (exigencia a todos los docentes por igual) – Mayores reconocimientos a las labores de todos los docentes (estímulos resaltando sus fortalezas) – El respeto por las decisiones tomadas en pleno. – El mejoramiento de la comunicación para que esta sea más fluida y asertiva – Espacios (privados y públicos) para manejar emociones ya sean de tipo grupal y/o individual. – Asegurarse de la participación de todo el personal docente antes de ejecutar acuerdos. – Establecimiento de directrices claras, sin ambigüedades.

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas.

4.3.1. Incidencias del liderazgo directivo en el clima laboral de la I.E.

Para empezar a comprender mejor este aspecto, se presentan otros elementos revisados en la investigación, donde inicialmente se hizo un análisis de la percepción general del clima en la I.E Barrio Santa Cruz. En la figura 14 se puede apreciar que el

45% estuvo con algún grado de acuerdo, mientras que el 36% estuvo neutral ante la afirmación “en general en la institución educativa existe un ambiente de armonía y sana convivencia”.

Esta lectura pone en cuestión la percepción general sobre el clima laboral en la institución educativa, de todas maneras, las diferencias que se han descrito a lo largo del análisis hacen pensar en que “el clima organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura” (Ucero, 2011, p. 5), es decir, que la percepción individual es fundamental.

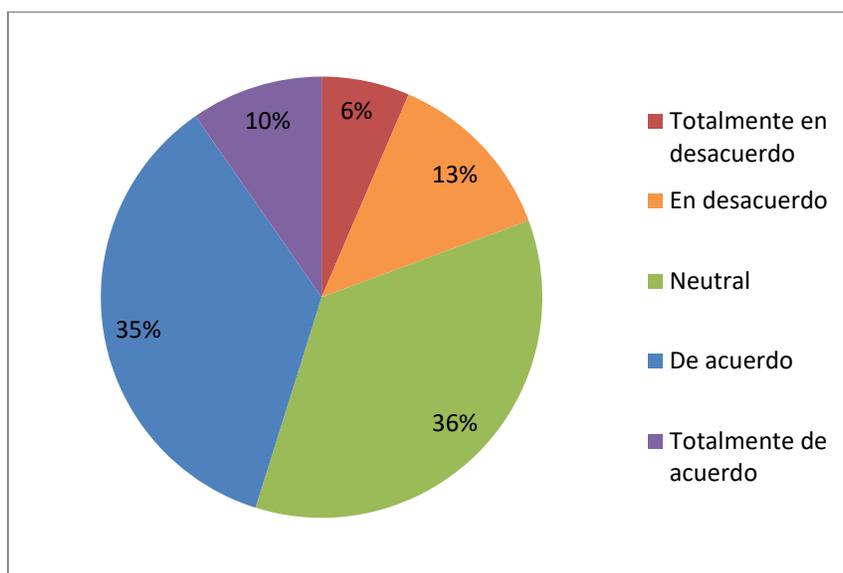


Figura 14. Grado de acuerdo con la existencia de un ambiente de armonía y sana convivencia en la IE.

En consecuencia, los docentes sugieren que dentro de los aportes de los directivos para el mejoramiento del clima laboral también se debería implementar espacios en los que se trabaje el manejo de emociones y conflictos, tanto en el campo individual como grupal, disponer de más tiempo para actividades de integración, y exigir el cumplimiento de las directrices a todos y cada uno de los integrantes del equipo docente.

Como bien se ha dicho ya, pero vale la pena reiterar en este apartado, el ejercicio de liderazgos bien sea tendientes a la participación, la cohesión, las relaciones democráticas o hacia el autoritarismo y el control, juega un papel fundamental en los niveles de motivación, apropiación e identidad del personal docente hacia la institución educativa. La figura 15 muestra una lectura de las percepciones de los docentes al respecto de la forma en que los directivos tienen una influencia directa sobre la apropiación por su labor y por la institución.

Por la misma vía del análisis previo sobre las motivaciones, la lectura frente a este tema tiende a ser favorable, ya que el 61% que estuvo de acuerdo con que la dirección motiva a sentirse orgullosos de trabajar en la institución, esto, reconociendo que el 29% estuvo neutral, porcentajes que a la vez son muy similares a los resultados cuando se indagó si los docentes llevan a cabo las labores con empuje y entusiasmo, dejando nuevamente abierta la posibilidad para interrogar y profundizar acerca de las motivaciones personales con respecto al cargo.

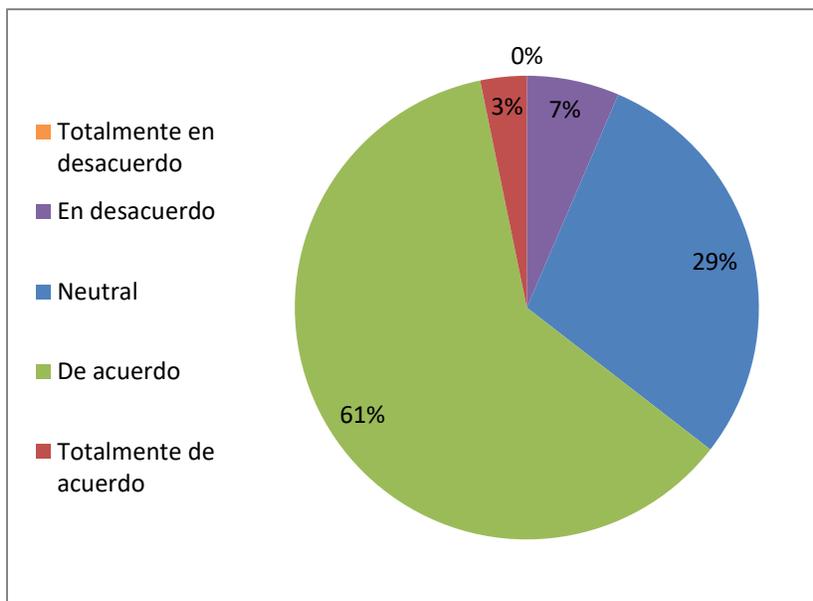


Figura 15. Grado de acuerdo ante la afirmación “la dirección me motiva a sentirme orgulloso(a) de trabajar en la institución”.

Otro punto que se estudió para establecer relaciones entre liderazgo directivo y clima laboral, fue la claridad desde el direccionamiento por parte de los directivos docentes,

que puede obedecer a estilos liderazgos en los que se propicia la comunicación, el diálogo y la participación conjunta, y que interfiere directamente tanto en las funciones como en el clima laboral. De los resultados frente a este aspecto pueden resultar interrogantes ya que, aunque el 45% estuvo en desacuerdo con que es común escuchar órdenes contradictorias que provocan confusión en los docentes, un 36% estuvo neutral y un 16% estuvo de acuerdo.

De todas maneras, como ya se ha expresado, este punto podría obedecer a las inconformidades que presentaron algunos docentes frente al respeto por los acuerdos una vez se han establecido en común; sin embargo únicamente se presentó una opinión que hace alusión de forma directa a esta cuestión, como respuesta a la pregunta ¿Qué deberían aportar los directivos docentes para mejorar el clima laboral en la institución?: “directrices claras, sin ambigüedades, y exigiendo que cada uno las cumpla” (D 9, párr.13).

Como ya se ha indicado, el clima laboral en las instituciones educativas tiene en cuenta tanto factores estructurales como funcionales de la institución. Al revisar los segundos, que como se ha visto, dependen en gran medida de la capacidad de gestión por parte de los directivos docentes, se encontró que la mirada sobre la dirección en relación con el funcionamiento general de la institución educativa fue favorable, con más del 70%, como se observa en la tabla 17. En consecuencia, como ha podido apreciarse a lo largo del análisis, se encuentran diferencias considerables entre la relación docente-directivo y la relación docente-docente, especialmente en el aspecto de la comunicación.

Tabla 18

Nivel de acuerdo de los docentes con la afirmación “la dirección provoca un mal funcionamiento de la institución educativa”

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	5	8
En desacuerdo	4	15
Neutral	3	5
De acuerdo	2	3
Totalmente de acuerdo	1	0

Fuente: elaboración propia

En tanto, los estilos de liderazgo identificados muestran directivos con capacidades para la comunicación, la escucha, el diálogo; mientras que la percepción de las relaciones entre los docentes es diferente, puesto que la comunicación aparece como uno de los factores más problemáticos. Esto denota además que “el clima está siendo determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización” (Ucero, 2011, p. 4).

4.3.2. ¿Qué se está haciendo en la I.E. en cuestión de clima laboral?

Los docentes reconocen diversas actividades desarrolladas dentro de la institución con el fin de mejorar el clima laboral (integraciones, salidas pedagógicas, charlas, actividades de apoyo y trabajo en equipo, entre otras), las cuales no son lideradas exclusivamente por los directivos, sino que también son orientadas por docentes y otros profesionales. Estas acciones se perciben de manera positiva por algunos pero otros las califican de insuficientes para mejorar el clima laboral puesto que son esporádicas y no alcanzan a lograr los objetivos propuestos: **Pregunta:** ¿Qué tipo de actividades propone la institución para generar un buen clima laboral? **Respuesta:** “Salidas pedagógicas, pero son muy esporádicas y no se llega al objetivo final. De resto

no conozco actividades puntuales para mejorar dicha situación, la cual cada vez se torna más difícil de alcanzar” (D 3, párr. 12).

De igual forma, los entrevistados mencionan un grupo y personas específicas encargadas de estas acciones: “charlas con la psicóloga y maestra de apoyo” (D 1, párr. 12); “actividades de integración y trabajo en equipo, las lideran normalmente algunos docentes” (D, 9párr. 12), “actividades como la del amigo secreto y de salidas por fuera de la institución mejoran los ánimos y el clima laboral; hasta el momento he observado que las han liderado el grupo denominado grupo social” (D 2, párr. 12); “jornadas pedagógicas, integraciones, actividades de apoyo y trabajo en equipo. Son lideradas por las directivas, la docente de apoyo, la sicóloga y en ocasiones algunos docentes” (D 6, párr. 12). Ante esta diversidad de opiniones puede afirmarse entonces que no existen actividades concretas o específicas dirigidas al mejoramiento del clima laboral por parte de los directivos de la institución.

4.3.3. Dirección, clima laboral, estudiantes y la comunidad educativa en general

Para continuar, la gestión y el liderazgo se ven reflejados no solo en el clima laboral del área docente, sino que también redundan en las dinámicas de los estudiantes dentro de la institución educativa. La percepción general acerca del desempeño del estudiantado hizo visible insatisfacción por parte de los docentes, como se detalla en la figura 16, donde un 36% mostró algún grado de desacuerdo con la aseveración “estoy satisfecho(a) con el desempeño de los estudiantes en general”. De todas formas el porcentaje de posturas neutrales, que fue del 32%, hace compleja una interpretación más precisa en este aspecto.

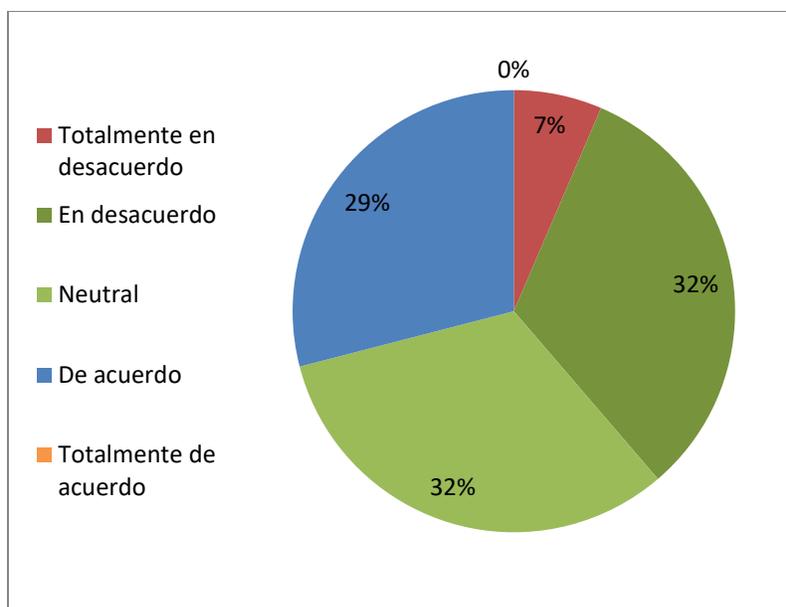


Figura 16. Grado de acuerdo de los docentes hacia el desempeño general de los estudiantes de la IE.

Por esta misma vía, se indagó por otro aspecto, teniendo en cuenta que desde la gestión directiva una de las finalidades es “generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución” (Ministerio de Educación, 2008, p. 28). En este sentido, la percepción sobre la relación entre liderazgo y clima laboral en la educación, que se midió en este caso a través de la relación con el aprendizaje, arrojó datos similares, lo que podría dar pie a debatir la percepción que tienen los docentes con respecto a la relación estilos de liderazgo-clima laboral y mejores prácticas que se reflejan en el aprendizaje de los estudiantes.

La tabla 18 señala que el 45% se mostró neutral ante el ítem “la gestión desde la dirección se ve reflejada positivamente en el aprendizaje de los estudiantes”; además, llama la atención que ningún docente se ubicó en los extremos de acuerdo o desacuerdo con tal afirmación. Con esto se puede concluir, que en general, es complejo establecer claridades sobre la percepción que tienen los docentes acerca del rendimiento de los estudiantes debido al alto porcentaje de posturas neutrales; sin embargo, el grado de desacuerdo también es notable y puede llamar la atención tanto de directivos como de docentes acerca de la finalidad última que supone el ejercicio del

liderazgo y el clima laboral en educación, y que tiene que ver con mejores resultados en cuanto a prácticas pedagógicas, aprendizaje y desempeño general de los estudiantes.

Tabla 19

Nivel de acuerdo de los docentes con la proposición “la gestión desde la dirección se ve reflejada positivamente en el aprendizaje de los estudiantes”

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	1	0
En desacuerdo	2	7
Neutral	3	14
De acuerdo	4	10
Totalmente de acuerdo	5	0

Fuente: elaboración propia

Tampoco se puede dejar de lado el análisis de la relación entre liderazgo directivo y las relaciones entre docentes y estudiantes, puesto que, pese a que se trata de aspectos diferentes, conviene ligar categorías como el clima laboral, el clima escolar y la convivencia al interior de la comunidad educativa, que finalmente se conjugan dentro de las finalidades de la gestión educativa.

Alrededor de esto, los resultados que se observan en la figura 17 expresan que los docentes consideran que los directivos no inciden negativamente en las relaciones con el estudiantado, en tanto el 75% no estuvo de acuerdo en alguna medida con la premisa “los directivos docentes ocasionan relaciones conflictivas entre profesores y estudiantes”; esto, en contraste con el punto analizado anteriormente, muestra que un aspecto débil en cuanto a la relación estilos de liderazgo y clima laboral en educación con respecto al estudiantado de la institución educativa, tiene que ver con el desempeño académico, puesto que en lo relacional, como puede verse, la percepción es claramente más favorable.

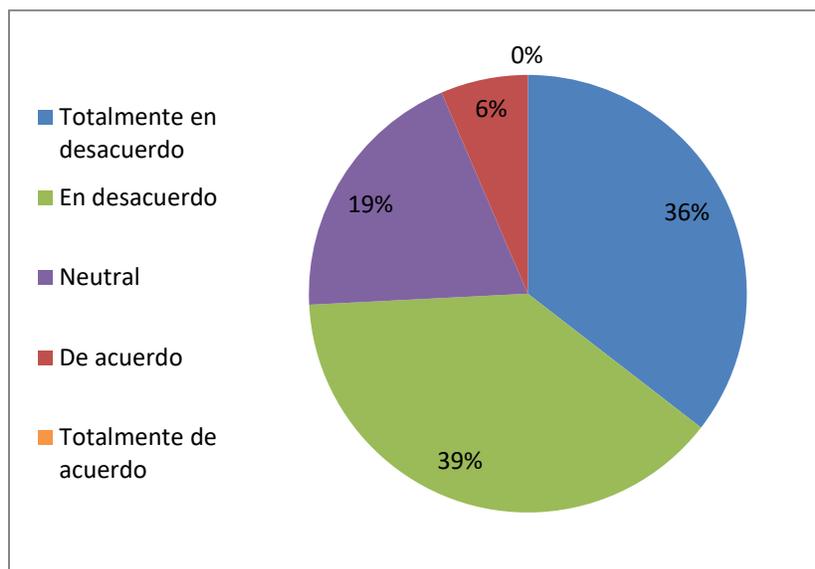


Figura 17. Grado de acuerdo con la premisa “los directivos docentes ocasionan relaciones conflictivas entre profesores y estudiantes”.

De igual forma, las interacciones al interior de la institución educativa, además de incidir en el rendimiento laboral, también afectan considerablemente el bienestar y la disposición del personal, afectaciones que también son posibles de determinar desde los estilos que adoptan los directivos para el ejercicio del liderazgo. La encuesta reafirmó la concepción positiva que tienen los docentes acerca del liderazgo directivo: la afirmación “desde la dirección se presentan deficiencias que causan malestar de los docentes y empleados” obtuvo un porcentaje de 64% con algún nivel de desacuerdo. De igual modo, como se puede ver en la tabla 19, estas opciones también exponen una constante en los porcentajes de las percepciones desfavorables que se expresaron en aspectos similares.

Tabla 20

Grado de acuerdo con la afirmación “desde la dirección se presentan deficiencias que causan malestar de los docentes y empleados”.

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	5	7
En desacuerdo	4	13
Neutral	3	8
De acuerdo	2	3
Totalmente de acuerdo	1	0

Fuente: elaboración propia

Como se ha anotado anteriormente, el liderazgo y la gestión educativa exigen esfuerzos para articular diferentes acciones institucionales, las relaciones internas y las relaciones con el entorno. Desde esta lógica, el clima laboral docente no es ajeno a la forma en que la dirección resuelve las demandas de la comunidad educativa en general, así, el 64% del grupo encuestado afirmó estar satisfecho(a) con la respuesta que los directivos docentes brindan a las necesidades de la comunidad educativa, el 26% estuvo neutral, el 7% estuvo totalmente en desacuerdo, el 3% en desacuerdo. Al respecto conviene decir que este aspecto ofrece una mirada bastante amplia en cuanto a la gestión directiva, por lo que es posible valorar positivamente el nivel de satisfacción al respecto.

Finalmente, el siguiente ítem podría resumir una percepción frente a la incidencia de la dirección en el ambiente laboral, no solo entre los docentes, sino en general, de la comunidad educativa. Como puede verse en la tabla 20, la mayoría tuvo algún grado de desacuerdo con que las acciones de los directivos docentes generan un ambiente desagradable en toda la comunidad educativa.

Esto es coherente con las respuestas de los participantes en las que se visibiliza cómo en la gestión directiva, los estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral, se establece una relación directa, por ejemplo, al preguntar por las características

positivas del clima laboral en la institución se señaló que “se cuenta con docentes y directivos con alta madurez emocional para la prevención y resolución de conflictos. El compromiso y sentido de pertenencia de algunos docentes permite el desarrollo de los compromisos institucionales en forma eficiente”. Además, existe “confianza de los directivos frente al trabajo realizado por los docentes, preocupación permanente por el seguimiento de las evaluaciones de desempeño y control de evidencias, en general, relaciones armoniosas entre los directivos y docentes” (D 2, párr. 7).

Tabla 21

Grado de acuerdo frente a la afirmación “las acciones de los directivos docentes generan un ambiente desagradable”

Grado de acuerdo	Puntaje	No.
Totalmente en desacuerdo	5	13
En desacuerdo	4	13
Neutral	3	3
De acuerdo	2	2
Totalmente de acuerdo	1	0

Fuente: elaboración propia.

Entre tanto, los docentes solicitaron que para mejorar el clima laboral los directivos docentes podrían aportar mayor reconocimiento a las labores de los docentes. “(no estoy hablando de detalles) sino de reconocimiento a las labores o a las actitudes que aportan al mejoramiento diario del clima laboral y de la consecución de objetivos comunes” (D 2, párr. 13). Además, si bien se ubicó la confianza como una cualidad de los directivos en el ejercicio del liderazgo, para mejorar el clima laboral también se resalta la necesidad de aumentar la “credibilidad y confianza por parte de los docentes de las estrategias y propuestas de sus directivos” (D 6, párr. 7).

Es oportuno ahora reconocer que, aunque se tenga una percepción favorable de la gestión por parte de los directivos docentes, la gestión educativa también puede problematizarse si se entiende este concepto desde una forma integral, es decir, si se comprende la gestión “articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa [...] en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones” (Huergo, s.f, citado por Mallama, 2014, p. 30).

Con esto no se cuestiona la capacidad de gestión sino que se resalta que es un asunto que no solo involucra a los diferentes actores institucionales: docentes, directivos, estudiantes, padres de familia, sino que la gestión está ligada a la corresponsabilidad y a lo público, en tanto se configura como parte inherente de las políticas educativas. En esa lógica, estilos de liderazgo como los identificados, así como el clima laboral enfocado en mejorar las relaciones entre docentes deberían redundar en un mejor proceso de aprendizaje de los estudiantes.

En el orden de las ideas anteriores, como fenómeno transversalizado, especialmente por las interacciones humanas, frente al clima laboral existen todas las posibilidades para la transformación en torno a acciones de mejora debido a que el clima laboral es algo dinámico, como afirma Uceró “el clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular” (2011, p. 4).

Cabe finalizar afirmando que el presente desarrollo investigativo efectivamente permitió el análisis de la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral de la IE Barrio Santa Cruz desde la percepción de los docentes, lo que posibilitó vislumbrar oportunidades de mejora, y con lo que puede afirmarse que se alcanzó el objetivo principal del estudio.

5. Conclusiones

Para dar respuesta a la pregunta por la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz desde la percepción de los docentes, inicialmente, a través de las diferentes características con las que los docentes describieron el estilo de ejercer el liderazgo de los directivos docentes en contraste con los referentes teóricos, es posible afirmar que dicha institución hay predominancia de estilos de liderazgo democrático y transformacional, y así mismo, que hay una relación estrecha entre estos dos, pues como se señaló, comparten cualidades similares.

Es por esto último que a través de la investigación se encontró que no es tan simple esclarecer un estilo concreto de liderazgo, así, tanto el liderazgo democrático como el transformacional, descritos en los hallazgos, se caracterizan por fomentar la confianza, el respeto, el entusiasmo, por atender de manera equitativa a los integrantes del equipo de trabajo, todo ello para promover la participación de cada uno de ellos, tanto en el trabajo colaborativo como en la toma de decisiones; características que ubicaron en conjunto, es decir, que fueron mencionadas simultáneamente por los docentes en sus percepciones sobre el liderazgo y la gestión de los directivos de la institución, las cuales además fueron valoradas de manera altamente positiva, especialmente el respeto, la confianza y la participación que contaron con un alto porcentaje de favorabilidad en todos los casos.

Lo mencionado, se suma a las contradicciones halladas en términos de un aspecto tan trascendental para hablar de estos dos estilos, como la participación, donde hubo un gran acuerdo con que los directivos docentes permiten las opiniones y la libre expresión y fomentan la participación de los docentes y la comunidad educativa, a la par que se encontraron opiniones de docentes que afirman la existencia de factores que limitan la participación y que no se tienen en cuenta las opiniones de todos en la toma de decisiones. A esto puede añadirse lo que refiere Goleman (2010) como una amenaza del liderazgo democrático, y es que la pretensión de escuchar y considerar todas las propuestas puede dar pie a que se posterguen decisiones cruciales, pues los encuentros suelen ser interminables, debatiendo ideas sin llegar a consenso.

Todo esto hace pensar en la necesidad de leer el liderazgo desde otras perspectivas más complejas que incluso cuestionen orientaciones teóricas que podrían agotarse para hacer una lectura integral en cuanto a estilos de liderazgo se refiere. Este asunto puede remitir a nuevos interrogantes en el ámbito de la Educación, en donde entra en conflicto el rol del directivo docente, en tanto se le exige por un lado el papel de administrador (que puede basarse en una visión empresarial e instrumental de la gestión educativa), mientras que, por otro lado, se espera de él que sea un líder carismático, transformacional, que bien puede mirarse desde otras áreas como la personal y la psicológica. Por ejemplo, dentro de las características señaladas por los docentes acerca de los directivos se hallaron conjugadas estas diversas lógicas de concebir el liderazgo tales como la planeación, la capacidad de trabajo bajo presión, la elaboración de cronogramas, la amabilidad, la honestidad, la alegría, entre muchas otras de las citadas en los resultados, que dan cuenta tanto de capacidades administrativas como de aptitudes personales.

Con este estudio también se hace evidente que medir el clima laboral en las instituciones educativas permite detectar puntos generadores de conflicto, de insatisfacción laboral y de estrés, entre otros, y al mismo tiempo, hallar fortalezas o elementos bien valorados que brinden bases para planear acciones de mejoramiento. En el caso específico de las instituciones educativas, esta actividad es importante puesto que ayuda revisar la labor del docente desde una óptica más amplia y objetiva, es decir, que no se reduce a analizar la situación de los docentes únicamente en relación con actividades pedagógicas, con los estudiantes o con los padres y madres de familia.

En consonancia con lo anterior, al caracterizar el clima laboral que se vivencia en la Institución Educativa Barrio Santa Cruz, se encontró que está permeado por percepciones positivas acerca de determinados aspectos, entre ellos, la capacidad de docentes y directivos para la resolución de conflictos, las relaciones armoniosas y la comunicación adecuada entre directivos y docentes, así como las relaciones respetuosas entre directivos y docentes y entre compañeros. A la par, se destacaron aspectos negativos o a mejorar en cuanto al trabajo en equipo, el manejo las

emociones, la relación entre lo personal y lo laboral, y la comunicación entre compañeros docentes, condiciones que, en conjunto, tanto positivas como a mejorar, demuestran lo que podría denominarse “una coexistencia simultánea” de percepciones de climas dentro de la institución educativa, según la mirada, la experiencia vivida, las contrariedades y el relato de los sujetos que la integran.

Además se encontró que las relaciones entre los docentes son un aspecto sobre el cual ellos mismos llaman la atención al hablar del clima laboral de la institución educativa, pues al indagar por diversidad de elementos como el trabajo individual, los factores externos o institucionales se encontró un bajo nivel de relevancia en cuanto a afectaciones en el clima laboral, mientras que preguntas por las relaciones entre docentes tuvieron un alto porcentaje de opiniones neutrales y desfavorables, como en el caso de la afirmación “las actitudes de los docentes en esta institución son causa de conflictos”, la cual estuvo sustentada por opiniones diversas referidas a la existencia de conflictos o problemas de comunicación entre los docentes.

A partir de lo anterior se puede afirmar también que otros elementos como los recursos físicos y estructurales de la institución o los factores externos, pasaron a un segundo plano, donde un porcentaje significativo de los docentes entrevistados afirmó que los recursos no son una limitante en tanto están a disposición siempre y cuando se soliciten de manera oportuna. Es decir, la acción de los directivos en gestión de recursos es de menos impacto para el clima laboral en comparación con su incidencia en mantener buenas relaciones entre las personas que integran el equipo de trabajo.

Por otra parte, puede apreciarse la importancia de revisar la relación entre liderazgo y clima laboral en la dinámica educativa, en la medida que se trata de dos aspectos clave en el funcionamiento de las instituciones, como en este caso, la Institución Educativa Barrio Santa Cruz, donde pudo establecerse que los estilos de liderazgo hallados predominantes como el democrático y transformacional, en efecto, son favorecedores de un clima laboral armonioso, de manera que un porcentaje alto y constante de docentes mostró discrepancia ante afirmaciones como “las acciones de los directivos docentes generan un ambiente desagradable en toda la comunidad educativa”, “los directivos docentes ocasionan relaciones conflictivas entre profesores y

estudiantes” o “la dirección provoca un mal funcionamiento de la institución educativa”, mientras que por otro lado se develó que las actitudes de los docentes son generadoras de conflictos donde se dijo por ejemplo que en el equipo se presentan “dificultades para establecer la diferencia entre lo personal y lo laboral”.

Como se puede observar, a diferencia de las relaciones entre los docentes, el estilo de liderazgo y su influencia en el clima laboral se percibe positivamente en tanto las funciones de dirección, orientación, gestión asociadas a estilos participativos y transformacionales son reconocidas y valoradas en su mayoría como beneficiosas para la comunidad educativa. Sin embargo, las sugerencias de mejora que hacen los docentes, al mismo tiempo son un llamado de atención a la dirección para fortalecer estilos de liderazgo que encaucen acciones con capacidad de incidir en un manejo más adecuado de las relaciones interpersonales, esto, dadas las recomendaciones que los docentes hacen a los directivos para mejorar el clima laboral, entre ellas la promoción de la tolerancia, el respeto por el otro, la armonía, la búsqueda de más espacios para el diálogo, la escucha y el trabajo equitativo.

Por último, el presente estudio aporta luces para que las instituciones educativas mejoren sus procesos de gestión otorgando relevancia a la relación liderazgo y clima laboral, la cual debería apreciarse como un importante eslabón en la cadena de la calidad educativa, debido a que como se logró exponer en los resultados, es un factor clave en el funcionamiento institucional, y que, pese a ello, no siempre se le brinda la atención merecida. Por tanto, esta investigación proyecta un reflejo para que las instituciones se miren a sí mismas, y que directivos, docentes y todo el sistema educativo genere procesos de reflexión alrededor de dinámicas que a veces son atendidas como casos aislados o como asuntos íntimos o privados, pero que por su importancia merecen ser puestas en lo público, es decir, miradas desde la perspectiva de las políticas institucionales.

Además, es bien sabido que a mayor nivel de satisfacción laboral del personal docente, mejor va a ser su desempeño, sin embargo a veces no se orientan las acciones adecuadas, lo que lleva a ofrecer respuestas coyunturales a problemas estructurales. Una clave que ofrece este estudio al respecto es dar una mirada al

liderazgo, no como una función instrumental más, sino como un componente vital que debe ser mirado con más atención en los procesos formativos y de autoevaluación para el mejoramiento institucional.

6. Recomendaciones

Conviene que las investigaciones y las políticas educativas asuman nuevas miradas hacia el liderazgo en educación, las cuales, además de problematizar los estilos tradicionales de liderazgo o las diferentes funciones de los cargos, develen y afronten los conflictos o tensiones que se presentan en el ejercicio de los directivos docentes frente a su papel como administradores, gestores educativos y líderes y todo lo que ello implica en el ámbito personal, en sus equipos de trabajo y en la marcha general de las instituciones educativas.

Frente a esto, vale la pena recordar que, pese a su impacto en el sistema educativo, el liderazgo ha sido un tema secundario en el proceso formativo y de desarrollo profesional de los docentes en general y que la oferta formativa ofrecida por organismos como el Ministerio de Educación Nacional en este tema no se encuentra especializada. Esto muestra la necesidad de que las políticas educativas se piensen el liderazgo directivo para cualificar el personal docente desde la formación y que en consecuencia se pueda evaluar este aspecto no solo en el ejercicio del cargo, sino también previamente, es decir, que este sea valorado en los procesos de selección y contratación.

Por otra parte, al asumir la premisa de que el clima laboral viene siendo más un ambiente humano que un ambiente físico, futuras investigaciones podrían profundizar más en este aspecto, si se aborda la incidencia de las relaciones interpersonales, o incluso aún, factores como la personalidad y su incidencia en el clima laboral, pues en vista de las percepciones individuales diferenciadas de cada docente sería interesante indagar por el clima laboral en relación con dimensiones de la personalidad. Por esta misma vía, un reto para el liderazgo directivo con el fin de generar un mayor impacto positivo en el clima laboral es fortalecer su capacidad para establecer sinergias en su

equipo procurando un papel de mediador, que además de motivar y propiciar el trabajo, desarrolle habilidades para detectar oportunamente conflictos y generar alternativas para su trámite asertivo.

De todo esto se desprende la necesidad de analizar a profundidad otras tendencias alternativas y críticas sobre estilos de liderazgo y la gestión educativa, considerando además que uno de los vacíos de este estudio fue ahondar en la manera como la relación liderazgo directivo y clima laboral inciden en el aprendizaje de los estudiantes, que se supone es el deber ser de esta relación. Y si bien estas tendencias son escasas en nuestro contexto latinoamericano, como afirma Mallama (2014), ello mismo amerita la necesidad de explorar y de proponer, como una alternativa de cuestionar las maneras en las que recaen las múltiples responsabilidades de gestión y liderazgo sobre los directivos docentes y en general sobre toda la comunidad educativa, basándose en lógicas empresariales y del mercado que tienden a alejarse de los fines mismos de los proyectos pedagógicos y en efecto, van en contravía de condiciones dignas tanto para el personal docente como para el colectivo de estudiantes.

Referencias

- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis doctoral). Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/11181>
- Álvarez, C. R. (2016). *Estilos de liderazgo y clima organizacional del Instituto Superior Tecnológico Público Santiago Antúnez de Mayolo Huancayo*. (Tesis de maestría). Trujillo: Universidad César Vallejo. Recuperado de http://iestpsam.edu.pe/pdf/inv_doc_estilo_liderazgo.pdf
- Arévalo, Y., Blandón, L., Góngora, P. y Ruiz, Y. (2015). *Satisfacción laboral en los docentes de los Colegios Adventistas Emmanuel e Icolven*. (Trabajo de grado). Medellín: Corporación Universitaria Adventista. Recuperado de [http://repository.unac.edu.co/jspui/bitstream/11254/1111/1/Trabajo%20de%20grado%20\(rev\)](http://repository.unac.edu.co/jspui/bitstream/11254/1111/1/Trabajo%20de%20grado%20(rev))
- Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedleren. Procesos de fabricación progresiva. *Revista de Psicología Social*, 4, (2), 139-150. doi: 10.1080/02134748.1989.10821598
- Bass, B. (1985). *Leadeership and performance beyond expectations*. Free press.
- Betancur, M. I. y Gómez, N. (2015). *Clima emocional del aula: una revisión sistemática*. (Trabajo de grado). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Bissett, D. (2014). *Líder natural*. Recuperado de https://prezi.com/sqhabm_lmgo8/lider-natural/
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. (2ª ed.). Bogotá: Editorial Norma.
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15, (2), 165-177.

- Burgos, R. (2011). *El clima escolar*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos48/clima-escolar/clima-escolar4.shtml>
- Cachón, Y., Plaza, G. y Zapata, G. (2013). *Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas*. (Tesis de maestría). Bogotá: Universidad de la Sabana. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/10104/Gustavo%20Anibal%20Zapata%20Sanchez%20TESIS.pdf?sequence=1>
- Caligiore, I. y Díaz, J. A. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8, (24), 644-658. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>
- Campos, L. R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del Distrito de Ventanilla –Región Callao-*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Chiang, M., Martín, M. J. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración*. (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Cleves, A., Guerrero, G. E. y Macías, A. J. (2014). *Condiciones laborales relacionadas con los niveles de estrés en los docentes de una institución de educación técnica de Bogotá*. (Tesis de grado). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de [https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15547/ClevesCaldero nAdriana2014.pdf?sequence=1](https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15547/ClevesCaldero%20Adriana2014.pdf?sequence=1)
- Contreras, A. (2013). Clima laboral en centro educativo. *Revista Vinculando*. Recuperado de <http://vinculando.org/educacion/clima-laboral-en-centro-educativo.html>

- Contreras, D. M. y Jiménez L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y>
- Correa, J., Ocampo, B. y Duque, V. (2016). *Liderazgo orientado a las personas*. Recuperado de <https://prezi.com/lzkuusyp2dke/liderazgo-orientado-a-las-personas/>
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4, (106), 203-214. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=15310615>
- Decreto 1278 por el cual se expide el estatuto de profesionalización docente. Bogotá, D.C., 19 de junio de 2002.
- Enkvist, E. (2010). El éxito educativo finlandés. *Bordón*, 62, (3), 49-67. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3294933.pdf>
- Espinosa, M. P. (2014). *Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la institución educativa Omaira Sánchez Garzón*. (Trabajo de grado). Cartagena: Universidad EAN. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/8917>
- Faladori, H. (2011). *La concepción del liderazgo en Kurt Lewin*. Recuperado de http://www.psiaudiovisuales.com.ar/wp-content/uploads/Faladori_La-concepci%C3%B3n-del-liderazgo-en-Kurt-Lewin.pdf
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-62. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004

- García, M. C. y Muñoz, A. I. (2013). Salud y trabajo de docentes de instituciones educativas distritales de la localidad uno de Bogotá. *Avances en Enfermería*, 31, (2), 30-42. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/42690>
- Giraldo, D. y Naranjo, J. A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. (Estudio monográfico). Bogotá D.C: Universidad del Rosario. Recuperado de repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf
- Goleman, D., Boyatziz, R. y Mckee, A. (2010). *El líder resonante crea más*. Debolsillo.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157 -194. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>
- González, B. (2007). *Confiability de la encuesta de clima laboral (ECL) del Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González aplicada a una institución de educación superior privada-edición única*. (Tesis de maestría). México: Tecnológico de Monterrey. Recuperado de <https://repositorio.itesm.mx/handle/11285/568629?show=full&locale-attribute=en>
- Gros, B., Fernández-Salineró, C., Martínez, M. y Roca, E. (2014). *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar*. Santander: Universidad de Cantabria. Recuperado de <http://adiactiva.com.mx/social/?p=9596>
- Guevara, A. C., Sánchez, C. M. y Parra, L. (2014). Estrés laboral y salud mental en docentes de primaria y secundaria. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 4, (4), 30-32. Recuperado de revistasojs.unilibrecali.edu.co/index.php/rcso/article/view/127
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

- Huergo, J. (s.f). *Documento: Los procesos de gestión*. Recuperado de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Huici, C., Molero, F., Gómez, A. y Morales, J. F. (2012). *Psicología de los grupos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Juárez, J. (2014). *La importancia de la gestión y el liderazgo directivo en las escuelas*. Recuperado de <http://www.aliatuniversidades.com.mx/conexxion/index.php/en/educacion/663-la-importancia-de-la-gestion-y-el-liderazgo-directivo-en-las-escuelas-ano-3-numero-7>
- Landolfi, H. (30 de marzo de 2016). *8 Estilos esenciales de liderazgo organizacional* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://liderazgo.uno/blog/8-estilos-liderazgo-organizacional/#comments>
- León, A. N. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013*. Universidad Mayor de San Marcos, Lima Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4631/1/Le%C3%B3n_ba.pdf
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology, 10*, 271-299.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo*. Madrid. Thompson.
- MacGregor, D. (1978). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mallama, G. (2014). *Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa pública*. (Tesis de especialización). Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado de

<http://repositorio.pedagogica.edu.co/xmlui/bitstream/handle/123456789/406/TO-16971.pdf?sequence=1>

- Mamani, H., Chugden, U., Tintaya, I., Sánchez, A. y Salazar, J. (2014). Liderazgo burocrático. *Revista de Investigación de Administración*, 1, (1), 73-85.
Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/850/818
- Marengo, A. D. y Ávila, J. H. (2016). Burnout y problemas de salud mental en docentes: diferencias según características demográficas y sociolaborales. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 10, (1), 91-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297245905009>
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Recuperado de http://genteexcelente.blogspot.com.co/2013/05/21-cualidades-de-un-lider-segun-john_24.html
- Mayorca, R., Morillo, L. y Massonneau, A. (2009). *Cultura y clima organizacional*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos81/cultura-y-clima-organizacional/cultura-y-clima-organizacional2.shtml>
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). El liderazgo pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 53, (1), 91-113.
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776746.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2008). *Serie guías No. 34. Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá: el autor. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2013). *Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002. Documento guía – Evaluación de competencias*. Bogotá: el autor.

- Morán, J. (2013). *Las 10 cualidades de El gran líder*. Recuperado de <http://aprendeacaminarporlavida.com/las-10-cualidades-de-el-gran-lider/>
- Murillo, F. J. (2006). Dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distributivo. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, (4), 11-24. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [OREALC]. (2006). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: Imbunche Ediciones Ltda.
- Paredes, B. (2011). *La relación entre el clima laboral y el desempeño docente dentro del aula, en el nivel preescolar*. (Tesis de maestría). Estado de México: Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación.
- Pozner, P. (2007). El directivo docente como líder de la gestión educativa. En *Foro educativo Nacional 2007, la gestión educativa como una vía hacia la calidad*. Recuperado de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-174828.html>
- Regader, B. (2016). *Las 10 diferencias entre un jefe y un líder*. Recuperado de <https://psicologiaymente.net/organizaciones/10-diferencias-jefe-lider#!>
- Resolución N° 09317 por la cual se adopta e incorpora el manual de funciones requisitos y competencias para los cargos directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia, 6 de mayo de 2016.
- Restrepo, M., Rodríguez, R. y Rojas, Y. (2013). *El bienestar laboral y el talento humano en la Institución Educativa Eduardo Santos*. (Tesis de especialización). Manizales: Universidad Católica de Manizales. Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/579/Hna%20Martha%20Maria%20Restrepo%20Parra.pdf?sequence=3>

- Ríos, B. y Posada, J. H. (2014). *Aprendizaje organizacional y liderazgo en las instituciones educativas: desafíos del gerente educativo en la sociedad del conocimiento*. (Tesis de especialización). Manizales: Universidad Católica de Manizales,. Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/861/Beatriz%20Eugenia%20Rios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, A. y Díaz, F. (2004). *La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis*. En Rodríguez, A. (Ed.). (233-283). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rosero, A. R. (2012). Percepciones y prácticas de gestión de directivos y docentes en instituciones educativas del municipio de Pasto. *Revista Unimar*, (59), 41-54.
- Sánchez, J. F. (2010). *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.
- Serrano, A. (2003). *Mauro: el camino del líder*. Robinbook.
- Soto, B. (2012). *Tipos de liderazgo*. Recuperado de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>
- Ucero, J. M. (2011). *Desarrollo organizacional: cultura y cambio*. ESIC Editorial.
- Valdés, C. (2009). *Conceptos, características y estilos de liderazgo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>
- Valenzuela, J. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Vallejo, S. (2017). *Una política de liderazgo directivo: asignatura pendiente en Colombia*. Recuperado de <http://www.elmundo.com/noticia/Una-politica-de-liderazgo-directivoasignatura-pendiente-en-Colombia/50296>
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 3, (1), 119-139. Recuperado de

http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf

Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2, (4), 155-162.

Weber, M. (1947). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Yáñez, J. Y. (2012). *Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Fiscal Técnico "Raymundo Aveiga, del Cantón Chone, Provincia de Manabí, durante el año lectivo 2011 – 2012*. (Tesis de maestría). Chone, Manabí: Centro Universitario. Quito-Carcelen. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4558/1/tesis-completa%20loja.pdf>

Anexos

Anexo 1. Encuesta dirigida a docentes de la I. E. Barrio Santa Cruz

Encuesta dirigida a docentes de la I. E. Barrio Santa Cruz

Estimado(a) docente:

Esta encuesta tiene como objetivo conocer su percepción sobre diferentes aspectos al interior de la Institución Educativa Barrio Santa Cruz. Por favor, marque únicamente una casilla por cada fila, si es difícil elegir, piense cuál es su opinión la mayor parte del tiempo. Trate de responder conforme a su opinión actual y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o de lo que otros contestarían. Sus aportes son valiosos, ayudarán a mejorar procesos institucionales.

La encuesta es anónima y la información se manejará de manera estrictamente confidencial.

Muchas gracias.

Inicialmente agradecemos diligenciar los siguientes datos introductorios:

Sexo: H M 	Antigüedad en la institución: 0 a 5 años _____ 5 a 10 años _____ más de 10 años _____
Nivel en que se desempeña: Preescolar _____ Primaria _____ Bachillerato _____	

Encuesta sobre estilos de liderazgo y clima laboral

ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Considero que los objetivos de mi puesto son inalcanzables.					
2. En la institución tenemos metas en común las cuales tratamos de lograr en forma coordinada.					
3. Es difícil disponer de un espacio y recursos adecuados para realizar mi trabajo.					
4. Existe una planeación estratégica en la institución, la cual es compartida por todos.					
5. Me siento poco identificado(a) con los valores, visión y misión de la institución.					
6. Los directivos docentes fomentan la participación de los demás docentes y de la comunidad educativa.					
7. Es difícil trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.					
8. La comunicación formal (institucional) es inadecuada e insuficiente.					
9. Los directivos docentes demuestran su experiencia al enfrentar los problemas de la institución.					
10. Los directivos docentes crean una atmósfera de confianza en el equipo de trabajo.					
11. Me siento motivado(a) por parte de los directivos docentes para realizar mis funciones.					
12. Los directivos docentes manifiestan poca preocupación por el bienestar del personal docente.					
13. Lo más importante para los directivos docentes es cumplir las reglas de la institución.					
14. Considero que los directivos docentes son una fuente de ideas.					
15. Las órdenes impartidas por los directivos docentes son arbitrarias.					
16. Los directivos docentes confían ampliamente en el equipo de trabajo.					
17. Los directivos docentes propician que el personal opine y se exprese libremente.					
18. Los directivos docentes están comprometidos con el trabajo de todos los docentes por igual.					
19. Los docentes de esta institución se las arreglan solos sin tener a quien recurrir.					
20. Los directivos docentes son muy dados a criticar mi trabajo en forma negativa.					

ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21. Me siento tenso(a) y angustiado(a) con las responsabilidades que tengo a mi cargo.					
22. Pienso que puedo crecer personal y profesionalmente en esta institución.					
23. Creo que muchos factores externos a la institución provocan que mi trabajo sea deficiente.					
24. En general siento que soy muy productivo(a) para la institución.					
25. Las actitudes de los docentes en esta institución son causa de conflictos.					
26. La institución se caracteriza por el espíritu de respeto y cordialidad.					
27. Los docentes llevamos a cabo las labores con empuje y entusiasmo.					
28. Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los empleados de la institución.					
29. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
30. Al interior de la institución existen conductas discriminatorias hacia algunos(as) compañeros(as).					
31. En general en la institución educativa existe un ambiente de armonía y sana convivencia.					
32. La dirección me motiva a sentirme orgulloso(a) de trabajar en la institución.					
33. Es común escuchar órdenes contradictorias que provocan confusión en los docentes.					
34. Estoy satisfecho(a) con el desempeño de los estudiantes en general.					
35. La gestión desde la dirección se ve reflejada positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.					
36. Los directivos docentes ocasionan relaciones conflictivas entre profesores y estudiantes.					
37. Desde la dirección se presentan deficiencias que causan malestar de los docentes y empleados.					
38. Estoy satisfecho(a) con la respuesta que los directivos docentes brindan a las necesidades de la comunidad educativa.					
39. La dirección provoca un mal funcionamiento de la institución educativa.					
40. Las acciones de los directivos docentes generan un ambiente desagradable en toda la comunidad educativa.					

Anexo 2. Tabla de puntajes

Para los ítems 2, 4, 6, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18, 22, 24, 26, 27, 28, 31, 32, 34, 35, 38, el equivalente de los puntajes es:				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Para los ítems 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 23, 25, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 40, el equivalente de los puntajes es:				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5	4	3	2	1

Anexo 3. Guía de entrevista sobre estilos de liderazgo y clima laboral en la Institución Educativa Barrio Santa Cruz

ENTREVISTA SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BARRIO SANTA CRUZ

Fecha: _____ Sexo: _____

Nivel en que se desempeña: Preescolar ____ Primaria ____ Bachillerato _____

Antigüedad en la institución: 0 a 5 años ____ 5 a 10 años ____ más de 10 años _____

Instrucciones:

La siguiente entrevista consta de trece preguntas, por favor sea sincero con sus respuestas, su identidad no se revelará. Sus aportes son muy valiosos para mejorar procesos institucionales.

Preguntas

1. Enuncie algunas características que observa en los directivos docentes al gestionar las diversas actividades que se realizan en el día a día en la institución.

2. ¿Usted como docente participa en la toma de decisiones de la institución?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es afirmativa, ¿de qué manera participa?

Si su respuesta es negativa, ¿qué aspectos dificultan su participación?

3. ¿Son efectivas las estrategias que utilizan los directivos para comunicarse con los docentes de la institución? SI _____ NO _____

¿Por qué?

4. ¿Cuáles considera que son los aspectos positivos del liderazgo que ejercen los directivos en la institución?

5. Con relación al trabajo en equipo ¿Cuáles aspectos cree usted que podría mejorar la institución?

6. ¿La misión o propósito de la institución le hace sentir que su trabajo es importante? SI _____ NO _____ ¿Por qué?

7. ¿Enuncie algunas características positivas del clima laboral en la institución?

¿Enuncie algunos aspectos a mejorar del clima laboral en la institución?

8. ¿Usted tiene fácil acceso a los recursos que necesita para desempeñar su labor?

SI _____ NO _____ ¿Por qué?

9. ¿Describe desde su percepción lo que caracteriza positiva y negativamente las relaciones entre los docentes de la institución?

10. ¿Qué caracteriza las relaciones entre usted como docente y los directivos de la institución?

11. ¿Qué considera que debería mejorar en el clima laboral de la institución?

12. ¿Qué tipo de actividades propone la institución para generar un buen clima laboral?, ¿quiénes las lideran?

13. ¿Qué deberían aportar los directivos docentes para mejorar el clima laboral en la institución?

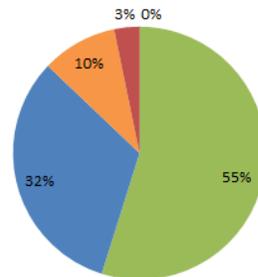
Anexo 4. Matriz de datos

ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Considero que los objetivos de mi puesto son inalcanzables.	17	10	3	1	0

TABLA DE FRECUENCIAS

CATEGORÍA	PUNTAJE	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	17	55%	55%
EN DESACUERDO	4	10	32%	87%
NEUTRAL	3	3	10%	97%
DE ACUERDO	2	1	3%	100%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	0	0%	100%

1. Considero que los objetivos de mi puesto son inalcanzables.



Anexo 6. Formato de matriz descriptiva

Categorías	Observables	Información de las Entrevistas	Memos
Liderazgo	Sub catego rías		
Clima laboral			
Relación clima-liderazgo			

Anexo 7. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE DOCENTES

Yo _____,
mayor de edad, docente de la **Institución Educativa Barrio Santa Cruz**, acepto de manera voluntaria que se me incluya como parte de la muestra del estudio en el proceso de investigación: **LA INFLUENCIA DEL DIRECTIVO DOCENTE EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BARRIO SANTA CRUZ**; luego de haber conocido y comprendido en su totalidad la información sobre dicho estudio, y entendido que:

La participación no repercutirá en sus actividades laborales, profesionales o en sus relaciones con la institución.

La participación en la investigación no implicará ningún gasto, ni ningún beneficio en términos de remuneración económica o de reconocimiento profesional.

Los datos obtenidos producto de la participación en la investigación serán analizados y divulgados en su momento, con estricta confidencialidad; por tanto, la información ofrecida, será guardada y revisada a través de códigos que faciliten su reconocimiento, sin nominación particular sobre su identidad, siendo así, su nombre sólo será publicado si usted lo solicita.

Tiene el derecho a ser invitado por la investigadora, el asesor y la institución a la devolución y socialización de resultados, una vez esté concluido el proceso de investigación, así mismo, puede solicitar y obtener copia de los mismos.

Lugar y Fecha: _____

FIRMA DEL DOCENTE

CC/CE: