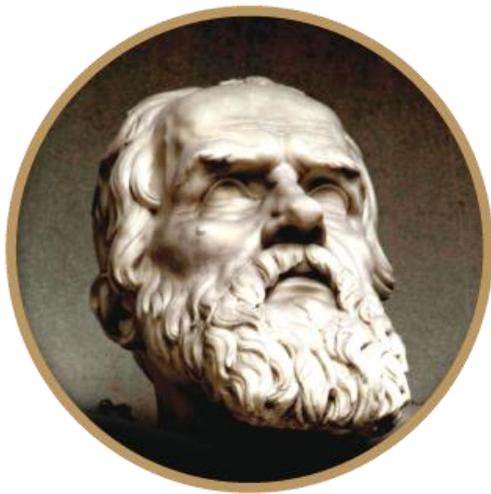


Aura Leticia Lorenzana Moraga

Damaris Keren Alonzo Mendoza

“RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS DOCENTES DE LOS
TRES CICLOS EDUCATIVOS DEL COLEGIO LICEO GUATEMALA CON
RESPECTO AL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL”



UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE EDUCACION

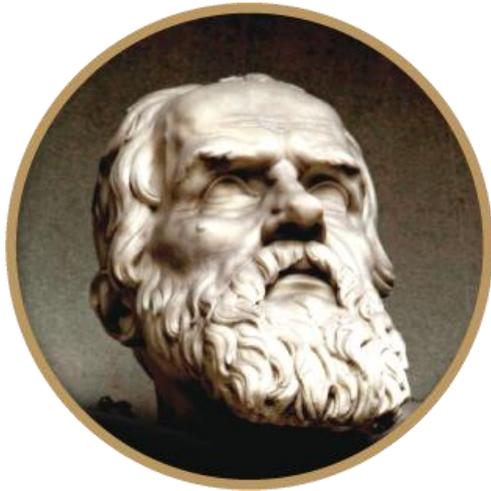
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, 2015.

Aura Leticia Lorenzana Moraga

Damaris Keren Alonzo Mendoza

“RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS DOCENTES DE LOS
TRES CICLOS EDUCATIVOS DEL COLEGIO LICEO GUATEMALA CON
RESPECTO AL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL”



UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE EDUCACION

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, 2015.

Este Trabajo de Graduación fue elaborado por las autoras como requisito previo a obtener el título de Licenciatura en Administración Educativa.

Guatemala, 19 de Mayo 2015

AGRADECIMIENTO

A: Dios nuestro creador que nos da el conocimiento y habilidad.

A: Doctora Silvia Arce de Wantland, por su asesorìa para realizar con èxito este trabajo de investigaciòn.

A: Colegio Liceo Guatemala de la ciudad de Guatemala.

A: Universidad Galileo, instituciòn formadora de seres humanos con los conocimientos necesarios, pero sobre todo con principios y valores morales.

A: Nuestra familia que siempre nos brindo apoyo, ànimo y compresiòn.

A los que nos apoyaron de una u otra forma en el proceso para realizar este trabajo de investigaciòn.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I	
1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Justificaciòn	7
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 La Cultura Organizacional	9
2.2 El Clima Organizacional	11
2.2.1 Elementos del Clima Organizacional.....	12
2.2.2 Teorías del Clima Organizacional	15
2.2.3 Tipos de Clima Organizacional.....	18
2.2.4 Medición del Clima Organizacional	23
2.3 El Clima y la Cultura Organizacional	24
2.4 Liderazgo	28
2.4.1 Características de un Líder	30
2.4.2 Tipos de Liderazgo.....	32
CAPÍTULO III	
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	48
3.1. Pregunta de Investigación	48
3.2. Objetivo General	48
3.3. Objetivos Específicos	48
3.4. Hipòtesis	50
3.5. Variables de Estudio	52
3.5.1. Variables Controladas	52
3.5.2. Variables No Controladas	52
3.6. Definición Conceptual de las Variables de Estudio.....	52
3.6.1. Liderazgo	52
3.6.2. Clima Organizacional	53
3.7. Definición Operacional de las Variables	53
3.7.1. Liderazgo	53
3.7.2. Clima Organizacional	54
3.8 Alcances y Límites	54

3.8.1 Alcances	54
3.8.2 Limitaciones	54
3.8.3 Aporte	55
CAPÍTULO IV	
4. MARCO METODOLÓGICO	56
4.1. Sujetos	56
4.2. Instrumentos	59
4.2.1 Escala de Ambiente Social de Trabajo (Work Enviroment Scale).....	60
4.2.2. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.....	62
4.3 Procedimiento	65
4.4 Tipo de Investigación	66
4.5 Procesamiento Estadístico	66
CAPÍTULO V	
5. RESULTADOS.....	67
5.1.1. Rangos de Punteos Obtenidos en la Escala de Ambiente Social en el Trabajo.....	67
5.1.2 Primer Ciclo	74
5.1.3 Segundo Ciclo.....	80
5.1.4 Tercer Ciclo.....	86
5.2 Resultados Obtenidos en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo	94
5.2.1 Rangos de Punteos Obtenidos en la Escala de Ambiente Social en el Trabajo.....	94
5.2.2 Primer Ciclo	103
5.2.3 Segundo Ciclo.....	111
5.2.4 Tercer Ciclo.....	119
5.3. Correlaciones	127
CAPÍTULO VI	
6. DISCUSION DE RESULTADOS	129
CAPÍTULO VII	
7. CONCLUSIONES	133
CAPÍTULO VIII	
8. RECOMENDACIONES	134
CAPÍTULO IX	
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	136

Anexo 1.....	142
Anexo 2.....	156

RESUMEN

El estilo de liderazgo y el clima organizacional, son importantes porque forman parte del desenvolvimiento de los docentes en su trabajo.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo determinar en qué medida es estadísticamente significativa la relación que perciben los docentes en los tres ciclos respecto al clima organizacional y el estilo de liderazgo del director, asimismo, la percepción que los docentes tienen en el primero, segundo y tercer ciclo con respecto al clima laboral y al estilo de liderazgo del director, por último, en relación al alcance que tuvo esta investigación permite relacionar las variables clima organizacional y liderazgo en tres diferentes ciclos educativos de una institución educativa privada.

El total de sujetos a los que se le aplicaron los instrumentos fue de 75 docentes. Del primer ciclo fueron 30, del segundo ciclo fueron 23 y del tercer ciclo fueron 22 docentes. Para la realización el presente estudio se utilizó el método estadístico de correlación por medio de los instrumentos “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo” y la “Escala de Ambiente Social de Trabajo”, así como trabajos de autores expertos en el tema de liderazgo y clima organizacional.

La presente investigación identifica que no existe estadísticamente una relación significativa entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo del director. La relación entre el clima laboral y el estilo de liderazgo del director en el primero, segundo y tercer ciclo del Colegio Liceo Guatemala no es estadísticamente significativa.

Entre las conclusiones, se destaca que la presente investigación concluye que en los tres ciclos la variable “liderazgo transformacional” fue la variable que predominó, además la dimensión de Clima Organizacional “estabilidad/cambio” fue la que también predominó en los tres ciclos.

INTRODUCCIÒN

Actualmente, en las instituciones educativas, el recurso humano es importante para el funcionamiento y desarrollo de las actividades que se llevan a cabo; sin duda alguna el clima organizacional tendrá un sensible impacto en la forma en que se alcancen las metas trazadas en la filosofía de dichas instituciones y este a su vez es influenciado por las percepciones de los docentes acerca de distintos aspectos incluyendo el tipo de liderazgo de quien dirige.

La importancia del estilo de liderazgo correcto del director según el equipo de trabajo que tiene es muy importante, ya que cada grupo necesita un tipo de líder específico. El líder debe tener diferentes habilidades y conocimientos y entre ellas está que debe de saber guiar a su equipo. En la educación el que exista un clima organizacional, correcto influye también en los educandos. Es por eso que las nuevas tendencias, apoyan que el recurso humano tenga un clima correcto.

El presente trabajo de investigación, demuestra la relación entre la percepción que tienen los docentes con respecto al estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en tres ciclos educativos.

Estos instrumentos fueron utilizados para identificar la relación entre la percepción que tienen los docentes con respecto al estilo de liderazgo del director y el clima organizacional. Al utilizar la escala de ambiente social de trabajo se evalúan las siguientes dimensiones: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio.

Y en el cuestionario multifactorial de liderazgo se evaluarán las siguientes variables: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo/evitador y consecuencias organizacionales asociadas al liderazgo transformacional.

Los resultados de este trabajo de investigación, se presentan en gráficas de barra y tablas, para una mejor comprensión del estudio de cada variable estudiada.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Dentro de una organización, todos los recursos son importantes, principalmente el humano, ya que son las personas quienes, al percibir su labor diaria como valiosa, se convierten en uno de los más importantes medios para alcanzar los resultados esperados y con ello el éxito. Surge entonces un tema importante para todo administrador, “la gestión del recurso humano”, dado que mientras más elevadas sean las metas, mejor capacitado, eficaz y eficiente debe ser el personal.

La buena gestión del recurso humano contribuye a la construcción de un clima organizacional más favorable, ya que el éxito compartido da una sensación de valor agregado a la labor que se realiza en el día a día, manteniendo la motivación, permitiendo el desarrollo de nuevas habilidades y aprovechando al máximo las capacidades y destrezas individuales.

A la luz de estas exigencias, el papel del director dentro de una institución educativa se convierte en un reto de alto nivel pues le obliga a estar en la capacidad de desarrollar, manejar y aprovechar al máximo sus destrezas sociales, que deben reflejarse en cada una de sus funciones como administrador educativo, transformándose en el líder de los procesos de planeación, ejecución, control y evaluación para promover que los docentes aprovechen y maximicen sus capacidades como líderes dentro de la labor educativa que tienen a su cargo. Al respecto, se han realizado varias investigaciones.

1.1 ANTECEDENTES

Cortez (2011) investigó la influencia del liderazgo de los directivos en el clima organizacional; dicha investigación se realizó en el Instituto de Educación Superior Tecnológico "Huaycán" de ATE, en Lima Perú. La muestra estuvo conformada por

90 docentes y 5 directivos; se utilizó un instrumento de investigación básico (test de Likert). Concluyó, con un 95% de probabilidad, que el liderazgo sí influye en el clima organizacional de la institución educativa.

Aguilera (2011) realizó la investigación "Liderazgo y Clima de Trabajo en las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro", con el fin de establecer el clima de trabajo percibido en las instituciones educativas ya mencionadas, conocer el tipo de liderazgo ejercido en ellas y la relación entre ambos, para luego proponer mejoras que repercutan en la calidad educativa. El proceso fue mixto ya que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas como el cuestionario y los grupos de discusión. La muestra la constituyeron docentes y directores de 10 centros educativos que forman parte de la Fundación indicada. Entre sus hallazgos se encuentran que dichos centros de estudio se ven identificados con tipos de liderazgo positivo y altos niveles de satisfacción. Además, que los empleados perciben los esfuerzos que la parte administrativa realiza en pro de ellos; hay claridad en los objetivos y los mecanismos de control de procesos. En general se rechazan los liderazgos pasivos, aunque en dos de los centros se determinó que los directivos no tienen claros los mecanismos de control y delegan o eluden la toma de decisiones (en estas instituciones, los resultados relacionados con el clima laboral dan indicadores de insatisfacción en diferentes sub-dimensiones)

Moya (2011) realizó una investigación para determinar si el liderazgo tiene influencia en el clima laboral de una institución educativa, en este caso la "Soberana Orden Militar de Malta" del Distrito de Villa María del Triunfo, Lima, Perú. La muestra estuvo conformada por 90 docentes a quienes se les aplicó una escala de Likert. Al finalizar, se determinó, con un 95 por ciento de probabilidad, que el liderazgo sí influye de manera significativa en el clima laboral de dicha institución.

Cervera (2012) realizó una investigación con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Su muestra la constituyeron 171 docentes de instituciones educativas del Distrito de los Olivos en la Provincia de

Lima, Perú a quienes se les aplicaron los instrumentos Escala de Liderazgo Transformacional e Inventario de Clima Organizacional de Croft y Halpin, cuyos resultados fueron luego correlacionados por medio de la prueba estadística de Spearman. Sus hallazgos revelan que hay una correlación significativa positiva entre las dos variables.

Chávez (2013) realizó un estudio para determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas, PYME. Para ello realizó un análisis teórico conceptual en el que comparó teorías, conceptos, modelos e investigaciones. Uno de ellos refiere a una investigación realizada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), en la que la muestra fueron 191 empresas de las cuales 68.1% eran pequeñas y 31.9% eran medianas, todas ellas del Distrito Metropolitano de Quito. Dicha investigación refiere que en estas empresas el tipo de comportamiento organizacional que predomina es un 39.53% participativo, 27.13% de apoyo, 22.48% autocrático y 10.85% paternalista. Por otro lado, desde el punto de vista de los empresarios se obtiene la siguiente información: el 48.94% piensa que el clima organizacional de su empresa es normal; el 30.85% cree que es interesante; el 18.09% lo percibe estimulante y activo y el 1.06% piensa que es apático y desagradable. Chávez concluye que, en las PYME, los líderes deben utilizar el tipo de dirección adecuado para alcanzar los objetivos, de acuerdo con las circunstancias en las que interactúan el entorno, la tarea y la persona; y que la percepción que los colaboradores tengan de sus líderes influye directamente en la forma en que se comportan.

Ruiz (2011) analiza la *“influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte”*. Para ello aplicó un cuestionario a una muestra de 175 docentes y utilizó el modelo de regresión lineal múltiple para comprobar las hipótesis planteadas. Determinó la correlación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y la eficacia de las instituciones educativas mencionadas. Sus resultados indican una correlación de 0,57 y 0,56 respectivamente. Además

determinó que el liderazgo de los directores sí influye en la eficacia de las instituciones educativas incluidas en el estudio.

Molocho (2009) realizó una investigación descriptivo-explicativa con el diseño correlacional para determinar los principales factores que influyen en el clima institucional en la gestión de la sede de administración Unidad de Gestión Local No.1 del Cono Sur de Lima, Perú. Por medio del muestreo no probabilístico, eligió una muestra de 56 individuos de diferentes áreas de dicha sede, aplicando un cuestionario. Concluyó que el clima institucional expresado en potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional influyen en un 43.8% sobre la gestión aceptando la hipótesis planteada con el 95% de confianza.

Chamorro (2005) realizó una investigación no experimental, correlacional para definir los factores determinantes del estilo de liderazgo del director/directora. Entre sus objetivos plantea el de identificar los factores y determinar su relación con los estilos de liderazgo. El estudio se realizó tomando en cuenta centros educativos del Departamento de Magdalena y en el Atlántico de Colombia accediendo a un 56.2% y 31.7% respectivamente del total de la población. Para la recogida de datos se elaboró un cuestionario para identificar los estilos de liderazgo y los factores que los definen, creando una versión para directores y otra para docentes. En el estudio se contemplaron las siguientes variables: motivación de servicio y proyección de los directores, motivación personal de los directores, conocimiento de sí mismo (rasgos personales del director), compromiso activo, crítico constructivo, autonomía, pensamiento independiente, experiencia anterior en el cargo de los docentes, y el tamaño del centro. Los resultados señalan que se pueden distinguir rasgos personales en los directores los cuales identifican como Factor de Conciencia de sí mismos al percibirse a ellos mismos en una posición de liderazgo. Al realizar la validación empírica del modelo de medida se considera que las siguientes variables son estimadores adecuados en la medida del Factor de Conciencia de sí mismos:

- Reconsidera su opinión (0,73)
- Reconsidera decisiones cuando no se adecuan a la realidad (0,76)

- Admite críticas y feedback (0,74)
- Posee serenidad para enfrentar situaciones estresantes (0, 71)
- Afronta retos y se adapta a las nuevas circunstancias (0,77)

1.2 JUSTIFICACIÓN

Los empleados tienen en sus manos gran parte de la responsabilidad de alcanzar las metas de una organización; de allí la importancia de promover un ambiente en el cual se manifiesten valores y actitudes positivas que estén alineados con la filosofía institucional.

Chiang, Martí y Nuñez (2010) plantean que una organización es un sistema abierto que se relaciona continuamente con su medio y explican la importancia que tienen en la construcción del clima organizacional factores como el ambiente físico, exigencias propias del tipo de trabajo que se realiza, características de la cultura organizacional, la relación con factores externos y el tipo de liderazgo, así como la búsqueda del equilibrio entre las exigencias externas e internas para la construcción de un clima organizacional adecuado.

Entre las variables de gran influencia en la construcción del clima laboral, el director en su rol de líder tiene un papel protagónico debido a que muchas veces es mediador e influye directamente en la forma en que se enfrentan las situaciones cotidianas, se desarrollan los procesos y se solucionan los problemas.

Chiang, Martí y Nuñez (2010) citan a Kozloski y Doherty resaltando la influencia del liderazgo en el clima de una organización y reconocen además que el clima laboral influye, a la vez, en el estilo de liderazgo.

Ouchi (1982) plantea que cuando un líder ingresa en el sistema del clima organizacional "inputs" de ayuda, apoyo, brindar responsabilidad y autonomía se crea un efecto de implicación y compromiso en el que hay un intercambio de energía que permite un clima organizacional abierto, flexible, de apoyo mutuo, aceptación y comprensión en el cual todas las personas involucradas en un proceso se alinearán

para alcanzar los objetivos y las metas. Por el contrario, si hay una percepción negativa por parte de los empleados, se producirá una disminución de la productividad y se creará un ambiente laboral lleno de conflictos. En resumen, la conducta del líder influye positiva o negativamente en las percepciones individuales y de equipo de toda la organización.

Argueta (2008) cita a Lapalma quien afirma "Una de las consecuencias más alentadoras y fácilmente observables es el alto nivel de motivación y alegría que se produce...A esto hay que agregar la aparición del humor en las tareas". De acuerdo con ello, los administradores suman a sus labores administrativas las de influir, motivar e inyectar dinamismo.

Son muchos los factores que afectan la formación del clima en una organización; sin embargo, el liderazgo es uno de los más importantes y aunque otras condiciones relacionadas con la estructura, las prácticas, los procedimientos y los procesos puedan generar problemas o debilidades, un tipo de liderazgo adecuado es fundamental para afrontar situaciones adversas y obtener resultados positivos en todas las metas.

Dado lo anterior, se considera que para el Colegio Liceo Guatemala, los resultados de la investigación le serán de utilidad ya que podrán analizar cómo perciben sus docentes el clima laboral y el estilo de liderazgo del director.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de fundamentar la relación que puede existir entre las variables de liderazgo y clima organizacional a continuación se presentan conceptos, ideas y aspectos teóricos que apoyan la comprensión de esta relación.

2.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Prieto (2012) la palabra cultura tiene su origen en el vocablo latín "cults" que quiere decir cultivo y "ura" que significa acción; en la actualidad, la palabra cultura se refiere al conjunto de *"rasgos, distintivos, procesos afectivos, conductas, que distinguen a un grupo social, a una comunidad a una asociación de personas durante un período de tiempo"*.

En el ámbito empresarial, el concepto de cultura es tan amplio que se manifiesta en valores, conductas, hábitos de comportamiento en respuesta al poder, la autoridad y los conflictos. La cultura se constituye en una conexión entre hechos, valores, signos, símbolos y responsabilidades que ilustran la forma de funcionar de la empresa, construyen su historia y dan fortaleza al equipo integrado por el elemento humano.

Entre las definiciones de cultura organizacional se encuentran las siguientes:

- Chiang, Marti, & Nuñez, (2010) citan a Kroeber y Kluckbohn: *"Patrones transmitidos de valores, de ideas y de otros sistemas simbólicos que forman el comportamiento"*.
- Ouchi citado por Chiang, Marti, & Nuñez, (2010): *"Conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican valores y creencias subyacentes de la organización a sus empleados"*.

- *“La cultura organizacional en una empresa representa los valores, las aspiraciones, los principios fundamentales y las prioridades de una organización. En la mayoría de las organizaciones la cultura queda reflejada y explícita a través de la definición de la misión, de la visión y de las metas, y de los valores de la organización”.* (Fernández, 2006)
- Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012) *“Patrones de conducta y creencias que caracterizan a una empresa en especial”.*
- Ibañez (2013) *“Cultura Organizacional: conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional”*; añade que intentar cambiar dichas premisas no es sencillo.

De acuerdo con Tejada (2007), dentro de una organización existen tres elementos que se interrelacionan:

- Sistema socio-cultural: Se integra por las interacciones que se dan entre las estructuras formales, sus estrategias y procesos de gerencia, así como otros elementos que permiten que la organización funcione.
- Sistema Cultural: En este se agrupan aspectos relativos a la expresividad y afectividad de cada organización que a su vez se integran a una colectividad de mitos, valores, creencias e ideologías. Se reúnen aquí también, costumbres, formas de hablar, ritos, ceremonias, cuentos, leyendas, entre otras.
- Colaboradores: Se incluyen aquí las personas que integran la organización, que poseen cierta personalidad, talentos que los distinguen, experiencia y que debido a su posición jerárquica pueden contribuir en la elaboración y modificación de la identidad de la empresa.

Por lo tanto, la cultura organizacional se integra por una serie de elementos inmersos dentro de la forma de ser de la organización.

2.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Alcover, Moriano, Osca y Topa (2012) refieren que las personas que conviven a diario tienen una percepción particular del ambiente en el que se desenvuelven. Lo interpretan a su manera y le dan un significado propio a cada situación o estímulo al que se enfrentan; de allí se origina la utilización del concepto de "clima".

En su artículo "Clima Organizacional y Objetivos de la Empresa" William Jiménez (2011) argumenta que el clima organizacional es el ambiente que se puede percibir en una empresa en un determinado momento y que puede o no hacer agradable trabajar en ella; añade que incluye cualidades o propiedades del ambiente en general, de acuerdo con la percepción de los miembros de dicha organización, que pueden ser internas o externas y que van a influir en su comportamiento. Los procesos de control de la organización se traducen en procesos de comportamiento para las personas; la relación de todos estos aspectos, situaciones, percepciones e interpretaciones también se llama Clima Social y cuando se registra en el trabajo es conocido como Clima Laboral.

Alcover, Moriano, Osca y Topa (2012) destacan que en la década de los setentas otros autores, entre ellos Likert y McGregor propusieron el uso del concepto "clima organizacional" con el interés de realizar un análisis sobre el modo en que los colaboradores realizan sus tareas y cuan competentes son al ejecutarlas; además de analizar la manera en que los directivos de una organización le dan forma al clima en que sus colaboradores se van a desempeñar y su capacidad de ejercer una influencia positiva dentro de la organización.

Gan F. & Berbel G. (2007) comentan que el clima organizacional tiene que ver con el ambiente y características objetivas y subjetivas que se dan en una organización

específica; añaden que dentro de una organización pueden registrarse diferentes climas en cada departamento o áreas que integran el sistema. Las características de un clima organizacional son perdurables y pueden identificarse fácilmente entre una organización y otra.

2.2.1 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Gadow (2010) el clima organizacional es el producto de la percepción de una relación de causa y efecto que se deriva de una serie de situaciones que se registran en la vida diaria por lo que determinar la estructura del clima requiere el análisis de la influencia de aspectos relativos a la naturaleza de una organización, los objetivos y metas que se busca alcanzar, sus procesos, la normativa y los valores.

2.2.1.1 ELEMENTOS OBJETIVOS Y SUBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Gan F. & Berbel G. (2007) clasifican los elementos del clima organizacional en dos áreas principales: elementos objetivos y elementos subjetivos

Los elementos subjetivos se relacionan con el individuo y sus necesidades, actitudes, motivación, valores, relaciones con los directivos, los miembros de su grupo, de otros grupos o con lo que implica su propia labor e incluyen los siguientes.

- **Autonomía:** Se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones y responsabilidades. Para delegar la toma de decisiones en el personal, éste debe estar bien calificado, de lo contrario, el superior y su equipo no tendrán la tranquilidad de que sus decisiones se reflejarán en buenos resultados.
- **Participación:** Tiene que ver con la acción e influencia ejercida en los procesos colectivos ya sea de su propio trabajo, o en aspectos generales como

cambios, calidad, desarrollo y avances. Lo contrario de participación sería pasividad o indiferencia.

- Liderazgo: La proyección del liderazgo se lleva a cabo por medio de los distintos perfiles y estilos de liderazgo que existen, lo que también puede generar diferentes tipos de clima dentro de la organización.
- Comunicación: Se refiere a la existencia de canales por medio de los cuales compartir y recibir información.

Los elementos objetivos se relacionan con las condiciones como instalaciones, recursos, procesos, métodos de trabajo Gan F. & Berbel G. (2007) enumeran los siguientes:

- Condiciones físicas y prevención de riesgos: El mobiliario y herramientas deben ser ergonómicos para que no sean un riesgo para la salud del personal; se contará con planes de emergencia y medidas de seguridad bien estructurados para el bienestar de toda la comunidad laboral.
- Política salarial: Escala salarial de acuerdo al puesto, aumentos en función de la productividad. Este aspecto tiene relación con el nivel y calidad de vida de los empleados dentro y fuera de la organización.
- Diseño de puestos de trabajo: Proporcionar un manual del empleado donde se especifiquen los diferentes puestos de trabajo con sus requerimientos y responsabilidades; éste debe ser del conocimiento de todos los miembros del personal.

2.2.1.2 FACTORES DESCRIPTIVOS Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Silva citado por Gan & Berbel (2007) explica que entre las dimensiones del clima organizacional a las que se les da mayor importancia a nivel general se encuentran las “actitudes” hacia ciertas áreas:

- hacia los directivos de la empresa
- hacia la promoción y oportunidades de ascenso
- hacia el contenido del puesto de trabajo
- hacia la supervisión y el apoyo que reciben los superiores
- hacia los incentivos y salarios
- hacia las condiciones en el trabajo
- hacia los compañeros de labores

Por otro lado se analizan cuestiones relativas a la gestión interna:

- la higiene y seguridad en el trabajo
- la remuneración
- delegación, empoderamiento y participación
- la comunicación
- el enriquecimiento de las tareas, la creatividad y la innovación

Las dimensiones que se enfocan en los perfiles personales son:

- aptitudes que se emplean en el desempeño de las labores del trabajo
- actitudes que se generan en el desempeño del trabajo.
- motivaciones con relación intrínseca al desempeño del trabajo.

Silva citado por Gan & Berbel (2007) propone un listado de dimensiones o factores que comúnmente se pueden encontrar en diferentes instrumentos de medición del clima organizacional:

- Liderazgo
- Estructura
- Normas
- Seguridad
- Control
- Resultados
- Satisfacción-recompensas
- Apoyo
- Confianza
- Impulso
- Conflictos
- Obstáculos
- Responsabilidad
- Autonomía - autoconfianza
- Lealtad, identidad
- Interacción, comunicación

2.2.2 TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las diferentes teorías acerca del clima organizacional son enfoques que se han planteado de acuerdo con el criterio de ciertos investigadores que han cuestionado las variables que influyen en la forma en las que se registran las percepciones y las actitudes generadas por dichas percepciones, por parte de los miembros de una organización.

A continuación se incluye una tabla elaborada por Chàvez (2013) basada en el trabajo de Chiang, Martín y Nuñez (2010) en la que se incluyen enfoques teóricos

que plantean algunos autores sobre los tipos de clima que pueden registrarse dentro de una organización:

TABLA 2.1
ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE LOS TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

AUTOR	TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
Lewin, Lippitt y White 1939	Clima democrático Clima autocrático Clima "laissez faire"	Los tres tipos de clima corresponden a tres estilos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los miembros del equipo.
Gibb 1961	Clima de apoyo Climas defensivos	Establece dos tipos de clima basados en la comunicación y la conducta.
Halpin y Croft 1963	Clima abierto Clima autónomo Clima controlado Clima familiar Clima paternal Clima cerrado	Se basa en las percepciones con respecto a los patrones interactivos de la conducta. Cada tipo de clima es visto como ideal, que después en la realidad revestirá características distintivas de cada organización.
Likert 1967	Clima autoritario: Autoritarismo explotador Autoritarismo Participativo: Participativo consultivo Participación en grupo	Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema participativo.
Litwin y Stringer 1968	Clima de afiliación Clima de poder Clima de logro	Se simulan tres organizaciones con tres estilos distintos de liderazgo. Cada una genera un estilo diferente de clima.
Sinclair 1970	Climas prácticos Climas comunitarios Clima de conciencia y conocimiento Clima de propiedad Clima de erudición	Se fundamenta en estudios de las relaciones escolares, se basa en las percepciones que los alumnos tienen de sus profesores y de las actitudes de sus propios compañeros.

Hellriegel y Slocum 1974	Clima ideal Clima de injusticia Clima de apatía Clima explosivo	Se basa en la teoría motivacional de Herzberg y son el producto de la mezcla de la satisfacción y la insatisfacción.
Villover y Licata 1975	Climas robustos Climas no robustos	Se basa en estudios escolares de elementos ambientales.
Jhonston 1976	Clima orgánico-adaptativo Clima burocrático	El clima se produce a partir de una situación de crecimiento en la que se tienen que incorporar nuevos empleos.
Winne 1980-1981	Climas coherentes Climas no coherentes	Se obtiene mediante un sistema a través del cual se definen los puntos particulares de cada clima en el continuo.
De Witte y De Cock 1986	Poco control, poco dinamismo Poco control, mucho dinamismo Mucho control, poco dinamismo Mucho control, mucho dinamismo	Están basados en dos dimensiones fundamentales: control y dinamismo organizacional.
Brunet 1987	Clima autoritario explotador Clima autoritario paternalista Clima participativo consultivo Clima participativo	Este modelo se basa en el desarrollo organizacional que incluye elementos estructurales, procesos de la organización y aspectos de la interacción entre las personas.

Fuente: Chávez (2013)

2.2.3 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Gan y Berbel (2007) citan los tipos de clima organizacional propuestos por expertos que han dedicado parte de su trabajo a investigar el tema:

Likert citado por Gan y Berbel (2007) clasificó el clima organizacional en cuatro tipos que se relacionan con los estilos de liderazgo, la dirección y el trabajo en grupo. Determinó dos grandes grupos, el clima de tipo autoritario y el de tipo participativo. El autoritario corresponde a un tipo de clima cerrado en el cual la estructura es poco flexible y severa; en el participativo el clima es abierto, su estructura flexible y se percibe más positivismo.

El clima de tipo autoritario se subdivide en:

- Sistema Autoritario Explotador: en esta clasificación no hay confianza de parte de la dirección hacia los empleados, se percibe temor, hay muy poca o ninguna interacción entre directores y empleados. La toma de decisiones la realizan solamente quienes dirigen.
- Sistema Autoritario Paternalista: hay confianza entre la dirección y los subordinados. Se motiva por medio de castigos y recompensas; existen mecanismos de control utilizados por los directivos. Da la impresión de que el trabajo se desarrolla dentro de un ambiente estructurado y estable.

El clima de tipo participativo se subdivide en:

- Sistema Consultivo: está basado en la confianza de los superiores hacia sus subordinados quienes pueden tomar decisiones en asuntos específicos y se delegan responsabilidades. Se busca la satisfacción de la necesidad de estima; también hay interacción entre jefes y subordinados. El dinamismo y administración funcional definen la atmósfera.

- Sistema Participativo en grupo: la toma de decisiones se realiza de manera integrada en la que tanto jefes como subordinados tienen participación, además se incluye a todos los niveles de la organización. La dirección confía plenamente en sus empleados. Hay fluidez en la comunicación de manera vertical y horizontal, así como ascendente y descendente. Se motiva teniendo como punto clave la participación. Los objetivos por rendimiento dan la pauta para realizar las actividades laborales. Las responsabilidades compartidas entre superiores y supervisados son las bases para las relaciones. Este tipo de clima fundamenta su funcionamiento en el trabajo en equipo, como una vía para dar alcance a los objetivos por medio de la participación estratégica.

Por su parte, Litwin y Stinger citados por Gan y Berbel (2007) plantean que el clima de una organización es una especie de filtro por medio del cual pasan fenómenos objetivos de la empresa como la estructura, la toma de decisiones y el liderazgo; por lo que si se estudia el clima, se puede llegar a comprender situaciones que se generan en relación a la motivación, comportamiento y formas de reaccionar de los empleados. Por ello, de acuerdo con los autores, abarca percepciones y respuestas de los miembros de una organización originadas en una diversidad de elementos que se deben medir para explicar el tipo de clima que existe en una organización. Estos elementos son:

- Estructura: Percepción en relación a la cantidad de procedimientos, trámites, reglas, que los empleados deben enfrentar en el desempeño de su labor. Se refiere también al nivel en que se le da importancia a la burocracia, estructura y control o por lo contrario, si hay mayor libertad, informalidad o poca estructura.
- Responsabilidad (empoderamiento): La manera en que se sienten los integrantes de una organización sobre si son autónomos o no en la toma de

decisiones en relación a su trabajo. También determina si la supervisión es general y no tan cercana o bien, si se vigila constantemente la labor.

- **Recompensa:** si hay relación correspondiente entre una labor bien realizada y la recompensa que se recibe por ello. Mide si la organización da mayor importancia a la utilización del premio o el castigo o el castigo más que el premio.
- **Desafío:** Se centra en la forma en que quienes integran la organización perciben los retos que se le presentan, la medida en que se promueve la toma de riesgos con el objetivo de alcanzar las metas planteadas o si el sistema es rutinario.
- **Relaciones:** La forma en que los empleados perciben si existe un ambiente agradable de trabajo, el estado de las relaciones sociales entre personas del mismo o diferente nivel en el organigrama.
- **Cooperación:** La forma en que se sienten los empleados sobre si existe o no en los directivos y otros empleados, el espíritu de ayuda, se enfatiza el apoyo mutuo en todos los niveles o si, en caso contrario, cada persona se ocupa únicamente de sus funciones.
- **Estándares:** cómo se percibe el nivel alto, bajo o nulo de énfasis que se pone en el cumplimiento de normas, procedimientos, rendimiento y seguimiento de instrucciones.

Por el contrario, Schneider y Reichers citados por Gan y Berbel (2007) propusieron el esquema de "Clima en Plural". Su hipótesis se basa en que, dentro de una organización, es posible que existan varios climas por lo que es conveniente crear instrumentos específicos que midan los aspectos considerados

como relevantes. Entre los componentes más importantes determinan los siguientes:

Componentes de Seguridad y Prevención:

- Cultura y valores entorno a la seguridad
- Los riesgos y peligros percibidos
- Comportamientos seguros: formas de expresión y detalles
- Compromiso de los directivos hacia las medidas de seguridad
- Formas de motivar la seguridad en la organización
- Forma en que se comunican los jefes con los subordinados en temas relacionados con la seguridad
- Cooperación para la seguridad de los grupos
- Manejo de datos de los niveles de riesgos de accidentes.

Componentes de Comunicación (basado en el trabajo de Falcione y Kaplan, citados por Gan y Berbel (2007))

- Capacidad de recibir la comunicación
- Toma de decisiones
- Compromiso de la organización
- Expectativas y nivel de satisfacción en los procesos de comunicación
- Compromiso de la organización en relación a la comunicación (basado en el trabajo de Daly, Falcione y Damhorst)
- Cantidad de comunicación que se emite y recibe por una persona
- Discrepancia entre el nivel de comunicación que se necesita, la que se persigue y la que finalmente se percibe. La forma en que se implementa la comunicación por parte de los principales emisores.
- Oportunidad de las respuestas

- Grado de discrepancia que hay entre la información que se recibe y la que se percibe que es necesaria por el personal en distintos niveles de la organización.

Como resultado, puede haber varios tipos de climas organizacionales.

- Clima de comunicación: se considera que la comunicación permite la interacción entre las personas por lo que hay que priorizar las situaciones en que se dan los procesos de comunicación, como: reuniones, comunicación informal, formas de entregar la información.
- Clima de relación empresa-sindicato: Gan y Berbel (2007) al describir estos componentes mencionan a Silva quien cita la investigación de Dastmalchian, Blyton y Adamson llevada a cabo en dos empresas de Canadá, dicho estudio se centró en las relaciones empresa-sindicato ubicándolas como dimensiones derivadas ("subconjunto") del clima organizacional. Sus elementos son:
 - Cooperación
 - Visión compartida
 - Participación en conjunto
 - Apatía
 - Hostilidad
 - Imparcialidad y confianza
- Clima de Creatividad-Innovación: La evolución acelerada de la tecnología y de las organizaciones tiene un impacto importante en la competitividad, generan gran interés en cómo el clima va a influir en los equipos de trabajo en la innovación y creatividad, por lo que también la medición de estas dimensiones del clima se enfoca desde puntos de vista que se acerquen al contexto y necesidades de cada organización. Sus elementos son:

- Planificación de la calidad: el clima favorable o desfavorable se convertirá en un motor que impulsará o no la calidad de la innovación y la creatividad.
- Cambios en las políticas: se mide el nivel en que los equipos de trabajo son resistentes o abiertos a la innovación.
- Cambio en la cultura: determina la posición que la "innovación y mejora" tienen en la cultura actual y dentro de ese estado si existe un clima propicio o no para el cambio.

2.2.4 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Méndez (2006) cuando se va a realizar un proceso de investigación, las herramientas para recolectar información son fundamentales; en el caso del clima organizacional la encuesta es una de las más utilizadas; por lo que James propone que se debe analizar al individuo ya que el objeto de estudio es la percepción de este, mientras que Howe afirma que el análisis se debe realizar tomando como unidad de análisis al grupo o área y a la totalidad de la empresa y que la percepción individual no sería útil.

Para medir el clima y analizarlo hay que determinar el planteamiento teórico en el que se fundamentara la investigación, los objetivos a alcanzar y definir las variables. En este proceso establecen los fundamentos, herramientas; forma de recolección, manejo y análisis de datos e interpretación de resultados. Además, para asegurar la confiabilidad, el proceso de medición y análisis puede realizarse desde dos perspectivas, la primera considerada como ideal, sería por medio de un censo en el que se incluya al total de áreas y personas de la organización; o bien, tomando una muestra (grupo pequeño). La opción de analizar una muestra se toma basándose en las dificultades que se manifiestan en aspectos como: horarios, tiempo, asistencia de los empleados a laborar en el momento de la

medición, por lo que se ha de recurrir a procedimientos estadísticos para determinar el margen de error en la información obtenida.

Si el objetivo es hacer un análisis cuyos resultados permitan realizar cambios dentro de la empresa que se manifiesten en mejoras en el clima organizacional, la calidad en la información tiene mayor relevancia en el proceso de medición, por lo que dicho proceso se realizara con cierta periodicidad para analizar si se han verificado cambios positivos o negativos. El proceso de medición ha de realizarse con el mismo instrumento.

El clima se construye al agrupar el significado a nivel psicológico (percepción) que los individuos tienen de aspectos relacionados con el trabajo y que comparten con otros: el espacio físico, el jefe o unidad de trabajo. De esta manera pueden existir climas distintos en diferentes áreas de una misma empresa. Al respecto, James y Sells citados por Méndez (2006) afirman que el cuestionario ayuda a que se obtenga la información directamente desde las personas lo cual asegura cierto nivel de calidad, facilita su manejo y se centra en la empresa.

Para medir las dimensiones del clima dentro de una organización se han desarrollado gran cantidad de instrumentos, como encuestas, cuestionarios, entrevistas, dinámicas de grupo, análisis de incidentes.

2.3 EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Hitpass (2012) una organización es un sistema integrado por personas; este sistema tiene características, cultura y clima propios, por lo que todas estas variables se han de gestionar por una serie de procesos de mejora constante; observar y analizar constantemente estos procesos contribuirá para alcanzar un desempeño óptimo y mantener alta la motivación de los empleados.

La organización debe tener la capacidad de innovarse lo cual se puede representar por los siguientes aspectos:

- Ser adaptable
- Poseer la capacidad de resolver problemas
- Reaccionar flexiblemente a los cambios del entorno
- Mantenerse receptiva a nuevas ideas que pueden venir tanto del interior como del exterior de la organización

Según Prieto (2012) el clima organizacional destaca lo importante que el factor humano es para la organización, sobre todo las relaciones humanas y la motivación. Además resalta que las interacciones dan lugar a las relaciones entre los empleados y las organizaciones, las cuales son también generadas de acuerdo a la estructura organizacional y las relaciones tanto interpersonales como intergrupales.

Prieto (2012) cita a Robbins quien explica que el clima es el aspecto que se utiliza con mayor frecuencia para describir la identidad de una organización; sin embargo, la cultura permitira ilustrar diferentes niveles en temas como el calor humano, los valores, tradiciones, costumbres, procesos, practicas, actitudes, comportamientos. Estos aspectos unidos a las relaciones sociales, a través del tiempo, influyen en las actitudes y los comportamientos de los trabajadores, con lo que se genera una percepción más o menos uniforme de la personalidad de cada organización y cómo se distingue de otras. Cita también a Litwin y Stringer (1998); Halpin y Crofts (1963), quienes han investigado el tema de clima organizacional, identificando las percepciones subjetivas que se relacionan con el nivel de confianza reflejado en aspectos como *"las relaciones, la intimidad relacional, la solidaridad en los equipo, el sentimiento de reciprocidad empresarial frente al esfuerzo individual, el calor humano, el apoyo gerencial, la tolerancia frente a los conflictos y la lealtad demostrada con el proyecto institucional."*

En cuanto a la relación entre el clima y la cultura organizacional Chiang, Marti, & Nuñez, (2010) destacan los siguientes puntos:

- El clima organizacional fue desarrollado en el contexto de la teoría de psicología social de Lewin, que se basa en las interacciones de las personas con las situaciones con las que se enfrenta.
- La cultura surge de las bases del "interaccionismo simbólico" el cual busca comprender a la sociedad por medio de la comunicación y que además realiza un análisis de las acciones sociales desde el punto de vista de los participantes.
- Un individuo por sí mismo no posee una cultura.
- En una cultura se comparten creencias y valores.
- Cuando las organizaciones son nuevas, se encuentran en etapa de transición, o tienen conflictos ya sea estructurales o de roles; no existe una cultura ya que no se comparten valores y creencias entre los miembros.
- La fortaleza de un cultura se ve reflejada en el nivel de consenso existente, así una cultura fuerte ayuda a formar el comportamiento de los individuos, si por el contrario la cultura es débil tiene menor influencia.
- Se puede decir que todos pueden percibir el clima de una organización, sin embargo no todos experimentarán la cultura.

Chiang, Marti, & Nuñez, (2010) citan el trabajo de Rouseau (1988) en el que plantea similitudes y diferencias entre el Clima y la Cultura Organizacional

TABLA 2.2
SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA
CULTURA ORGANIZACIONAL

Similitudes	Diferencias
Consistencia y consenso.	La cultura tiende a ser normativa y el clima descriptivo.
Entre los elementos básicos de cada uno están las percepciones, creencias e interpretaciones en cada individuo.	En toda organización existe el clima al menos de forma individual, pero no en todas existe una cultura, es decir no se evidencian reglas fuertes que todos deban cumplir.
El clima y la cultura tienen características permanentes, históricas y son resistentes al cambio.	Dentro del marco de una organización, todos pueden experimentar el clima, mas no todos forman parte de la cultura.
Hay tendencia a distinguir y discriminar entre los miembros de las unidades que coexisten con diferentes sistemas de creencias.	El clima está unido a los criterios a nivel individual, para comprender su impacto, se debe analizar hacia arriba dentro de la colectividad. En la cultura el análisis debe ser hacia sus bases, a lo profundo, debido a que es un hecho del núcleo social.

Fuente: Chiang, Marti, & Nuñez, (2010)

De este análisis los autores concluyen que:

- Existe tal nivel de diferencias entre el clima y la cultura que se puede sostener la independencia en su conceptualización y su forma de operar.
- Los conceptos de clima y la cultura se asemejan tanto que se pueden investigar uno en relación del otro.

Reichers y Schneider citados por Chiang, Marti, & Nuñez, (2010) plantean posturas interesantes basadas en sus investigaciones:

El clima y la cultura se van aprendiendo durante la interacción simbólica y la socialización con otros miembros de la organización y se enfocan en las formas en que las personas dan significado a su entorno, lo que se constituye como la base en que se genera la acción. Ambos se pueden ver como una unidad o por sus diferentes dimensiones y pretenden realizar una identificación de lo que afecta el comportamiento dentro de las organizaciones a nivel del ambiente. El grado de abstracción en el que existe la cultura, está por encima del nivel en el que se manifiesta el clima (éste es una forma en que se ve reflejada la cultura).

Es difícil determinar si es la cultura la que determina el clima o si es lo contrario; al respecto existen autores como Ashforth citado por Chiang, Marti, & Nuñez, (2010) quien explica que el clima está en el campo de las percepciones y la cultura en el de las creencias, entonces el clima organizacional se convierte en un compañero de la cultura y ésta última es quien lidera, de tal forma que el clima depende de la cultura y es la cultura la que va a influir en la determinación del o los tipos de clima dentro de una organización.

2.4 LIDERAZGO

Cada organización tiene características propias, por ejemplo la cantidad de personas que forman parte de ella, el propósito, duración y estructura; las organizaciones siempre cuentan con personas que tienen ideas con las que todos concuerdan y que, al ponerlas en marcha, traen buenos resultados. Estas personas poseen la virtud de que las cosas se vayan dando y por ello los demás les siguen; a este fenómeno se le puede denominar "Liderazgo". A pesar de la existencia de diferentes enfoques y definiciones sobre el tema, uno de los elementos que se encuentra constantemente es la capacidad de influir.

Torres (2004) cita a Lynch quien asegura que *“El liderazgo es influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos.”* Los líderes que forman parte de la jerarquía de dirección de la organización, deberían poseer la

capacidad de intervenir efectivamente en el comportamiento de sus colaboradores para alcanzar los objetivos de manera eficaz. Sánchez (2010) comenta que *"el liderazgo hace que la institución logre los fines y tengan nuevos retos por alcanzar, el líder debe ser un agente de cambio donde debe realizar una planificación, le dé seguimiento a lo planteado y evalúe cada uno de los procedimientos demostrando su actitud positiva y entusiasta."* Es por ello que el liderazgo consiste en conseguir que la gente lleve a cabo una serie de actividades encaminadas al éxito.

El líder fomenta diferentes destrezas y habilidades los sabe manejar a un grupo determinado, ya que eso le será de beneficio para alcanzar los objetivos deseados. El líder lleva a las personas a realizar una estrategia para poder realizar su trabajo con eficiencia. Es por eso que en niveles de gerencia, el líder es importante ya que cuenta con características únicas para realizar una asignación.

Montalván (1999) comenta que cuando los líderes ejercen su influencia, sus seguidores observan la forma en que este dirige y en el proceso se gana el respeto y les da seguridad para seguirlo. El buen desempeño de un líder puede verse fácilmente reflejado en el aumento del rendimiento y la productividad de un equipo. Las personas van respetando al líder a medida que él va ganándose el respeto de ellos.

Hoog y Vaughan (2010) citan a Jacobs y Singell quienes estudiaron el funcionamiento de equipos de béisbol en Estados Unidos durante 20 años e identificaron que los equipos más exitosos estaban guiados por entrenadores que habían aprendido cómo mejorar el desempeño de los miembros del equipo; además, poseían habilidades tácticas superiores a otros entrenadores. En esta línea los autores sugieren leer biografías de grandes líderes que son ejemplos de eficacia en la vida pública, social y de negocios.

El desarrollo cotidiano de toda sociedad se ve influenciado por los efectos del liderazgo y todas las personas ocupan en uno u otro momento una posición de

liderazgo; de la misma forma, cada uno tiene su propio concepto y criterio de lo que es un líder y el liderazgo.

Kruglansky y Higgins (2007) citan a Chemers quien desde la perspectiva de la psicología social define el liderazgo como: *"un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo"* de aquí que el liderazgo debe ser considerado como un fenómeno que se manifiesta en grupo, no es propio de un ente individual, sus efectos van desde el planteamiento hasta el alcance de los objetivos e implica que el líder influye en quienes le siguen, provocando la ejecución de acciones y procesos a voluntad. La eficacia de un líder se ve reflejada en el éxito del alcance de las metas, aprovechando al máximo las características del equipo con el que cuenta.

2.4.1 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Alves J. (2003) comenta que el liderazgo tiene que ver con tener una estrategia e influir para que un objetivo específico se cumpla. A través de la historia han surgido grandes líderes, en diferentes contextos y en distintos propósitos como Hitler, madre Teresa, Ghandi, Nelson Mandela entre otros. Cada uno de ellos con características que les distinguían y les permitieron de una u otra forma causar un impacto tan fuerte en quienes les rodeaban que, por voluntad propia, les han seguido, imitado o colaborado con ellos en la consecución de grandes y pequeñas metas.

De acuerdo con Hogg y Vaughan (2007) existen características relativas a la personalidad. De esto surge la "teoría de la gran persona" en la que se enfatiza la visión y comprensión que el líder tiene y se desarrolla en su entorno. Esta teoría plantea que el liderazgo es una cualidad que se forma en los primeros años de vida en donde se adquieren atributos que se utilizan para influir en otras personas. Bass (2008) cita a Stodill quien realizó una investigación de la literatura existente sobre liderazgo y concluyó que el liderazgo *"no es la simple posesión de alguna combinación de rasgos"*. Por otro lado, es obvio que el liderazgo de unas personas

es más eficaz que el de otras. La teoría del liderazgo transformacional sostiene que estos líderes cuentan con rasgos perdurables que les permiten ejercer un liderazgo eficaz.

Aguilera Vásquez (2011) comenta que la manifestación del liderazgo dependería de lo que la tarea exija llevar a cabo. Aunque la personalidad del líder es importante, también lo es el conjunto de obstáculos a los que se debe enfrentar. En resumen, el liderazgo será el producto de la combinación adecuada entre lo que una situación requiere y la personalidad del líder por lo que, de manera general se puede decir que las características de un líder dependerán de la perspectiva con que se le analice y de su contexto.

En educación es muy importante tener un liderazgo adecuado, ya que no solo son adultos los que son influenciados por el liderazgo sino nuevos ciudadanos que influyen en la sociedad. Entre los beneficios de un buen liderazgo, está llegar al objetivo deseado del plan estratégico. El plan se lleva a cabo, ya que el líder trabajó en equipo con el grupo y se realizó una coordinación adecuada de todos los elementos para tener lo deseado.

Cuando un líder motiva a su grupo de trabajo es importante que conozca las diferentes personalidades que tiene cada uno, ya que no todos se motivan con lo mismo. Nelson (2005) comenta que todo equipo necesita tener objetivos claros, para que el líder pueda identificar la mejor forma de llevarlos a ese lugar específico.

Palomo Vadillo (2010) comenta que entre las acciones que utilizan los líderes para motivar se encuentran:

- Toman en cuenta sus ideas y las ponen en práctica.
- Premios específicos por metas realizadas.
- Incentivar la actitud de logro por medio de pláticas al equipo de trabajo.
- Les permiten a los equipos de trabajo, resolver ciertas situaciones con responsabilidad.

- Existen personas que se motivan por medio del reconocimiento más que por algo monetario, así que esto puede ser de gran ayuda para las personas.

Es importante que el líder conozca las metas y objetivos que la organización debe cumplir. Entre un grupo de trabajo, las personalidades de los personas serán diferentes y conocerlas será de mucha ayuda para la integración del equipo. Si el líder conoce cómo manejar a su equipo, podrá avanzar para alcanzar lo que se propone.

2.4.2 TIPOS DE LIDERAZGO

Aguilera (2011) cita a Lorenzo quien argumenta que el liderazgo se puede conceptualizar como una de las funciones propias de un grupo por lo que crece la tendencia a tomarlo más como un "todo" que como un conjunto de características propias de un individuo. Así también atañen al grupo la búsqueda de la calidad, el control, el desarrollo profesional y la construcción de las bases filosóficas como la misión, visión y valores.

Para comprender el liderazgo y su dinámica dentro de los grupos y la organización, se han realizado gran cantidad de investigaciones; a continuación se resume las diferentes teorías sobre los tipos de liderazgo:

2.4.2.1 TEORÍAS CLÁSICAS SOBRE LIDERAZGO

A. El liderazgo como rasgo de personalidad

De acuerdo con esta teoría una persona nace con cualidades que le facilitan convertirse en líder en cualquier situación y grupo en el que se vea involucrado. Palomo (2010) cita la investigación de Robbins quien plantea que estas características se relacionan con el alcance de logros y la posibilidad de mantenerse en la posición de liderazgo, y esas cualidades tienen que ver con inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y empatía.

Palomo (2010) también cita a Gil Rodríguez quien argumenta *"La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa....los resultados solo indican qué tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo, y el que, una vez*

alcanzada esa posición, esa persona actúe de la forma que lo hace pero no permite conocer qué tipo de persona actuará eficazmente como líder". Este planteamiento contradice en cierto grado lo propuesto por Robbins ya que aunque los rasgos pueden predisponer a una persona al liderazgo, la forma en que se desenvuelva será determinante para que su influencia sea eficaz.

B. El liderazgo como conducta

Se define al líder en relación de lo que hace, es decir su conducta como líder lo define como tal. Se desarrolla esta teoría a partir de las investigaciones de dos universidades: la de Ohio y la de Michigan ambas en Estados Unidos, además del modelo que proponen Blake y Mouton.

C. Liderazgo correctivo/evitador

Este tipo de liderazgo tiene que ver con cómo el líder supervisa las situaciones por resolver en el desenvolvimiento de las tareas para corregir cualquier situación que cause problemas interviniendo solo cuando son graves, ya que evita tomar decisiones. Sus modalidades son:

- Dirección por excepción activa: el líder se enfoca en la supervisión de ejecutar la tarea buscando situaciones por corregir, para que existan los resultados deseados.
- Dirección por excepción: ofrece retroalimentación negativa, su crítica persigue lograr acciones para mejorar y así llevar a cabo lo que se ha planificado. Puede manifestarse de dos maneras:
 - Activa: Propicia modificaciones cuando ya se han producido los errores, con el fin de tener niveles adecuados de desenvolvimiento.

- Pasiva: Interviene solamente en caso necesario, solo cuando los resultados se desvían de lo esperado y son situaciones graves por resolver.
- Laissez-Faire: El líder evita dar guía, proporciona información solamente cuando se le solicita. La supervisión y las metas claras son evitadas por este tipo de liderazgo. Se confunde su tipo de liderazgo con el de sus seguidores. Palomo (2010) comenta que la comunicación entre el líder y el equipo de trabajo es poca.

Para los diferentes tipos de liderazgo se necesita un grupo específico. Con el tipo de liderazgo Laissez-Faire se necesita un grupo bien formado y maduro para poder llevar a cabo su trabajo, ya que de lo contrario, los que forman parte del grupo no sabrán que hacer y las situaciones pueden volverse complicadas.

2.4.2.2 ALGUNOS ESTUDIOS ACERCA DE LIDERAZGO

a. Estudios de la Universidad de Ohio

De acuerdo con Whetten y Cameron (2004), luego de la Segunda Guerra Mundial se realizan investigaciones para descubrir las dimensiones que determinan la forma en que se comportan los líderes. Se enfatizan dos dimensiones evaluadas en:

- el Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ), de Hemphill y Coons (1957), que fue modificado por Halpin y Winer (1957) para utilizarse en entornos educativos y militares y que más adelante se retoma por Fleishman en 1957 para adaptarse al uso en organizaciones industriales y
- el Cuestionario de Opinión del Líder (Leadership Opinion Questionnaire, LOQ) desarrollado por de Fleishman en 1975 que fue aplicado a los

supervisores. Realizada con el fin de describir la forma en que, según ellos, un líder debía conducirse.

Se identifica como efectivo al líder que obtenía puntuaciones altas en las dos dimensiones (alta consideración y alta estructura).

b. Estudios de la Universidad de Michigan

Lussier y Achua (2005) comentan que un grupo de investigadores liderado por Rensis Likert realizaron estudios para establecer las relaciones que se dan entre la conducta de liderazgo, los procesos y rendimiento del grupo en ambientes profesionales. Determinan dos dimensiones:

- Líderes centrados en la persona: enfatizan la importancia de las relaciones personales y se interesan en las necesidades de sus subordinados con especial cuidado de las diferencias individuales.
- Líderes centrados en la producción: se centran en el trabajo, lo técnico; su principal objetivo es que se realicen las tareas que se le han asignado.

Sus hallazgos se resumen en que los líderes que se centran en la persona, normalmente obtienen mejores resultados que se reflejan en una mayor productividad y satisfacción del grupo. Los resultados van variando en relación de la situación, tipo de grupo y características de los subordinados.

c. Malla Gerencial de Blake y Mouton

Ibañez Gracia y un equipo de colaboradores (2004) describen el trabajo de Blake y Mouton en relación al liderazgo quienes proponen un modelo bidimensional:

- El interés por las personas
- El interés por la producción

El líder se interesa no solo en los procesos y resultados sino también en las personas. Conoce las necesidades de las personas y les apoya para cumplir con lo que deben realizar. Blake y Mouton plantean cuatro estilos:

- La administración que se preocupa muy poco por las personas o la producción.
- Los administradores que tienen empeño en el personal y en la producción por igual.
- Los líderes solo se preocupan por el personal y no por la producción.
- El interés solo es por la producción y nada en el personal.

La malla gerencial ayuda a identificar y clasificar los estilos de dirección y administración, pero se ve limitada en explicar por qué un líder se ubica en una parte de la malla. Para poder identificar exactamente la ubicación es importante ver factores tales como la personalidad de su grupo de trabajo, las habilidades, las aptitudes, el contexto del lugar de trabajo, entre otros.

De acuerdo con Palomo Vadillo (2010) de la interacción de estas dos dimensiones, surgen cinco tipos de liderazgo:

- Laissez-Faire (dejar hacer): el líder se preocupa poco por las personas y los resultados. Son los miembros del grupo quienes hacen un mínimo esfuerzo, solo lo necesario para quedarse en su puesto. El grupo se mantiene estable y sin cambios y el objetivo principal es evitar situaciones de conflicto, hasta llegar a jubilarse. Bass (1990) comenta que este líder tiende a evadir responsabilidades y cuando hay problemas busca a quién hacer responsable, ya sean los miembros del grupo o a los acontecimientos. Es posible que este estilo de liderazgo sea consecuencia de que no exista promoción en los puestos o al fracaso personal. Puede resultar en baja creatividad y productividad; se registran pocos conflictos y un clima relajado.

- **Estilo Club Social:** el líder se preocupa mucho por las personas y poco por alcanzar las metas. Se enfoca en lo que los miembros del grupo necesitan y que las relaciones interpersonales sean satisfactorias. En general hay una atmósfera cómoda y amigable, se da mucha importancia a las actividades sociales y a la amabilidad; surgen pocos o ningún conflicto o discusiones. Palomo Vadillo (2010) cita a Bass quien explica que con este tipo de liderazgo las personas se sienten seguras; la satisfacción se mide por el éxito de las relaciones sociales, dejando a un lado las tareas, hay poca innovación, desarrollo del grupo y creatividad. En general hay baja productividad, baja calidad, pocos conflictos y clima relajado.
- **Estilo de Tarea:** el líder da mucha importancia a los resultados, se preocupa poco por las personas. Las condiciones de trabajo se componen de una estructura rígida. La percepción del líder es que él manda y controla. Su principal objetivo es alcanzar las metas. También considera la obediencia como la mejor forma de cooperar. Cuando percibe errores busca encontrar al responsable para tomar las medidas necesarias y asegurarse de que no vuelva a suceder. Los miembros del equipo son solamente instrumentos para alcanzar los objetivos y no se deben anteponer, las necesidades individuales a las de la organización. Como resultado se tiene poca creatividad, baja motivación, alta productividad con baja calidad, alto nivel de hostilidad, conflictos y resentimiento.
- **Estilo de la Mediocridad:** se busca mantener el equilibrio entre un nivel moral que satisfaga a los miembros del grupo y la realización de las tareas que requiere el trabajo. Se evita la toma de riesgos. Los niveles de motivación, creatividad e innovación son muy bajos. Los pocos retos pueden llegar a aburrir a los miembros del equipo que buscan superarse y el líder se plantea un bajo nivel de expectativas.

- Estilo de Compromiso en toda Regla: el líder manifiesta alto nivel de preocupación tanto hacia las personas como hacia los resultados. Los miembros del equipo se comprometen con las metas colectivas, las relaciones son de confianza y respeto, se les permite participar en la definición de los objetivos y estrategias que se pondrán en marcha para alcanzarlos. Los resultados que se obtienen son altos niveles de rendimiento, cooperación, creatividad y calidad. Este es el estilo de liderazgo que Blake y Mouton consideran más adecuado.

d. McGregor y la Aproximación Humanista:

Palomo (2010) cita a McGregor quien en su libro “The Human Side of Enterprise” publicado en 1960, pretende demostrar que puede haber armonía entre lo que busca la organización y los objetivos de la realidad de cada persona. Propone dos estilos básicos de liderazgo, uno es autoritario y el otro más igualitario. A continuación se muestran la comparación.

TABLA 2.3

ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO AUTORITARIO E IGUALITARIO

TEORÍA X (Liderazgo autoritario)	TEORÍA Y (Liderazgo igualitario)
Se sitúa como una de las teorías tradicionales; se fundamenta en que a las personas no les gusta trabajar, ya que necesitan ser dirigidas de manera rígida para obtener buenos resultados con mucho control, amenazas y castigos. El líder será quien tenga la responsabilidad de organizar, dirigir y controlar al grupo utilizando medidas “duras” para que se alcancen buenos resultados.	En este enfoque se propone que se debe tomar en cuenta los intereses de los individuos junto con los objetivos de la organización. El líder confía en que las personas pueden comprometerse para alcanzar los objetivos de tal manera que son capaces de auto controlarse y auto dirigirse. Los empleados toman un papel activo en la organización y consecución de los objetivos, al comprometerse aceptan más responsabilidades, aumentan su creatividad, buscan formas para solucionar problemas aumentando el desarrollo de sus potenciales. La organización debe crear las condiciones para que los empleados tengan la infraestructura, herramientas y métodos para que se alcancen los objetivos organizacionales y los de cada individuo.

Palomo Vadillo, M. T. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. España: Editorial Esic

e. Modelo de Contingencia:

Ramos López (2005) explica que en la década de los 60's Fielder sugirió que un grupo se desarrolla dependiendo de sus niveles de motivación, control en cada situación y la conducta del líder. Enfatiza la capacidad del líder de influir sobre las personas para alcanzar objetivos, lo que implica un alto grado de responsabilidad sobre los resultados que se obtengan. Como producto de sus investigaciones determina tres dimensiones que definen la eficacia del estilo de liderazgo de acuerdo a las situaciones que se presenten:

- Relación líder-miembros del equipo: grado de confianza, afecto y disponibilidad para seguir órdenes e instrucciones.
- Estructura de la tarea: una tarea detallada explícitamente, es bien estructurada y facilita el papel del líder, por el contrario, si la definición de la tarea es imprecisa o no estructurada el líder tendrá dificultades.
- Poder del puesto: se refiere al nivel de autoridad que el puesto mismo confiere, dejando fuera lo que no sea inherente a este. Así el liderazgo encontrará una senda más fácil de transitar.

f. Teoría de los Caminos de Meta (Path Goal):

Evans (1968) comenta acerca de un modelo de contingencia en el que se integra lo que una persona espera como resultado de sus esfuerzos (modelo motivacional de las expectativas) y las investigaciones realizadas por la Universidad de Ohio sobre liderazgo. En este planteamiento se puntualiza que los subordinados aceptan el comportamiento del líder a medida que perciben una satisfacción directa o inmediata. El papel del líder estaría enfocado en guiar los esfuerzos, facilitar el alcance de las metas y otorgar recompensas a los subordinados para su satisfacción. De aquí se establecen tres pasos:

- Clarificación de caminos
- Satisfacción de necesidades
- Consecución de objetivos

De la combinación de los tipos de conducta de consideración e iniciación de estructura se derivan cuatro tipos de liderazgo:

- Directivo: dirige en el qué, cuándo y por quién, estableciendo requisitos y exigencias, busca obtener experiencia en relación a la tarea.
- Apoyo: se preocupa por las necesidades y bienestar por medio de una relación positiva con los empleados y así se consigue que muestren actitudes positivas para alcanzar los objetivos trazados.
- Participativo: por medio de la generación de un clima apropiado los colaboradores pueden participar de la toma de decisiones.
- Orientado al logro: el líder tiene un alto nivel de confianza en lo que son capaces de hacer sus empleados para alcanzar metas y objetivos.

g. Modelo de Liderazgo Participativo de Vroom –Yetto

González García (2006) cita a Vroom y Yetton quienes proyectan un modelo de liderazgo “normativo” indicando lo que sería adecuado hacer en el momento de tomar decisiones. La eficacia del líder depende de su capacidad para hacer uso del estilo apropiado para cada situación y su flexibilidad en cada caso. Los subordinados se desarrollan en función de la competencia y el compromiso. Establecen una base de tres estilos de liderazgo que se transforman en cinco variantes que se detallan a continuación:

TABLA 2.4
ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo Básico	Variaciones
Liderazgo Autocrático	AI: El líder resuelve problemas y toma decisiones sin tomar en cuenta a los subordinados, utilizando la información de la que dispone.
	All: El líder obtiene la información que necesita de sus subordinados, previo a tomar decisiones para la solución de problemas.
Consultivo	CI: Para la solución de problemas el líder pide ideas y sugerencias, consulta con sus subordinados de forma individual. No promueve reuniones para estudiar un problema.
	CII: Cuando hay un problema el líder obtiene ideas y sugerencias de los subordinados reuniéndolos en grupo.
Grupo	El liderazgo se manifiesta consultando el problema, trabajando en grupo con los subordinados de tal manera que proponen, evalúan posibles alternativas y buscan llegar a un acuerdo sobre la solución.

González García, M. D. (2006).

Los autores han elaborado un cuestionario de doce ítems que ayuda a esclarecer ideas y facilitar la toma de decisiones en el día a día para solucionar los problemas.

h. Estilos de Liderazgo Situacional

En las teorías tradicionales sobre liderazgo se identifican algunos estilos como ideales. De acuerdo con Palomo (2010), las investigaciones realizadas recientemente demuestran que no es cierta la existencia de un solo estilo de liderazgo eficaz debido a que cada situación requiere un estilo diferente de ser dirigida por lo que los líderes que alcanzan el éxito son los que son capaces de adaptar su conducta a la situación y a sus empleados. Lunenburg y Ornstein (2011) describen la teoría planteada por Eddin en 1967, que se basa en la integración de dos propuestas. La primera es la Teoría Tridimensional de los Estilos de Liderazgo que en un principio fue llamada “Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo”, más adelante contribuyen Hersey y Blanchard entre 1969 y 1982 trabajando en el Center for Leadership Studies en California, denominándole

“Liderazgo Situacional”, luego en 1984 Blanchard y sus colegas traen una tercera propuesta, la teoría del “Liderazgo Situacional II”.

La Teoría de Liderazgo Situacional se basa en que los estilos de liderazgo se determinan por la relación entre la cantidad de dirección y el control proveniente de los directivos (comportamiento de dirección) y la cantidad de apoyo que ofrecen los subordinados (comportamiento de apoyo). Genera los siguientes estilos de liderazgo:

- Estilo de dirección: alto nivel de dirección y control, bajo nivel de apoyo.
- De entrenamiento o coaching, se manifiesta elevado nivel de ambos comportamientos (de dirección y apoyo).
- Estilo de apoyo: se eleva el comportamiento de apoyo y disminuye el comportamiento de dirección. El proceso de toma de decisiones se realiza en conjunto, el líder además brinda apoyo a los esfuerzos de los empleados.
- Estilo de delegación: disminuye el nivel en que interviene el líder y se aumenta el grado en que los subordinados toman decisiones.

i. Liderazgo Transaccional y Transformacional

Martínez (2012) argumenta que en el enfoque de liderazgo transaccional se analiza la relación entre el líder y sus colaboradores como un trueque o transacción. Cuando los colaboradores ejecutan las estrategias y se obtienen buenos rendimientos obtienen recompensas tangibles inmediatamente. El líder apoya a los colaboradores para que alcancen los resultados que se esperan. De acuerdo con Burns citado por Suriá (2012) hay cierto grado de inmadurez ya que el líder prioriza sus necesidades ante las de quienes le colaboran, encamina los esfuerzos de manera individual o aislada, de tal forma que no promueve la unión, Influyen de manera económica. Los líderes son buenos negociadores lo cual da

resultados hasta cierto punto. Trata de mantener la organización de forma estática, relajada y cómoda. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993) mencionan que el rol del líder transaccional tiene que ver con la definición clara de la forma del desempeño de su rol, los costos y las consecuencias. Además muestra los intercambios y recompensas. Entre sus ventajas se encuentran el hecho de que el beneficio es mutuo ya que el trabajo es valorado. Entre sus desventajas se encuentran: poco alcance, dura mientras está el beneficio; la relación entre el líder y seguidor es impersonal. Es un tipo de liderazgo por recompensa, como por ejemplo las comisiones en las ventas.

En el liderazgo transaccional se encuentran diferentes dimensiones que se detallan a continuación:

- **Consideración Individualizada:** es la capacidad que tiene el líder para dedicar atención especial a cada miembro del equipo de trabajo, reconociendo la importancia de su contribución individual. Da importancia a las diferencias individuales, necesidades y expectativas de cada persona. La comunicación es una parte activa entre el líder y sus seguidores. Busca el desarrollo de sus seguidores a través de entrenamientos de acuerdo al potencial que percibe de ellos.
- **Recompensa Contingente:** brinda recompensas o promesas de recompensas a cambio de que se alcancen los objetivos planteados. El líder describe claramente lo que espera de los seguidores y si se logra el objetivo, premia el desempeño.

Por otro lado, el liderazgo transformacional implica modificaciones dentro de la organización, promueve el desarrollo y movilización de los recursos humanos para alcanzar altos niveles de satisfacción, así los colaboradores alcanzan más de lo que ellos mismos esperaban sin la intervención del líder. Ayoub Pérez (2010) comenta que el líder transformacional es una prolongación, evolución o progresión de las características del liderazgo transaccional que se centra en recompensas o

castigos. Explican también que en el liderazgo transformacional se pueden adoptar conductas de ambos estilos aunque los líderes transaccionales no pueden tomar cualidades transformacionales.

De acuerdo con Ayoub Pérez (2010) Kouzes comenta que un líder transformacional inspira a otros a superarse, reconoce los logros de forma individual, estimula la búsqueda de alternativas y hace más fácil la identificación de objetivos comunes.

Ramos A. (2005) comenta que el liderazgo transformacional está compuesto por los factores siguientes; carisma, inspiración, estimulación intelectual, ya que fomenta la relación con el equipo y toma en cuenta sus necesidades personales y profesionales.

Bass y Avolio (1993) exponen componentes del liderazgo transformacional:

- Influencia idealizada: determina la capacidad de despertar una visión y lograr el respeto y la confianza de los seguidores, está relacionado al compromiso emocional. Este componente aumenta la identidad de grupo. Se describen dos tipos de influencia idealizada que se detallan a continuación:
 - Atribuida: El líder es un modelo para su equipo de trabajo.
 - Conductual: El líder tiene conductas modelo en su forma de dirigir, considera las necesidades y es certero en lo que hace y dice.
- Inspiración: se manifiesta en la capacidad de trasladar la visión que el líder tiene sobre algo, generando entusiasmo y pasión en sus colaboradores. Además anima e inspira a los seguidores para los objetivos planeados. El líder tiene una comunicación adecuada que

ayuda a cumplir lo que se han propuesto. Para los seguidores puede resultar fácil seguir al líder con esta característica ya que percibe el interés del líder.

- Estimulación Intelectual: es la capacidad del líder para estimular la creatividad y búsqueda de la innovación en el diseño de estrategias y mejoras en situaciones problemáticas. Para este punto el líder debe tener un nivel adecuado intelectual con flexibilidad y creatividad.

Las características del líder transformacional son:

- Creativo: Palomo (2010) cita a Hackman y Johnson quienes argumentan que para generar nuevas ideas es indispensable realizar cambios. Este tipo de líder busca la innovación, encontrar nuevos enfoques y promover la imaginación.
- Interactivo: este líder alcanza mejores resultados ya que conoce las necesidades de quienes colaboran con él, tiene una postura de comunicación, participación y habilidad para comprender a los demás, adaptarse a diferentes niveles sociales y comunicarse efectivamente.
- Visionario: este líder es efectivo porque comunica las ideas, permite la participación de los colaboradores en el desarrollo de la visión de las cosas. Bennis y Nanus (2008) indican que creando una visión compartida, establecida tanto individual como colectivamente, los líderes alcanzan mejores resultados.
- Conoce el empoderamiento: No establece modelos rígidos de control, otorga libertad para que los colaboradores sean responsables de sus ideas y acciones, así se dejan llevar por su propio juicio y obtienen beneficios para la organización. El empoderamiento es considerado una

herramienta indispensable para el alcance de altos niveles de satisfacción e implicación en la gestión de organizaciones.

- Apasionado: demuestra verdadera entrega y entusiasmo hacia su labor y hacia quienes le colaboran.
- Ética: le distingue alto nivel de moralidad en la consecución de objetivos, toma de decisiones basándose en las repercusiones que pueden tener en las personas y en la organización.
- Prestigio: goza de buena imagen y reconocimiento entre sus colaboradores a consecuencia de que demuestra integridad, credibilidad y entusiasmo en sus acciones, así como confianza en su equipo.
- Orientado a las personas: actúa en consecuencia a las diferencias individuales y las considera importantes, se interesa por los objetivos y necesidades de cada individuo, persigue armonizar los objetivos individuales a los de la organización.
- Desarrollo de los colaboradores: dedica atención especial a facilitar y apoyar el progreso de los colaboradores.
- Formación y asesoramiento de los colaboradores: el líder no supervisa, se transforma en formador, asesor, guía y facilitador; para ello su formación y actualización deben ser continuas.
- Coherencia: congruencia entre la filosofía de la organización (misión, visión, valores) y su forma de actuar.
- Actitud: participa, colabora y se involucra activamente en los procesos que conllevan el alcance de los objetivos.

Entre las competencias importantes del líder transformador se destacan:

- Capacidad de ver globalmente, pensamiento estratégico y conceptual; se orienta al logro y procesos, es empático, capaz de influir y movilizar a sus colaboradores.
- A medida que las organizaciones enfrentan nuevos retos el líder debe mantenerse alerta para satisfacer las necesidades cambiantes de cada organización.
- Los que forman parte de una organización se ven influidos en diferentes aspectos que son importantes para que el equipo trabaje y en una institución educativa el director es muy importante para poder realizar las actividades con éxito ya que el funge como administrador del centro educativo. La efectividad de él en relacionarse y realizar su trabajo debe ser una meta importante en su estilo de trabajo.

La cultura organizacional está relacionada con valores, conductas, hábitos de comportamiento y se constituye en una conexión entre hechos y responsabilidades que dan a conocer la esencia de una organización. El clima organizacional está conectado directamente con la percepción que tienen los colaboradores de lo que sucede y el liderazgo se relaciona con la motivación para alcanzar los objetivos de la organización. Por ello el líder debe conocer las metas para que su equipo de trabajo alcance lo que se propone, conocer la forma en que sus colaboradores perciben los hechos y encontrar la manera de impulsarlos a llevar a cabo las tareas buscando la excelencia; además debe estar consciente de las bases, implicaciones y fortaleza de la cultura organizacional. Aunque llevar a la práctica todo lo descrito anteriormente puede significar esfuerzo y responsabilidad, los beneficios serán muy satisfactorios.

CAPITULO III

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Liceo Guatemala, institución educativa privada se quiere conocer la forma en que los docentes de los tres niveles perciben el liderazgo y el clima organizacional y si existe relación entre estas variables. Con el fin de relacionarlas se realizó el siguiente planteamiento.

3.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿En qué medida es estadísticamente significativa la relación de la percepción que los docentes del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director?

3.2. OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida es estadísticamente significativa la relación de la percepción que los docentes del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director.

3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son:

- Determinar en qué medida es estadísticamente significativa la relación de la percepción que los docentes en los tres ciclos del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director.
- Determinar en qué medida es estadísticamente significativa la relación de la percepción que los docentes en el primer ciclo del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director.

- Determinar en qué medida es estadísticamente significativa la relación de la percepción que los docentes en el segundo ciclo del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director.
- Determinar en qué medida es estadísticamente significativa la relación de la percepción que los docentes en el tercer ciclo del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director.
- Determinar la percepción que los docentes que laboran en los tres ciclos del Liceo Guatemala tienen con respecto al tipo de liderazgo ejercido por el director.
- Determinar la percepción que los docentes que laboran en el primer ciclo del Liceo Guatemala tienen con respecto al tipo de liderazgo ejercido por el director.
- Determinar la percepción que los docentes que laboran en el segundo ciclo del colegio Liceo Guatemala tienen con respecto al tipo de liderazgo ejercido por el director.
- Determinar la percepción que los docentes que laboran en el tercer del colegio Liceo Guatemala tienen con respecto al tipo de liderazgo ejercido por el director.
- Determinar la percepción que los docentes que laboran en los tres del colegio Liceo Guatemala tienen con respecto al clima organizacional.

- Determinar la percepción que los docentes que laboran en el primer ciclo del colegio Liceo Guatemala tienen con respecto al clima organizacional del nivel.
- Determinar la percepción que los docentes que laboran en el segundo ciclo del colegio Liceo Guatemala tienen con respecto al clima organizacional del nivel.
- Determinar la percepción que los docentes que laboran en el tercer ciclo del colegio Liceo Guatemala tienen con respecto al clima organizacional del nivel.

3.4. HIPÓTESIS

Hipótesis Nula 1

A un nivel α de 0.05, la relación entre la percepción que los docentes de los tres ciclos del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director no es estadísticamente significativa.

Hipótesis Alterna 1

A un nivel α de 0.05, la relación entre la percepción que los docentes de los tres ciclos del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director si es estadísticamente significativa.

Hipótesis Nula 2

A un nivel α de 0.05 la relación entre la percepción que los docentes del primer ciclo del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director no es estadísticamente significativa.

Hipótesis Alternativa 2

A un nivel alpha de 0.05, la relación entre la percepción que los docentes del primer ciclo del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director si es estadísticamente significativa.

Hipótesis Nula 3

A un nivel alpha de 0.05, la relación entre la percepción que los docentes del segundo ciclo del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director no es estadísticamente significativa.

Hipótesis Alternativa 3

A un nivel alpha de 0.05, la relación entre la percepción que los docentes del segundo ciclo del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director si es estadísticamente significativa.

Hipótesis Nula 4

A un nivel alpha de 0.05, la relación entre la percepción que los docentes del tercer ciclo del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director no es estadísticamente significativa.

Hipótesis Alternativa 4

A un nivel alpha de 0.05, la relación entre la percepción que los docentes del tercer ciclo del Liceo Guatemala tienen con respecto al clima laboral y el estilo de liderazgo del director si es estadísticamente significativa.

Hipótesis Nula 6

A un nivel alpha de 0.05, no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de la percepción de los docentes que laboran en el primer ciclo del Liceo Guatemala con respecto al tipo de liderazgo ejercido por el director.

Hipótesis Alternativa 6

A un nivel alpha de 0.05, si existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de la percepción de los docentes que laboran en el primer ciclo del Liceo Guatemala con respecto al tipo de liderazgo ejercido por el director.

3.5. VARIABLES DE ESTUDIO

- Tipos de Liderazgo
- Clima Organizacional

3.5.1. VARIABLES CONTROLADAS

- Sector Educativo: Privado
- Ubicación Geográfica: Urbana

3.5.2. VARIABLES NO CONTROLADAS

- Género del personal docente
- Nivel académico del personal docente
- Edad del personal docente
- Tiempo de servicio del personal docente
- Colaboración de los docentes
- Colaboración del director

3.6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

3.6.1. LIDERAZGO

De acuerdo con Gil y Sánchez (2008) es el comportamiento predominante de quienes dirigen, al relacionarse con sus subordinados; con el objetivo de realizar su labor de dirigir. Entre las funciones de un director o gerente está la supervisión,

organización, coordinación de procesos y tareas, así como el manejo de recursos y los resultados que de todas las actividades de la organización se obtengan. Palomo (2010) explica que el Liderazgo Transaccional es aquel en el que el líder apoya a los colaboradores para conseguir resultados, además premia o castiga de acuerdo a la calidad de trabajo de los seguidores. Sobre el Liderazgo Transformacional Palomo explica que este implica modificaciones en la organización, movilizandolos recursos de tal manera que los seguidores sean capaces de alcanzar más altos niveles en sus resultados. El Liderazgo Correctivo/Evitador lo ejerce quien en general busca fallas para luego tomar una acción correctiva; interviene solo cuando los problemas son graves y así evita tomar decisiones

3.6.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Tejada (2007) define el clima organizacional como un estado, el ambiente en donde las personas diariamente realizan su trabajo. El clima organizacional puede facilitar el vínculo o constituirse en una barrera para el desempeño de los servicios y procesos de la organización. Menciona además que es la manifestación de lo que perciben quienes trabajan y dirigen una organización y que va a afectar de manera directa la forma en que se desempeñan.

3.7. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

3.7.1. LIDERAZGO

En esta investigación el “tipo de liderazgo” es el resultado de la aplicación del Cuestionario de Multifactorial de Liderazgo, (MLQ Forma 5x Corta) publicado en 1990 por Bass y Avolio; mide de manera general tres tipos de liderazgo: transformacional cuyo como objetivo primordial es el desarrollo de los recursos humanos, transaccional que se desempeña a base de transacciones es decir,

castigos y recompensas, y el correctivo/evitador que en general busca fallas para luego tomar una acción correctiva.

3.7.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

En esta investigación “clima organizacional” es el resultado de aplicar el cuestionario WES (Work Environment Scale, Escala de Ambiente de Trabajo, en español), de Moos & Humphrey (1974), adaptado en España por Fernández Ballesteros y Sierra; es una escala cuyo objetivo es evaluar el ambiente social que existe en diferentes tipos de trabajo. (Ivancevich y Ganster; 2014).

3.8 ALCANCES Y LÍMITES

3.8.1 ALCANCES

Esta investigación ha permitido establecer el tipo de liderazgo que según la percepción de los docentes de cada uno de los tres ciclos educativos predomina en la institución; así mismo el tipo de clima predominante de acuerdo a la percepción de las personas encuestadas.

Además, la investigación permitió determinar la relación entre la percepción que los docentes de los tres ciclos del Liceo Guatemala tienen, tanto del clima organizacional como del liderazgo del director.

3.8.2 LIMITACIONES

La investigación sobre la percepción del clima organizacional y el liderazgo del director y la relación entre ambas variables únicamente se hizo en una institución educativa, el Liceo Guatemala, ubicado en la ciudad capital; por lo tanto, los resultados no pueden generalizarse a otras instituciones.

El factor tiempo de aplicación de las pruebas fue una limitante ya que los individuos a quienes se evaluó debieron responder dos instrumentos, utilizando

una plataforma de internet; esta circunstancia provocó que el proceso tomara mucho tiempo, lo que además pudo afectar la confiabilidad de las respuestas.

La inasistencia del personal y la dificultad de conexión a internet también fueron limitantes dado que de 111 sujetos que se tenía considerado evaluar, solamente 75 completaron los dos instrumentos.

3.8.3 APORTE

La investigación demuestra que la relación entre la percepción que tienen los docentes de los tres ciclos educativos del colegio Liceo Guatemala con respecto al estilo de liderazgo del director y el clima organizacional no es estadísticamente significativa. Sin embargo, se logró determinar cuál es la percepción que los docentes de esa institución tienen con respecto a las dos variables evaluadas, información que será de utilidad para el personal administrativo de la institución.

CAPITULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen los sujetos e instrumentos que se utilizaron, se define el tipo de investigación, el procedimiento y la metodología estadística usada.

4.1. SUJETOS:

Para la realización de esta investigación se seleccionó una institución privada que atiende estudiantes inscritos desde pre-kinder hasta Quinto Bachillerato, internamente divididos en tres ciclos. El centro educativo privado es el Liceo Guatemala, que fue seleccionada por conveniencia. Los ciclos se indican en la tabla siguiente:

TABLA 4.1
CICLOS EN LOS QUE SE DIVIDEN LOS DIFERENTES NIVELES EDUCATIVOS
EN EL COLEGIO LICEO GUATEMALA

CICLOS	GRADOS
PRIMER CICLO	De pre-kinder hasta segundo grado de primaria
SEGUNDO CICLO	De tercero a sexto grado de primaria
TERCER CICLO	De primero básico a quinto bachillerato.

La división interna que el colegio Liceo Guatemala hace de los ciclos obedece a ciertos criterios:

- Unificar procesos de desarrollo físico, emocional y cognitivo de los estudiantes, tomando en cuenta que en el primer ciclo (de Prekinder a Segundo Primaria) se promueve el aprendizaje por medio del juego, se enfatiza la importancia de la actividad lúdica para el desarrollo de destrezas de motricidad gruesa y fina, cálculo y lecto-escritura. En el segundo ciclo (de Tercero a Sexto Primaria) se afianza la formación primaria y se sientan las bases para el ingreso al nivel básico; es una etapa de mucha actividad física y juego. En el tercer ciclo (de Primero Básico a Quinto Bachillerato) los estudiantes inician la adolescencia, la búsqueda de la propia identidad y se preparan para la edad adulta.
- Otro criterio es la cantidad de estudiantes ya que, por ciclo, oscilan entre 650 y 800.
- El espacio físico es también importante, cada área se adecúa a las edades y necesidades propias de las etapas de desarrollo de los estudiantes.
- Existe un director para cada uno de los ciclos.

Luego de seleccionar el colegio Liceo Guatemala para realizar la investigación, se procedió a determinar la cantidad de directores y coordinadores, así como docentes.

La cantidad de docentes y directores, por ciclo, se muestra a continuación.

TABLA 4.2.
PERSONAL DOCENTE, DIRECTORES Y COORDINADORES QUE LABORAN
EN LA INSTITUCIÓN PRIVADA SELECCIONADA EN CADA UNO DE LOS
CICLOS:

CICLO	DIRECTOR DE CICLO	COORDINADORES DE CICLO	PERSONAL DOCENTE
PRIMER CICLO	1	1 académico 1 inglés	45
SEGUNDO CICLO	1	1 académico 1 inglés	26
TERCER CICLO	1	1 académico	40
Total	3	5	111

Pese a que el total de docentes es de 111 finalmente se trabajó con 75 lo cual representa el 67.6% del total; los 36 docentes restantes representan un 32.4% que no participó por diferentes razones. El total del personal docente a quienes se les aplicaron los instrumentos se presenta en la Tabla 4.3.

TABLA 4.3.

TOTAL DE PERSONAL DOCENTE A QUIENES SE LES APLICARON LOS INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CLASIFICACIÓN DE TIPO DE LIDERAZGO

CICLO	PERSONAL DOCENTE QUE LABORA EN CADA CICLO	TOTAL DE PERSONAL DOCENTE AL QUE SE LE APLICARON LOS INSTRUMENTOS EN CADA CICLO	PORCENTAJE QUE REPRESENTAN DEL TOTAL DE PERSONAL DOCENTE
PRIMER CICLO	45	30	66.7%
SEGUNDO CICLO	26	23	88.5%
TERCER CICLO	40	22	55.0%
TOTALES	111	75	67.5%

4.2. INSTRUMENTOS

A continuación la descripción de los instrumentos utilizados.

4.2.1 ESCALA DE AMBIENTE SOCIAL DE TRABAJO (Work Environment Scale).

Es un instrumento compuesto por 90 ítems, con respuesta verdadero/falso, que evalúa el clima laboral por dimensiones, conocido por sus siglas en inglés "Wes" (Work Environment Scale).

Aguilera (2011) explica que Moos, Humphrey e Insel crearon este instrumento en 1974 con el propósito de comprender el ambiente social de diferentes grupos de trabajo. Se sostuvieron entrevistas con empleados de distintos puestos de trabajo y lugares, para determinar la base inicial de los elementos del cuestionario. Se elaboró una escala que luego se aplicó de forma experimental.

Fueron determinadas tres dimensiones socio-ambientalistas y la selección final de los elementos se llevó a cabo de acuerdo con los siguientes criterios:

"En la selección definitiva de los elementos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios psicométricos: los elementos deberían presentar correlaciones más altas con su propia subescala que con cualquier otra. Cada escala debería tener igual número de elementos que puntuasen en las dos alternativas (verdadero-falso) para controlar los sesgos de aquiescencia; las subescalas deberían presentar intercorrelaciones bajas o moderadas; cada elemento y cada subescala debería ser discriminativos en distintos ambientes de trabajo."

Las tres grandes dimensiones que se evalúan son:

- 1) Relaciones: mide el grado en que los trabajadores se interesan y comprometen en su trabajo, hasta dónde la dirección les apoya, anima y les estimula el apoyo entre ellos. Se integra por las subdimensiones: apoyo, implicación y cohesión.
- 2) Autorrealización: mide el grado de estímulo que reciben los empleados para ser autosuficientes y tomar decisiones; incluye el nivel de importancia que se le da a los buenos resultados en la planificación, eficiencia y culminación de las labores, además los niveles de presión y urgencia en el ambiente. Está integrada por autonomía, presión y organización.

- 3) Estabilidad/Cambio: evalúa hasta dónde los empleados tienen conocimiento de lo que se espera de su labor diaria, cómo se les dan a conocer las normas y planes de trabajo; además, el papel que juega la variedad, el cambio, las nuevas propuestas y el grado en que el espacio físico apoya la creación de un ambiente de trabajo adecuado. Se integra por las sub dimensiones: claridad, control, comodidad e innovación.

A continuación se describen a grandes rasgos las 10 sub dimensiones:

1. Implicación: hasta dónde los empleados perciben como importante, su participación activa en el trabajo, si se preocupan por su actividad y el nivel de entrega a ella.
2. Cohesión: se refiere a las relaciones de apoyo, ayuda, amabilidad y amistad entre los empleados.
3. Apoyo: estímulo que la dirección brinda, protección, auxilio y estímulo a los trabajadores.
4. Autonomía: hasta dónde la organización permite que los empleados tomen decisiones y generen iniciativas.
5. Organización: el estímulo en el clima para la planificación, el trabajo eficaz y la consecución de tareas.
6. Presión: cuánto domina la presión y urgencia en el trabajo.
7. Claridad: hasta qué grado las políticas, reglamentos, procesos se explican con claridad a los trabajadores.
8. Control: son los reglamentos, normas y formas de presionar que la dirección emplea para ejercer dominio sobre sus empleados.
9. Innovación: el grado en el que la dirección da valor a las nuevas formas de realizar el trabajo y en llevar a cabo cambios, tomar en cuenta nuevos enfoques.

10.Comodidad: en lo que la administración se esfuerza por crear un ambiente físico agradable y sano.

De acuerdo con Aguilera (2011) el cuestionario fue evaluado obteniendo resultados positivos debido a su aporte en relación a las dimensiones del clima social así como el conocimiento de los rasgos psico-sociales de una organización. Fue validado por Fernández-Ballesteros en 1987. Corraliza (1987) resalta lo complejo de la estrategia desarrollada para evaluar el clima social.

TABLA 4.4.
ITEMES DE LA ESCALA DE AMBIENTE SOCIAL DE TRABAJO QUE
EVALÚAN LAS DIMENSIONES SOCIO-AMBIENTALISTAS Y LAS
SUBDIMENSIONES QUE LAS INTEGRAN

No.	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	No. DE ITEM
1	RELACIONES	Implicación	1,11,21,31,41,51,61,71,81
		Cohesión	2,12,22,32,42,52,62,72,82
		Apoyo	3,13,23,33,43,53,63,73,83
2	AUTORREALIZACIÓN	Autonomía	4,14,24,34,44,54,64,74,84
		Organización	5,15,25,35,45,55,65,75,85
		Presión	6,16,26,36,46,56,66,86
3	ESTABILIDAD/CAMBIO	Claridad	7,17,27,37,47,57,67,77,87
		Control	8,18,28,38,48,58,68,78,88
		Innovación	9,19,29,39,49,59,69,76,79,89
		Comodidad	10,20,30,40,50,60,70,80,90

Para la cuantificación de las dimensiones se estableció un puntaje de 0 a falso y 1 a verdadero, de acuerdo a la redacción de cada ítem.

4.2.2. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Para determinar el estilo de liderazgo se eligió el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ Forma 5X Corta.

Ramos (2005) explica que en 1985, Bass con ayuda de sus colaboradores empezaron a desarrollar este cuestionario: La versión definitiva fue publicada en 1990 por Bass y Avolio; constaba de 73 ítems y actualmente es uno de los más utilizados para la medición del liderazgo transformacional el cual se asocia a la eficiencia de las unidades de trabajo. Se aplicó la versión adaptada por Gloria Zavala Villalón y Carolina Vega Villa del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile en enero de 2004.

Zavala y Vega (2004) indican que el cuestionario presenta la estructura de un modelo jerárquico, con tres variables de alto orden: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Correctivo/Evitador, las cuales están integradas por variables de segundo orden. Dichas variables se miden por medio de las percepciones de los encuestados sobre actitudes y comportamientos que muestra el líder así como sus efectos reflejados en comportamientos y actitudes de los seguidores. También se incluye en el cuestionario tres variables tomadas como reactivos que ayudan a evaluar consecuencias asociadas al Liderazgo Transformacional dentro de la organización: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción.

TABLA 4.5.

**ITEMES QUE INTEGRAN LAS VARIABLES DEL MODELO JERÁRQUICO DEL
CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO**

No.	VARIABLES DE PRIMER ORDEN	VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN	No. DE ITEM
1	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Influencia Idealizada Atribuida	10, 18, 21, 25, 47, 58, 80
		Influencia Idealizada Conductual	6, 14, 23, 34, 46, 57, 61, 71
		Motivación Inspiracional	9, 13, 26, 36, 48, 59, 72, 81
		Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32, 49, 60, 69, 73
2	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	Consideración Individualizada	15, 19, 30, 31, 50, 62, 74, 77
		Recompensa Contingente	1, 11, 16, 35, 51, 63
3	LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR	Dirección por Excepción Activa	4, 22, 24, 27, 52, 64
		Dirección por Excepción Pasiva	3, 12, 17, 20, 53, 65
		Laissez faire	5, 7, 28, 33, 54, 66, 75, 78
4	CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Satisfacción	38, 41, 70, 76, 82
		Efectividad	37, 40, 43, 45, 56, 68
		Esfuerzo Extra	39, 42, 44, 55, 67, 79

Zavala y Vega (2004) explican además que Bass y Avolio construyeron el instrumento utilizando como base una escala de tipo Likert que consiste en *“un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra”* Hernández, citado por Zavala y Vega (2004), así se pide a la persona que responde el test, externalizar su reacción ante el ítem que se le presenta eligiendo uno de los cinco niveles de la escala, la versión aplicada en esta investigación determina los siguientes: 0 para Nunca, 1 para A veces, 2 para Normalmente, 3 para Casi Siempre y 4 para Siempre.

Ambos instrumentos fueron aplicados en línea, utilizando la plataforma de internet con la que cuenta el Liceo Guatemala, por medio de la herramienta en línea de formularios de Google Docs, lo que permite el manejo y tratamiento de los datos de manera más rápida, confiable y eficiente.

4.3 PROCEDIMIENTO

- Se hizo la solicitud al Director General de la institución para llevar a cabo la investigación.
- Se visitó la institución para determinar el tipo de investigación a realizar y el calendario apropiado.
- Se realizó una investigación bibliográfica para obtener los instrumentos.
- Se transcribieron los instrumentos a un servicio de almacenamiento de archivos en línea, que permite también enviar formularios para realizar encuestas y cuestionarios.
- Se revisaron y validaron los instrumentos.
- Se aplicaron los instrumentos.
- Se tabularon los datos de Liderazgo.
- Se tabularon los datos de Clima Organizacional.
- Se aplicó la fórmula de correlación a los datos

- Se elaboraron las gráficas para cada una de las variables por nivel y a nivel general, Office Online (2007).

4.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta es una investigación correlacional que de acuerdo con Burns (1978) “consiste en la *“investigación sistemática de las relaciones intervariables. Para ello el investigador mide las variables seleccionadas en una muestra y luego utiliza estadística correlacional para determinar las relaciones entre las variables. Con el análisis correlacional, el investigador puede determinar el grado o fuerza y el tipo (positiva o negativa) de relación entre dos variables”*”.

4.5 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO

Para procesar los datos se utilizó tanto estadística descriptiva como inferencial. La correlación se calculó utilizando Excel que es un programa informático desarrollado con el fin de procesar datos numéricos apoyando así, tareas contables, financieras y estadísticas, entre otras. La significancia de la correlación se hizo utilizando el estadígrafo respectivo y haciendo los cálculos manualmente.

CAPITULO V

5. RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos en esta investigación.

5.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ESCALA DE AMBIENTE SOCIAL DE TRABAJO (Work Enviroment Scale).

A continuación se incluyen las tablas que muestran la percepción que tienen los docentes que laboran en el Liceo Guatemala con respecto al clima organizacional de la institución.

5.1.1. RANGOS DE PUNTEOS OBTENIDOS EN LA ESCALA DE AMBIENTE SOCIAL EN EL TRABAJO

Seguidamente se detalla la cantidad de maestros por rango de acuerdo al puntaje otorgado a los diferentes aspectos de la Escala de Ambiente Social en el Trabajo dentro de la institución en que laboran.

TABLA 5.1
RANGO DE PUNTEOS OBTENIDOS EN LA ESCALA DE AMBIENTE SOCIAL DE TRABAJO

Rangos	Cantidad de docentes en cada rango			
	Primer ciclo	Segundo ciclo	Tercer ciclo	Total
21-30	1	1	0	2
31-40	5	2	3	10
41-50	5	7	5	17
51-60	5	3	6	14
61-70	2	6	12	20
71-80	2	4	4	10
81-90	2	0	0	2
Total	22	23	30	75

En la tabla anterior se observa que los puntajes otorgados por la totalidad de los docentes al clima organizacional por medio de la Escala de Ambiente Social en el Trabajo van desde el rango de 21-30 puntos hasta 81-90 puntos (el máximo a obtener es 90 puntos) la mayor parte se ubica en la parte media, es decir en los puntajes de 41 hasta 70 puntos; en el rango superior (81 a 91) solamente se encuentran dos docentes de primer ciclo.

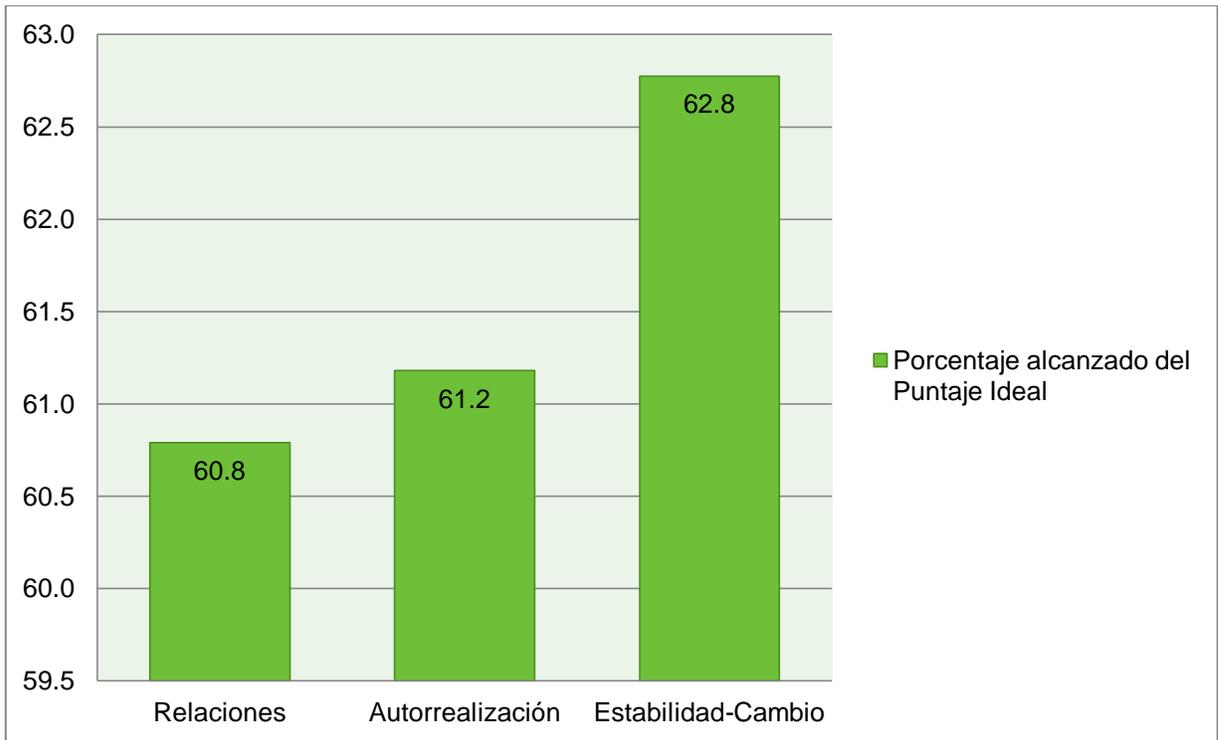
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada dimensión de la Escala de Clima Social en el Trabajo y el total obtenido en cada dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.2
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL TOTAL DE MAESTROS ENCUESTADOS EN LAS DIMENSIONES QUE EVALÚA LA ESCALA DE AMBIENTE SOCIAL EN EL TRABAJO

Dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Relaciones	2025	1231	29.5	60.8
Autorrealización	1950	1193	28.6	61.2
Estabilidad-Cambio	2775	1742	41.8	62.8
Totales	6750	4166	100.0	61.7

Como se observa, el puntaje más alto fue en la dimensión Estabilidad-Cambio; el más bajo en la de Relaciones. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.1.

GRÁFICA 5.1
RESULTADO TOTAL DE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO EN LOS TRES CICLOS



A. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN RELACIONES EN LOS TRES CICLOS

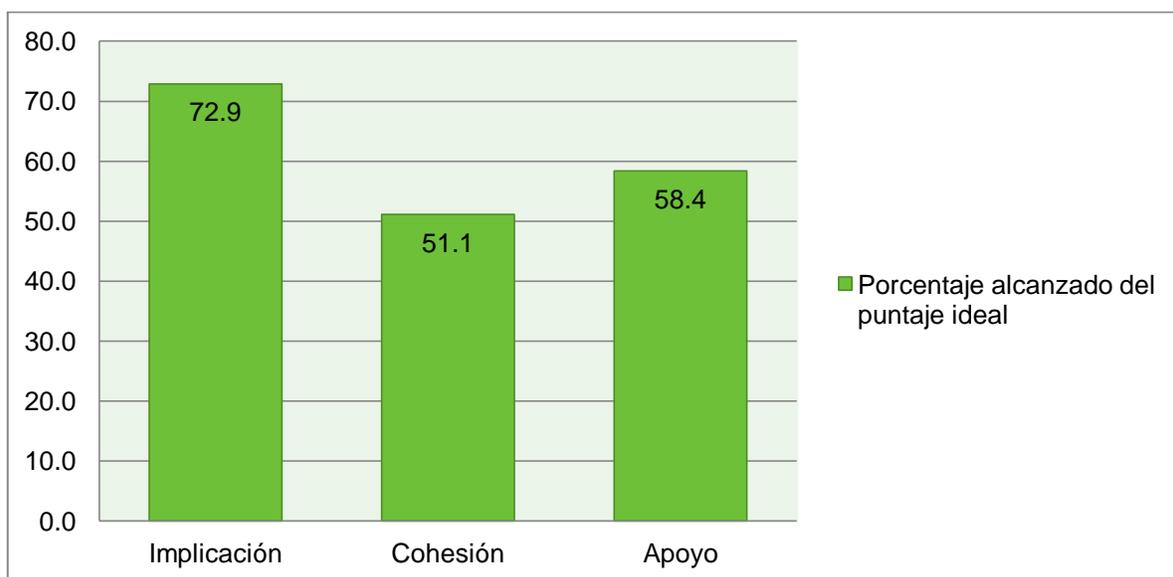
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Relaciones y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.3
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL TOTAL DE
MAESTROS ENCUESTADOS, DIMENSIÓN RELACIONES

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Implicación	675	492	40.0	72.9
Cohesión	675	345	28.0	51.1
Apoyo	675	394	32.0	58.4
Total	2025	1231	100.0	60.8

Como se observa, el puntaje más alto fue en la sub-dimensión implicación; el más bajo en la de cohesión. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en lo gráfica 5.2.

GRÁFICA 5.2
RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN DE RELACIONES
EN LOS TRES CICLOS



B. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN EN LOS TRES CICLOS

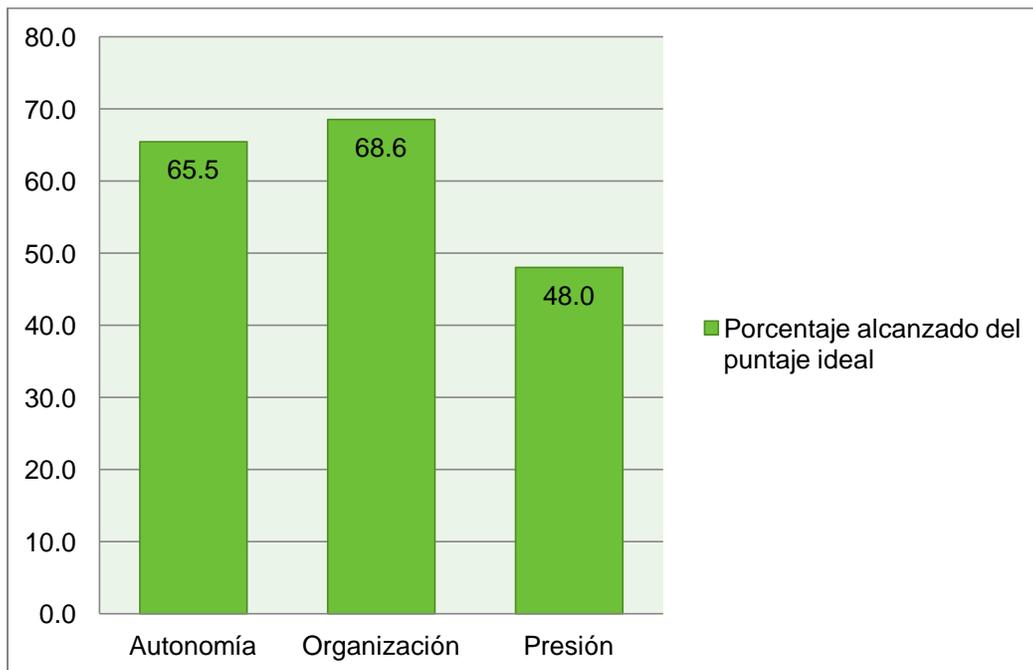
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Autorrealización y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.4
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL TOTAL DE MAESTROS ENCUESTADOS, DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Autonomía	675	442	37.0	65.5
Organización	675	463	38.8	68.6
Presión	600	288	24.1	48.0
Total	1950	1193	100	61.2

Como se observa, el puntaje más alto fue en la sub-dimensión Organización, el más bajo en la de Presión. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.3.

GRÁFICA 5.3
RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN DE AUTORREALIZACIÓN
EN LOS TRES CICLOS



C. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO EN LOS TRES CICLOS

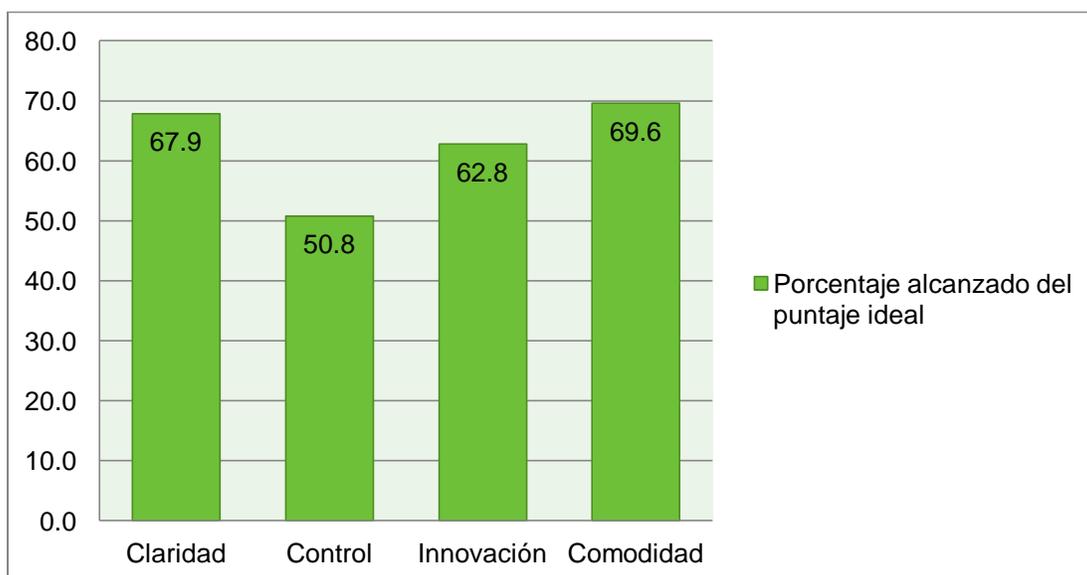
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Estabilidad-Cambio y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.5
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL TOTAL DE
MAESTROS ENCUESTADOS, DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Claridad	675	458	26.3	67.9
Control	675	343	19.7	50.8
Innovación	750	471	27.0	62.8
Comodidad	675	470	27.0	69.6
Total	2775	1742	100	62.8

Como se observa, el puntaje más alto fue en la sub-dimensión Claridad; el más bajo en la de Control. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.4

GRÁFICA 5.4
RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO
EN LOS TRES CICLOS



A continuación se incluyen los resultados por ciclo.

5.1.2 PRIMER CICLO

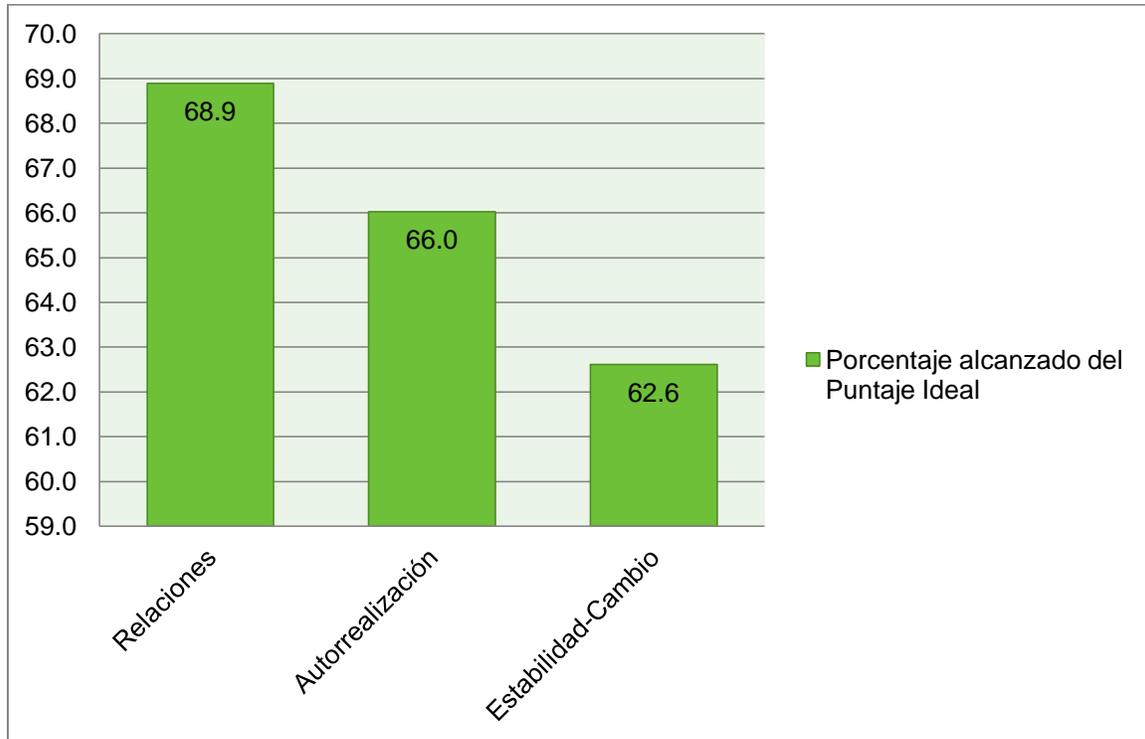
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada dimensión de la Escala de Clima Social en el Trabajo y el total obtenido en cada dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.6
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS LOS DOCENTES DEL
PRIMER CICLO

Dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Relaciones	810	558	31.6	68.9
Autorrealización	780	515	29.1	66.0
Estabilidad-Cambio	1110	695	39.3	62.6
Total	2700	1768	100	65.5

Como se observa, el puntaje más alto fue en la dimensión Relaciones; el más bajo en la de Estabilidad-Cambio. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.5.

GRÁFICA 5.5
RESULTADO TOTAL DE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO EN EL PRIMER CICLO



A. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN RELACIONES EN EL PRIMER CICLO

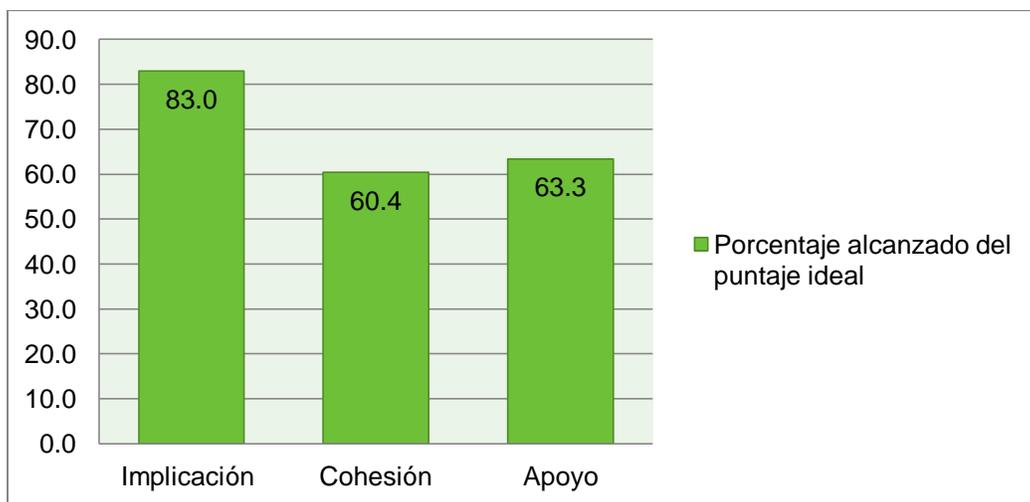
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Relaciones y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.7
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DOCENTES
ENCUESTADOS DEL PRIMER CICLO, DIMENSIÓN RELACIONES

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Implicación	270	224	40.1	83.0
Cohesión	270	163	29.2	60.4
Apoyo	270	171	30.6	63.3
Total	810	558	100	68.9

Como se observa, el puntaje más alto fue en la sub-dimensión Implicación; el más bajo en la de Cohesión. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado exceptuando la sub-dimensión de Implicación que se sitúa en el 83 por ciento. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.6.

GRÁFICA 5.6
RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN DE RELACIONES
EN EL PRIMER CICLO



B. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN EN EL PRIMER CICLO

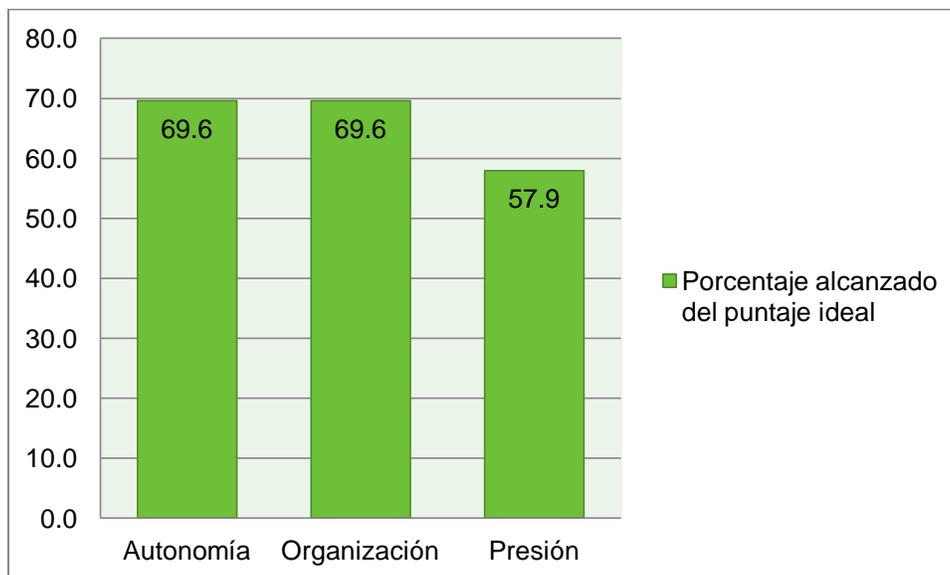
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Autorrealización y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.8
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DOCENTES ENCUESTADOS DEL PRIMER CICLO, DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Autonomía	270	188	36.5	69.6
Organización	270	188	36.5	69.6
Presión	240	139	27.0	57.9
Total	780	515	100	66.0

Como se observa, dos sub-dimensiones obtuvieron el puntaje más alto (Autonomía y Organización); el más bajo se ubica en la de Presión. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.7.

GRÁFICA 5.7
RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN DE AUTORREALIZACIÓN
EN EL PRIMER CICLO



C. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO EN EL PRIMER CICLO

En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Estabilidad-Cambio y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.9

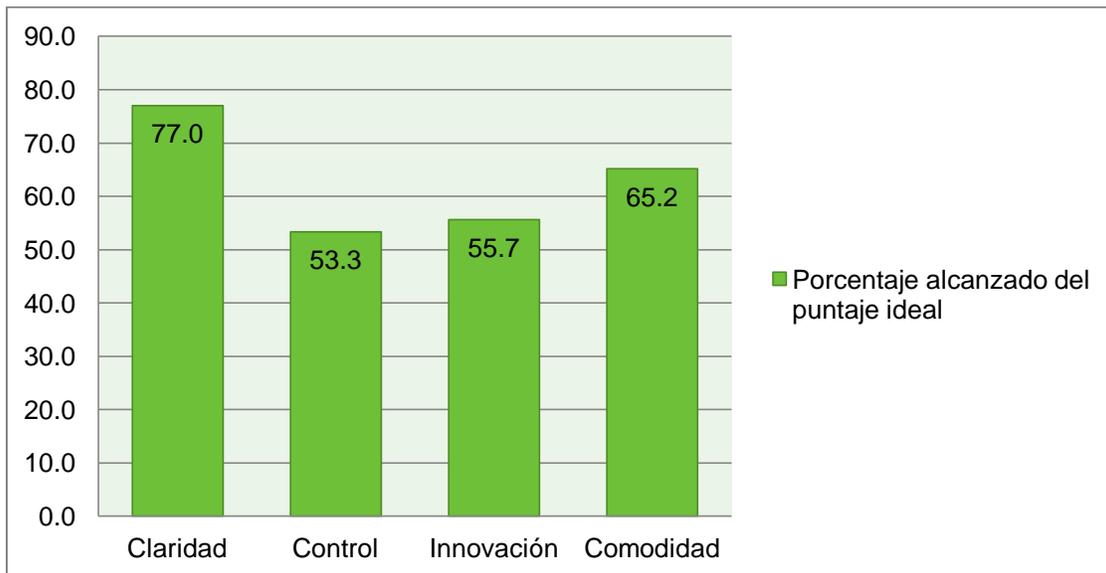
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DOCENTES ENCUESTADOS DEL PRIMER CICLO, DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Claridad	270	208	29.9	77.0
Control	270	144	20.7	53.3
Innovación	300	167	24.0	55.7
Comodidad	270	176	25.3	65.2
Total	1110	695	100	62.6

Como se observa, el puntaje más alto fue en la sub-dimensión Claridad; el más bajo en la de Control. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.8

GRÁFICA 5.8

RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO EN EL PRIMER CICLO



5.1.3 SEGUNDO CICLO

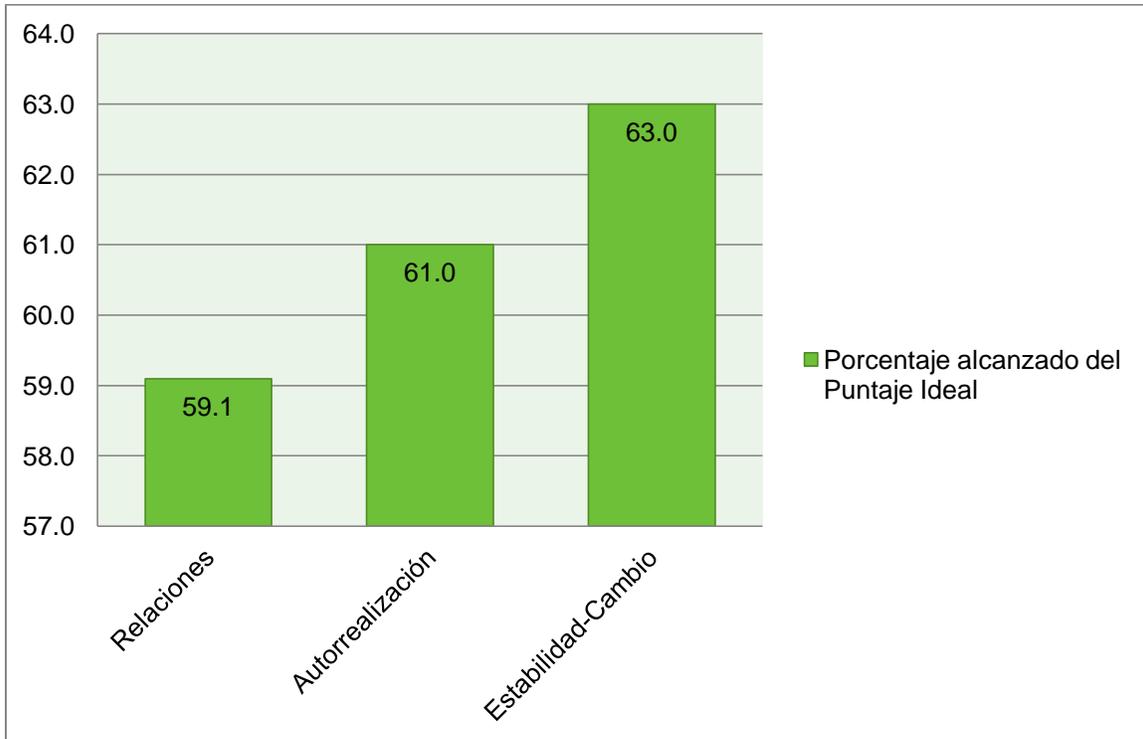
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada dimensión de la Escala de Clima Social en el Trabajo y el total obtenido en cada dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.10
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS LOS DOCENTES DEL
SEGUNDO CICLO

Dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Relaciones	621	367	28.7	59.1
Autorrealización	598	368	28.8	61.5
Estabilidad-Cambio	851	544	42.5	63.9
Total	2070	1279	100	61.8

Como se observa, el puntaje más alto fue en la dimensión Estabilidad-Cambio; el más bajo en la de Relaciones. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.9.

GRÁFICA 5.9
RESULTADO TOTAL DE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO EN EL SEGUNDO CICLO



A. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN RELACIONES EN EL SEGUNDO CICLO

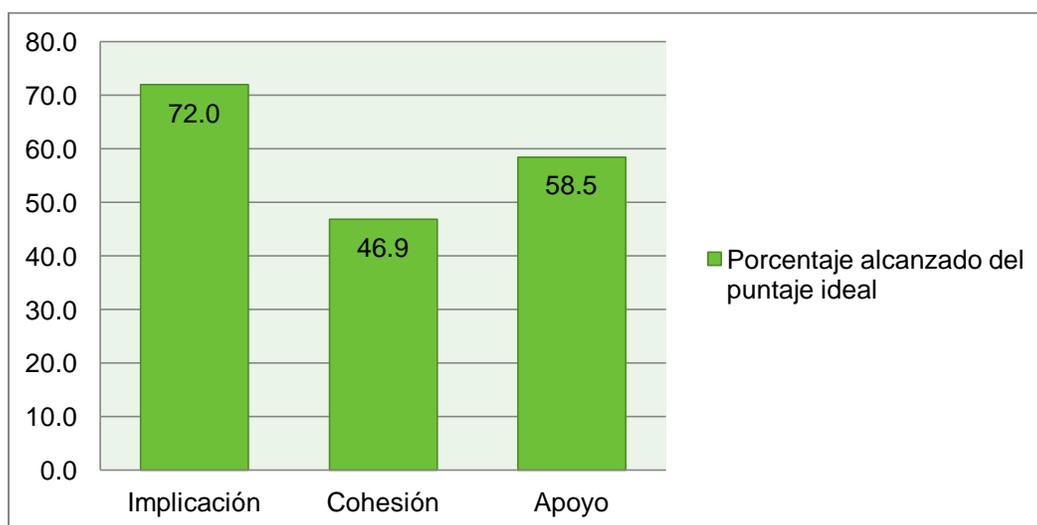
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Relaciones y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.11
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DOCENTES
ENCUESTADOS DEL SEGUNDO CICLO, DIMENSIÓN RELACIONES

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Implicación	207	149	40.6	72.0
Cohesión	207	97	26.4	46.9
Apoyo	207	121	33.0	58.5
Total	621	367	100	59.1

Como se observa, el puntaje más alto fue en la sub-dimensión Implicación; el más bajo en la de Cohesión. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado exceptuando la sub-dimensión de Implicación que se sitúa en el 72 por ciento. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.10.

GRÁFICA 5.10
RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN DE RELACIONES
EN EL SEGUNDO CICLO



B. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN EN EL SEGUNDO CICLO

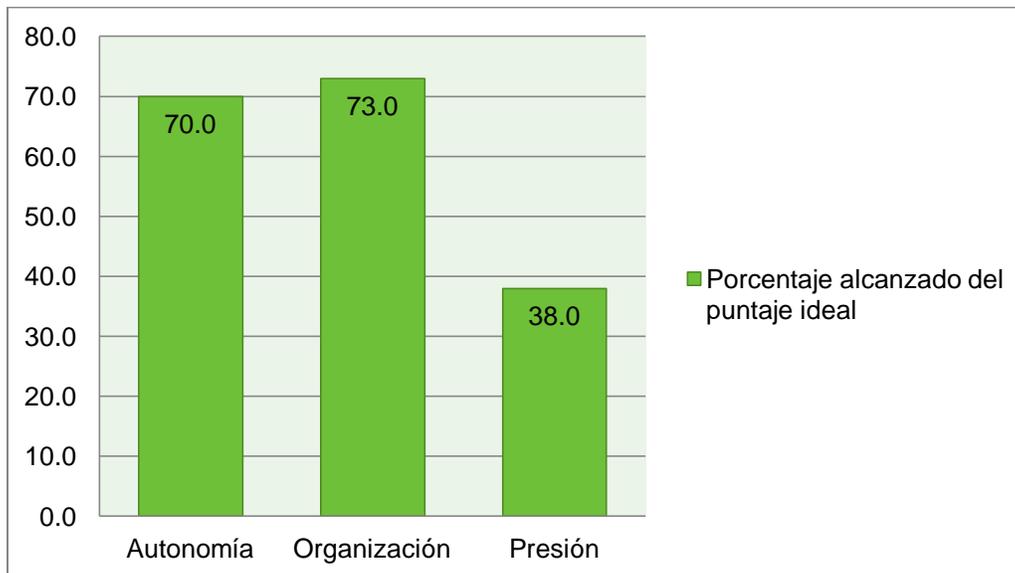
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Autorrealización y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.12
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DOCENTES ENCUESTADOS DEL SEGUNDO CICLO, DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Autonomía	207	146	39.0	70.0
Organización	207	152	41.0	73.0
Presión	184	70	19.0	38.0
Total	598	368	100	61.5

Como se observa, el puntaje más alto fue en las sub-dimensión Organización; el más bajo en la de Presión. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.11.

GRÁFICA 5.11
RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN DE AUTORREALIZACIÓN
EN EL SEGUNDO CICLO



C. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO
SEGUNDO CICLO

En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Estabilidad-Cambio y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.13

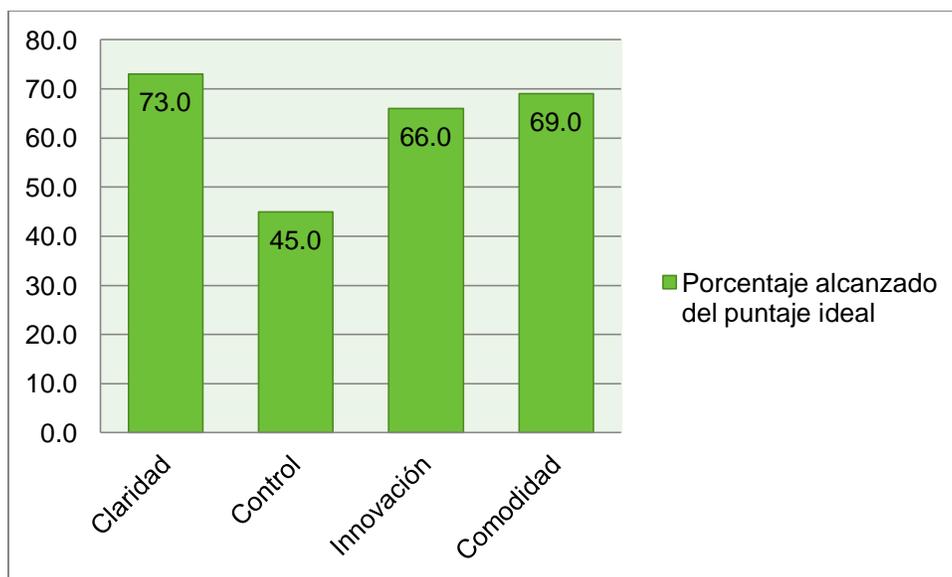
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DOCENTES ENCUESTADOS DEL SEGUNDO CICLO, DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Claridad	207	153	28.1	73.0
Control	207	94	17.3	45.0
Innovación	230	154	28.3	66.0
Comodidad	207	143	26.3	69.0
Total	851	544	100	63.9

Como se observa, el puntaje más alto fue en la sub-dimensión Claridad; el más bajo en la de Control. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.12.

GRÁFICA 5.12

RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO EN EL SEGUNDO CICLO



5.1.4 TERCER CICLO

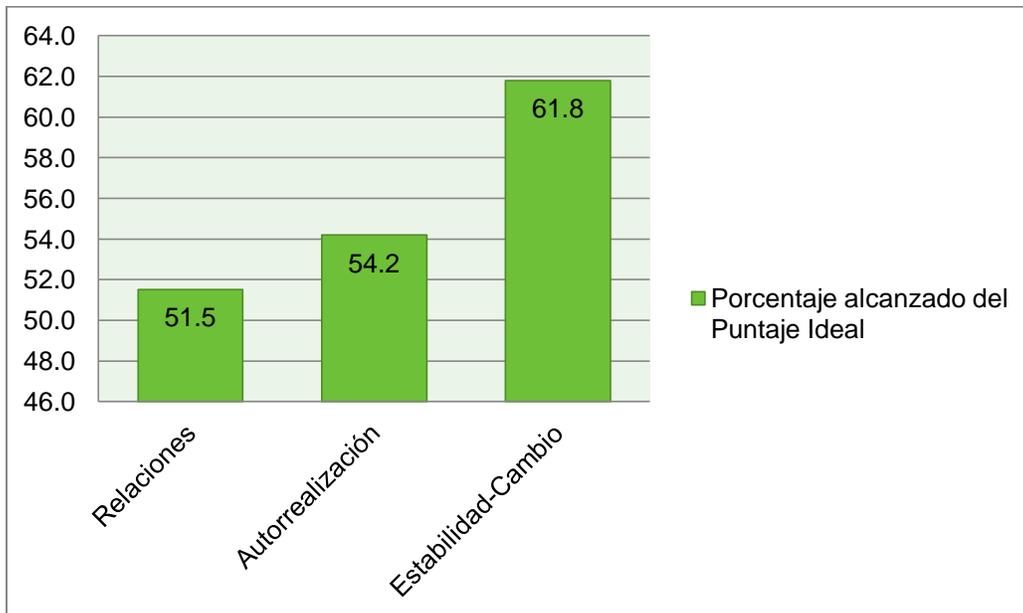
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada dimensión de la Escala de Clima Social en el Trabajo y el total obtenido en cada dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.14
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS LOS DOCENTES DEL
TERCER CICLO

Dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Relaciones	594	306	27.3	51.5
Autorrealización	572	310	27.7	54.2
Estabilidad-Cambio	814	503	45.0	61.8
Total	1980	1119	100	56.5

Como se observa, el puntaje más alto fue en la dimensión Estabilidad-Cambio; el más bajo en la de Relaciones. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.13.

GRÁFICA 5.13
RESULTADO TOTAL DE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO EN EL TERCER CICLO



A. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN RELACIONES EN EL TERCER CICLO

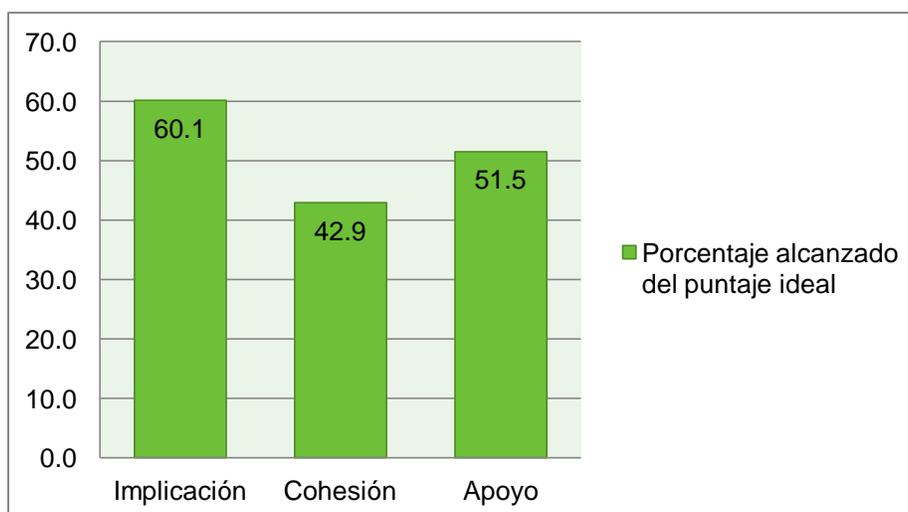
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Relaciones y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.15
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DOCENTES
ENCUESTADOS DEL SEGUNDO CICLO, DIMENSIÓN RELACIONES

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Implicación	198	119	38.9	60.1
Cohesión	198	85	27.8	42.9
Apoyo	198	102	33.3	51.5
Total	594	306	100	51.5

Como se observa, el puntaje más alto fue en la sub-dimensión Implicación; el más bajo en la de Cohesión. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.14.

GRÁFICA 5.14
RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN DE RELACIONES
EN EL TERCER CICLO



B. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN EN EL TERCER CICLO

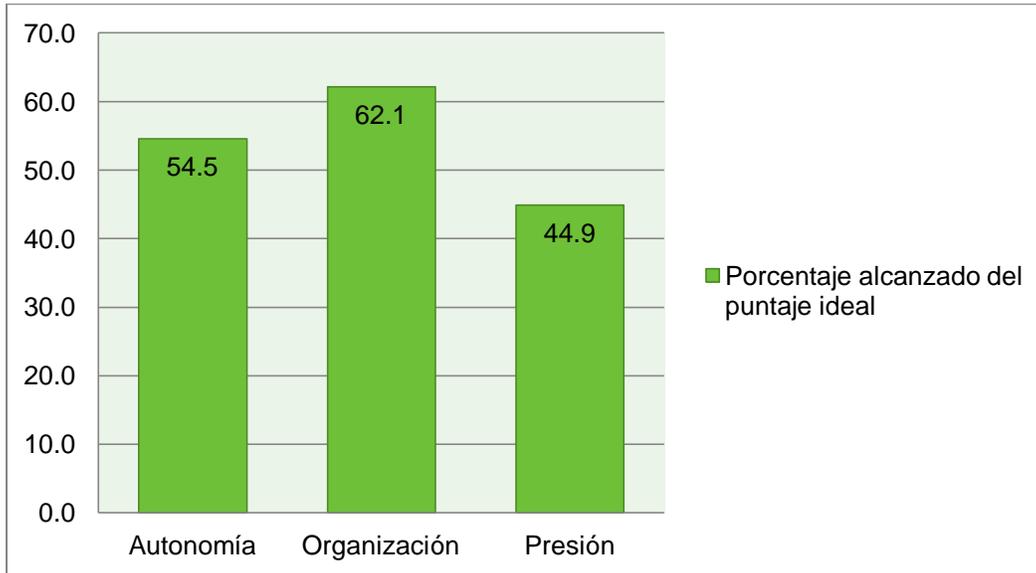
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Autorrealización y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.16
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DOCENTES ENCUESTADOS DEL TERCER CICLO, DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Autonomía	198	108	34.8	54.5
Organización	198	123	39.7	62.1
Presión	176	79	25.5	44.9
Total	572	310	100	54.2

Como se observa, el puntaje más alto fue en las sub-dimensión Organización; el más bajo en la de Presión. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.15.

GRÁFICA 5.15
RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN DE AUTORREALIZACIÓN
EN EL TERCER CICLO



C.RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO
TERCER CICLO

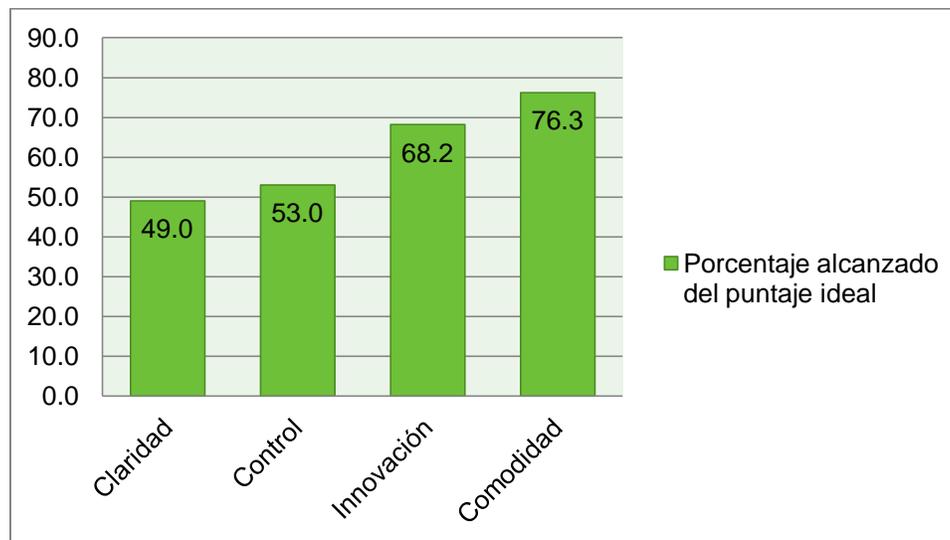
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada sub-dimensión de la dimensión Estabilidad-Cambio y el total obtenido en cada sub-dimensión con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.17
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DOCENTES
ENCUESTADOS DEL TERCER CICLO, DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO

Sub-dimensión	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la dimensión	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Claridad	198	97	19.3	49.0
Control	198	105	20.9	53.0
Innovación	220	150	29.8	68.2
Comodidad	198	151	30.0	76.3
Total	814	503	100	61.8

Como se observa, el puntaje más alto fue en la sub-dimensión Comodidad; el más bajo en la de Claridad. No obstante, los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.16.

GRÁFICA 5.16
RESULTADO TOTAL DE LA DIMENSIÓN ESTABILIDAD-CAMBIO
EN EL TERCER CICLO



A continuación se incluye una tabla en donde se resumen los porcentajes logrados a nivel total y por ciclo en cada dimensión y subdimensión.

TABLA 5.18
RESUMEN DE PORCENTAJES LOGRADOS A NIVEL TOTAL Y POR CICLO EN
CADA DIMENSIÓN Y SUBDIMENSIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL				
Dimensiones	TOTAL	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3
Relaciones	60.8	68.9	59.1	51.5
Autorrealización	61.2	66	61.5	54.2
Estabilidad-Cambio	62.8	62.6	63.9	61.8
Total	61.7	65.5	61.8	56.5
Sub-dimensiones de Relaciones	TOTAL	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3
Implicación	72.9	83	72	60.1
Cohesión	51.1	60.4	46.9	42.9
Apoyo	58.4	63.3	58.5	51.5
Total	60.8	68.9	59.1	51.5
Sub-dimensiones de Autorrealización	TOTAL	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3
Autonomía	65.5	69.6	70	54.5
Organización	68.6	69.6	73	62.1
Presión	48	57.9	38	44.9
Total	61.2	66	61.5	54.2
Sub-dimensiones de Estabilidad-Cambio	TOTAL	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3
Claridad	67.9	77	73	49
Control	50.8	53.3	45	53
Innovación	62.8	55.7	66	68.2
Comodidad	69.6	65.2	69	76.3
Total	62.8	62.6	63.9	61.8

A continuación se incluyen los resultados obtenidos en la segunda prueba, Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

5.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

A continuación se incluyen las tablas con respecto a la percepción que tienen los docentes que laboran en el Liceo Guatemala con respecto liderazgo ejercido por el director, divididos por rango de resultado.

5.2.1 RANGOS DE PUNTEOS OBTENIDOS EN LA ESCALA DE AMBIENTE SOCIAL EN EL TRABAJO

Seguidamente se detalla la cantidad de docentes por rango de acuerdo al punteo otorgado a los diferentes aspectos de la Cuestionario Multifactorial de Liderazgo dentro de la institución en que laboran.

TABLA 5.19
RANGO DE PUNTEOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO
MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO POR EL TOTAL DE DOCENTES
ENCUESTADOS

Rangos	Cantidad de docentes en cada rango			
	Primer ciclo	Segundo ciclo	Tercer ciclo	Total
51-60	0	1	0	1
61-70	0	0	0	0
71-80	2	0	1	3
81-90	1	0	0	1
91-100	1	0	0	1
101-110	0	0	1	1
111-120	1	1	1	3
121-130	0	0	1	1
131-140	0	0	1	1
141-150	0	0	1	1
151-160	0	0	0	0
161-170	0	1	2	3
171-180	1	1	0	2
181-190	4	1	2	7
191-200	2	3	0	5
201-210	1	0	4	5
211-220	0	2	1	3
221-230	3	0	1	4
231-240	1	1	2	4
241-250	3	3	1	7
251-260	2	1	0	3
261-270	2	0	1	3
271-280	2	6	1	9
281-290	4	1	1	6
291-300	0	1	0	1
Total	30	23	22	75

En la tabla anterior se puede observar los puntajes otorgados por los docentes al tipo de liderazgo que perciben dentro de la institución por medio del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, van desde el rango de 51-60 puntos hasta 291-300 puntos, si se toma en cuenta a los tres ciclos educativos de la institución, la cantidad de docentes por cada rango se encuentran muy dispersos, no hay mayoría en ninguno de los rangos, lo que indica que no hay consenso en lo que perciben los docentes en relación al liderazgo del director de la institución.

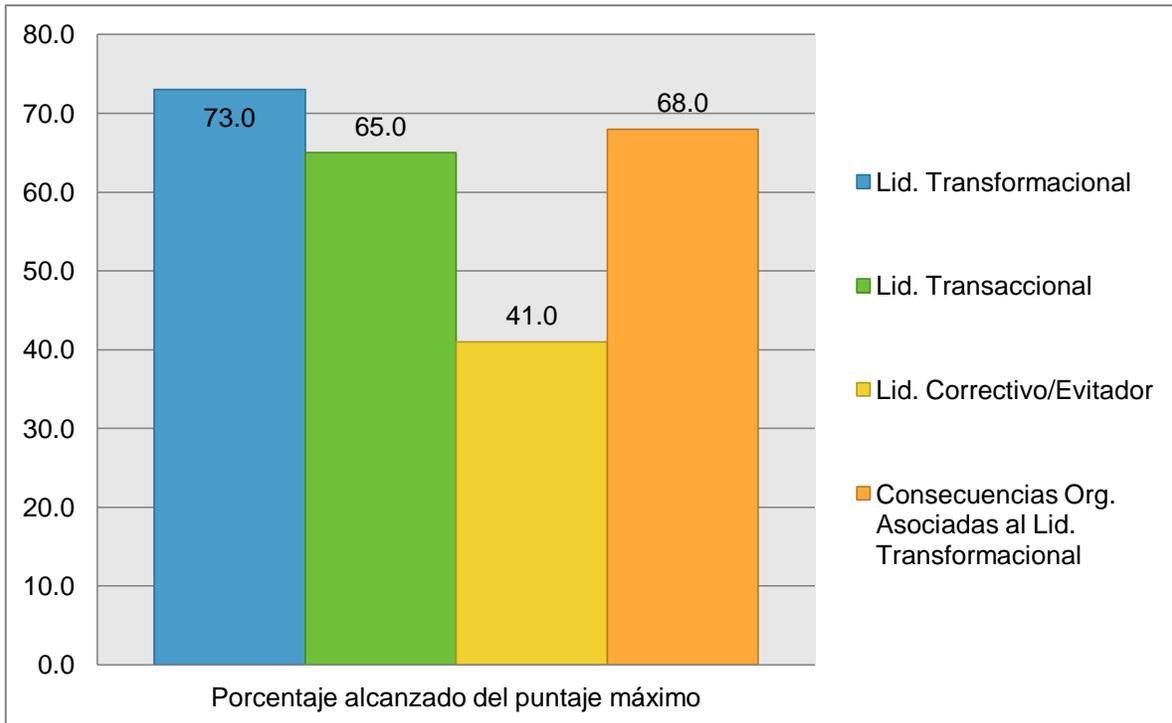
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de primer orden del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y el total obtenido en cada variable con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.20
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL TOTAL DE
MAESTROS ENCUESTADOS EN LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO
MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Tipo de Liderazgo (variables de primer orden)	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Liderazgo Transformacional	9300	6855	44.1	73.0
Liderazgo Transaccional	4200	2736	17.6	65.0
Liderazgo Correctivo/Evitador	6000	2488	15.9	41.0
Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional	5100	3482	22.4	68.0
Total	24600	15561	100	63.3

Como se observa, el puntaje más alto fue en Liderazgo Transformacional; el más bajo el Liderazgo Correctivo/Evitador. De acuerdo a la percepción los docentes el mayor porcentaje de liderazgo es de tipo Transformacional y el que menos se manifiesta es el Correctivo/Evitador. Además la percepción de las consecuencias dentro de la organización que se asocian al liderazgo Transformacional son del 68 por ciento, como se observa en la gráfica 5.17.

GRÁFICA 5.17
RESULTADO TOTAL DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO
MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO EN LOS TRES CICLOS



A. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS TRES CICLOS

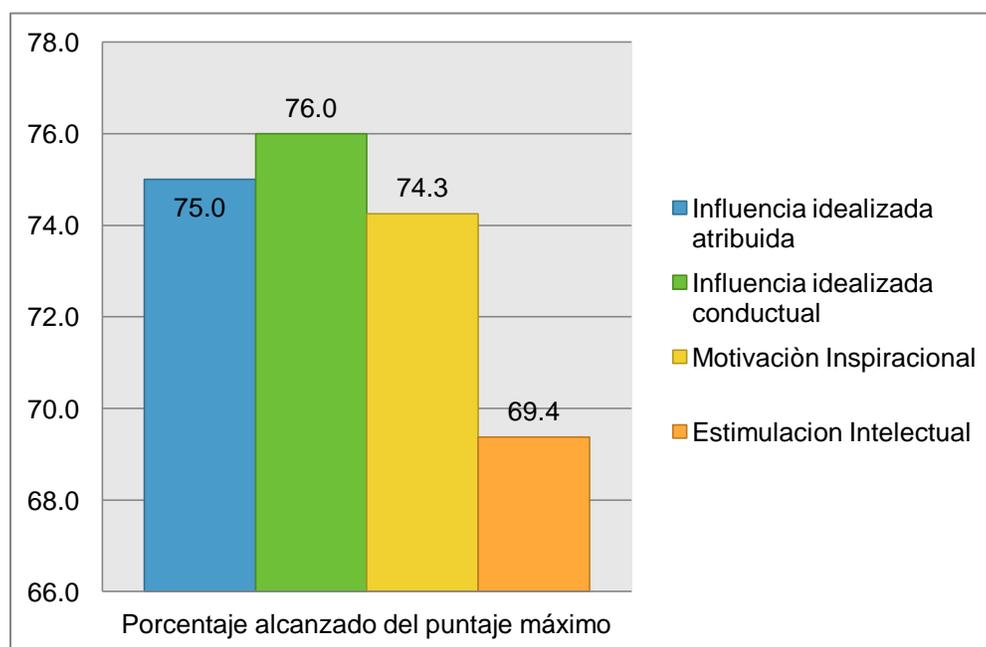
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Transformacional y el total obtenido en cada variable de segundo orden.

TABLA 5.21
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL TOTAL DE
MAESTROS ENCUESTADOS, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Variables de Segundo Orden en el Liderazgo Transformacional	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Influencia Idealizada Atribuida	2100	1584	23.1	75.0
Influencia Idealizada Conductual	2400	1824	26.6	76.0
Motivación Inspiracional	2400	1782	26.0	74.3
Estimulación intelectual	2400	1665	24.3	69.4
Total	9300	6855	23.1	73.0

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Influencia Idealizada Conductual ; el más bajo en la de Motivación Inspiracional. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.18.

GRÁFICA 5.18
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN LOS TRES CICLOS



B. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN LOS TRES CICLOS

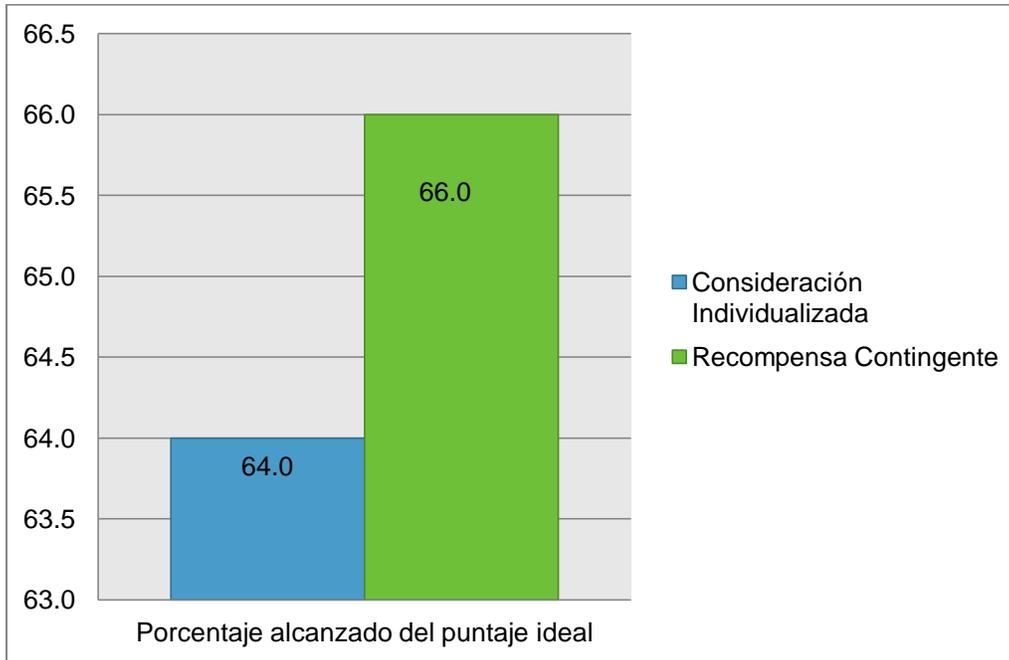
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Transaccional y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.22
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL TOTAL DE MAESTROS ENCUESTADOS, LIDERAZGO TRANSACCIONAL

VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN EN EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE ALCANZADO	PORCENTAJE DEL TOTAL OBTENIDO EN LA VARIABLE	PORCENTAJE ALCANZADO DEL PUNTAJE MÁXIMO PARA CADA SUB-DIMENSIÓN
Consideración Individualizada	2400	1535	56.1	64.0
Recompensa Contingente	1800	1201	43.9	66.0
Total	4200	2736	100	65.1

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Recompensa Contingente; el más bajo en la de Consideración Individualizada. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.19.

GRÁFICA 5.19
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN
LOS TRES CICLOS



C.RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR EN LOS TRES CICLOS

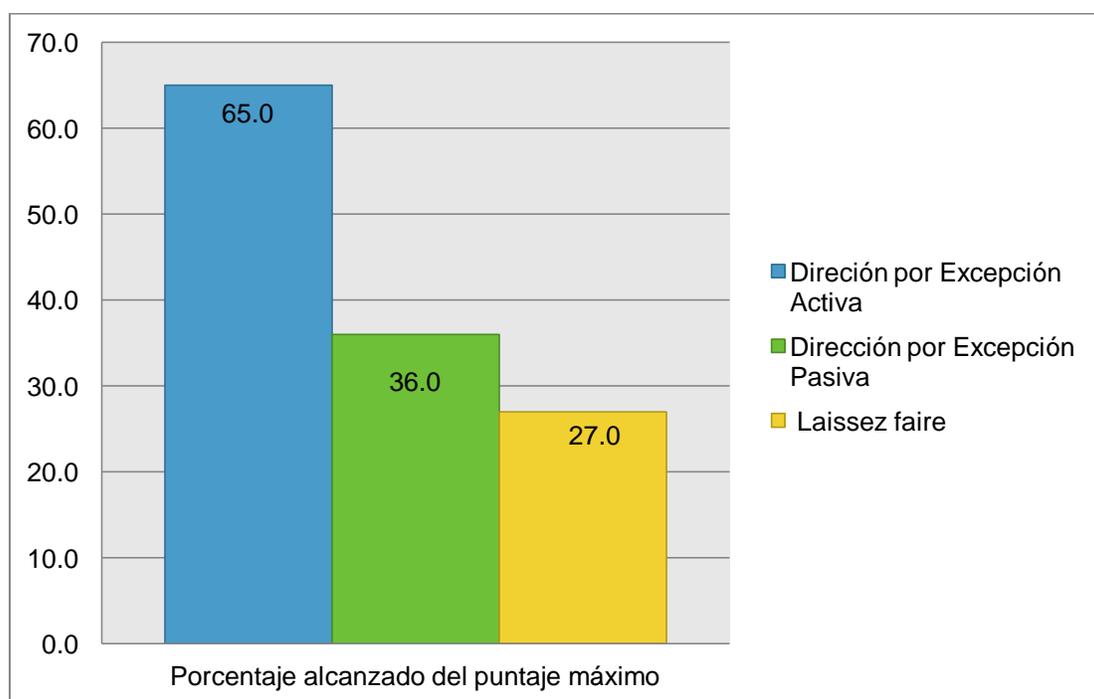
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Correctivo/Evitador y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.23
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL TOTAL DE
MAESTROS ENCUESTADOS, LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR

Variables de Segundo Orden en el Liderazgo Correctivo/Evitador	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Dirección por Excepción Activa	1800	1172	47.1	65.1
Dirección por Excepción Pasiva	1800	651	26.2	36.2
Laissez Faire	2400	665	26.7	27.7
Total	6000	2488	100	41.5

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Dirección por Excepción Pasiva; el más bajo en la de Laissez Faire. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.20.

GRÁFICA 5.20
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO
CORRECTIVO/EVITADOR EN LOS TRES CICLOS



D.RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS TRES CICLOS

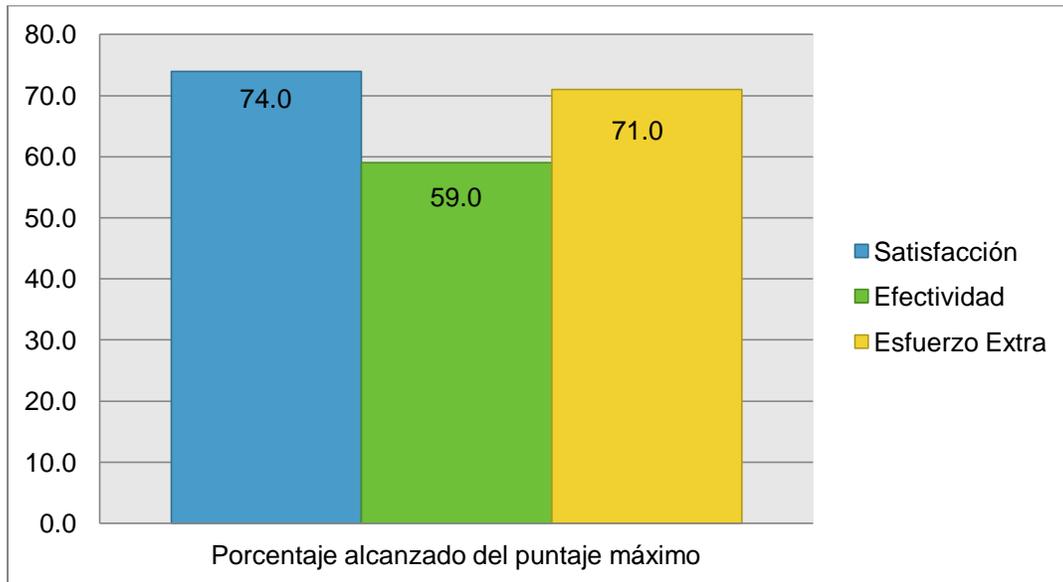
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

**TABLA 5.24
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL TOTAL DE MAESTROS ENCUESTADOS, CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN EN CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE ALCANZADO	PORCENTAJE DEL TOTAL OBTENIDO EN LA VARIABLE	PORCENTAJE ALCANZADO DEL PUNTAJE MÁXIMO PARA CADA SUB-DIMENSIÓN
Satisfacción	1500	1116	32.1	74.4
Efectividad	1800	1072	30.8	59.6
Esfuerzo Extra	1800	1294	37.2	71.9
Total	5100	3482	100	68.3

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Satisfacción; el más bajo en la de Efectividad. En relación a Satisfacción y Esfuerzo Extra los resultados son aceptables. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.21.

GRÁFICA 5.21
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE CONSECUENCIAS
ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN LOS TRES CICLOS



5.2.2 PRIMER CICLO

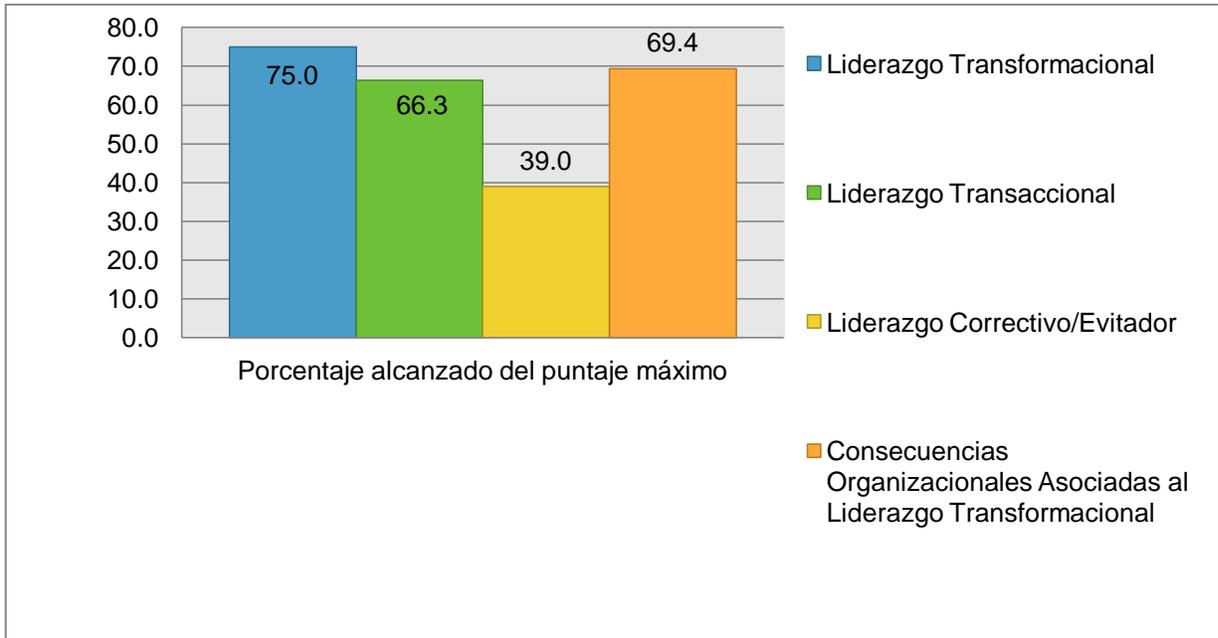
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de primer orden del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y el total obtenido en cada variable con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.25
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DEL
PRIMER CICLO EN LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL
DE LIDERAZGO

Tipo de Liderazgo (variables de primer orden)	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Liderazgo Transformacional	3720	2789	44.6	75.0
Liderazgo Transaccional	1680	1114	17.8	66.3
Liderazgo Correctivo/Evitador	2400	937	15.0	39.0
Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional	2040	1415	22.6	69.4
Total	9840	6255	100	63.6

Como se observa, el puntaje más alto fue en Liderazgo Transformacional; el más bajo el Liderazgo Correctivo/Evitador. De acuerdo a la percepción los docentes el mayor porcentaje de liderazgo es de tipo Transformacional y el que menos se manifiesta es el Correctivo/Evitador, además la percepción de las consecuencias dentro de la organización que se asocian al liderazgo Transformacional son del 69.4 por ciento, lo cual se puede observar mejor en la gráfica 5.22.

GRÁFICA 5.22
RESULTADO TOTAL DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO
MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO EN EL PRIMER CICLO



A. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL PRIMER CICLO

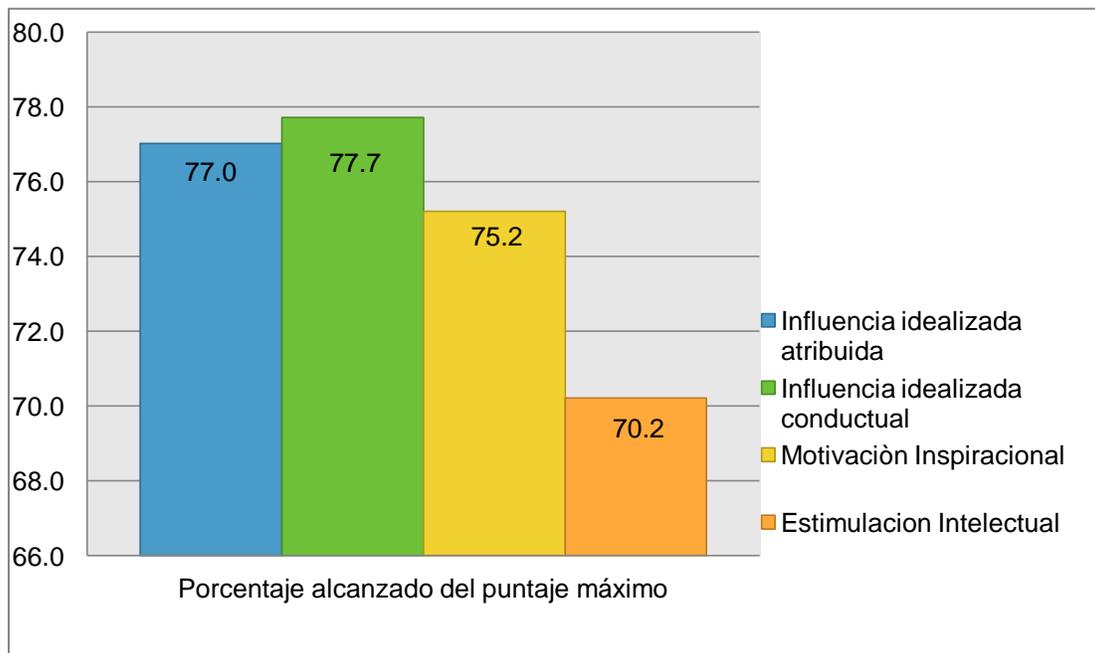
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Transformacional y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.26
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN PRIMER CICLO,
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Variables de Segundo Orden en el Liderazgo Transformacional	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Influencia Idealizada Atribuida	840	647	23.2	77.0
Influencia Idealizada Conductual	960	746	26.7	77.7
Motivación Inspiracional	960	722	25.9	75.2
Estimulación intelectual	960	674	24.2	70.2
Total	3720	2789	100	75.0

Como se observa, el puntaje más alto fue en las variables Influencia Idealizada Atribuida y la Influencia Idealizada Conductual; el más bajo en la de Estimulación Intelectual. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.23.

GRÁFICA 5.23
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN EL PRIMER CICLO



B. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN EL PRIMER CICLO

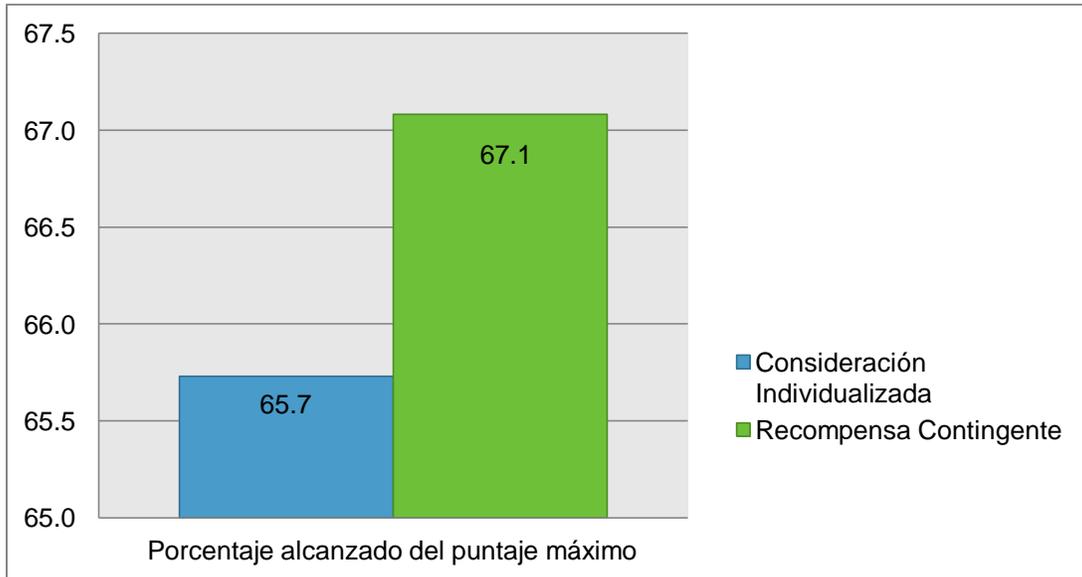
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Transaccional y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.27
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DEL PRIMER CICLO, LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Variables de Segundo Orden en el Liderazgo Transaccional	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Consideración Individualizada	960	631	56.6	65.7
Recompensa Contingente	720	483	43.4	67.1
Total	1680	1114	100	66.3

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Recompensa Contingente; el más bajo en la de Consideración Individualizada. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.24.

GRÁFICA 5.24
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN
EL PRIMER CICLO



C.RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR EN EL PRIMER CICLO

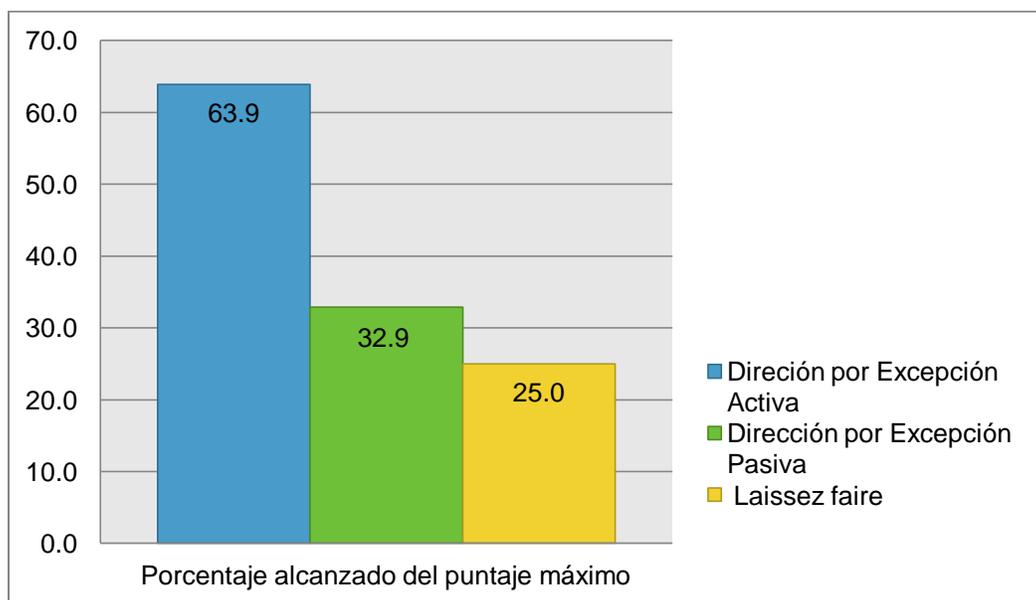
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Correctivo/Evitador y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.28
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS LOS MAESTROS DEL
PRIMER CICLO, LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR

Variables de Segundo Orden en el Liderazgo Correctivo/Evitador	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Dirección por Excepción Activa	720	460	49.1	63.9
Dirección por Excepción Pasiva	720	237	25.3	32.9
Laissez Faire	960	240	25.6	25.0
Total	2400	937	100	39.0

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Dirección por Excepción Activa; el más bajo en la de Laissez Faire, la variable Dirección por Excepción pasiva también. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.25.

GRÁFICA 5.25
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO
CORRECTIVO/EVITADOR EN EL PRIMER CICLO



D.RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL PRIMER CICLO

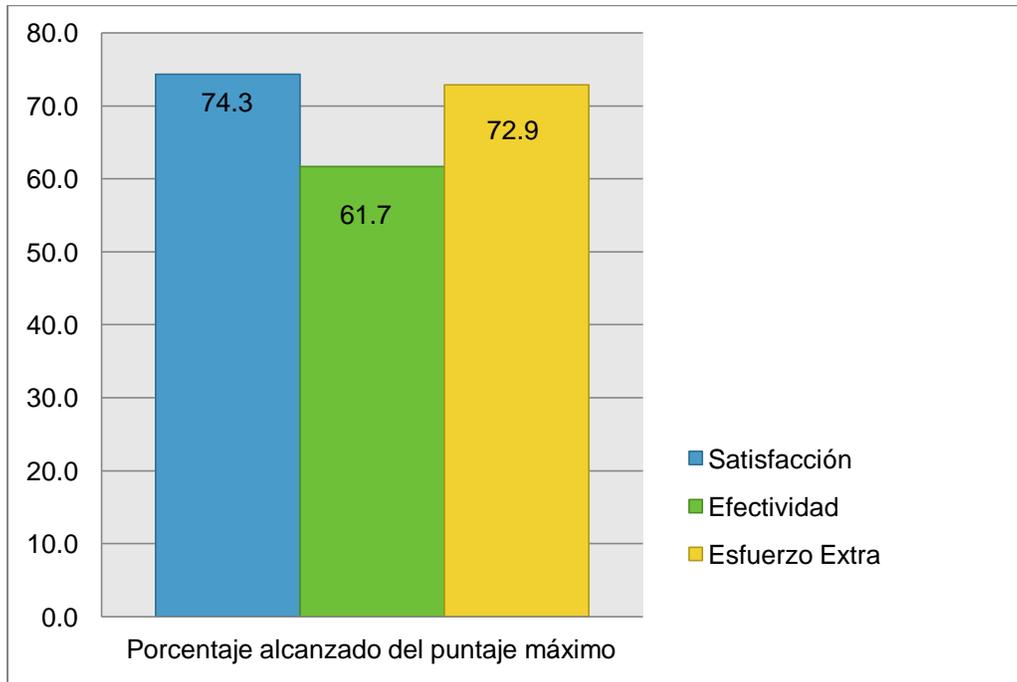
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional.

**TABLA 5.29
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DE PRIMER CICLO, CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Variables de Segundo Orden en Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Satisfacción	600	446	31.5	74.3
Efectividad	720	444	31.4	61.7
Esfuerzo Extra	720	525	37.1	72.9
Total	2040	1415	100	69.4

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Satisfacción; el más bajo en la de Efectividad. En relación a Satisfacción y Esfuerzo Extra los resultados son aceptables. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.26.

GRÁFICA 5.26
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL PRIMER CICLO



5.2.3 SEGUNDO CICLO

En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de primer orden del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y el total obtenido en cada variable con respecto al puntaje ideal.

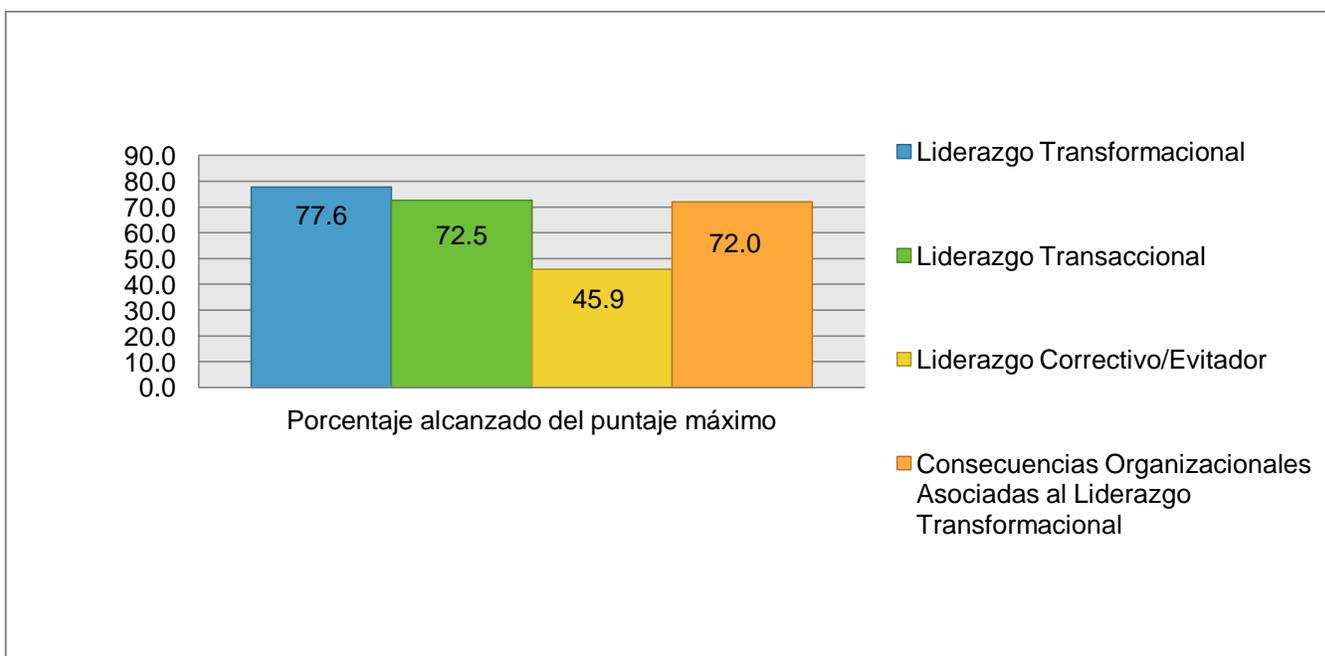
TABLA 5.30
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DEL
SEGUNDO CICLO EN LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO
MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Tipo de Liderazgo (variables de primer orden)	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Liderazgo Transformacional	2852	2214	43.2	77.6
Liderazgo Transaccional	1288	934	18.2	72.5
Liderazgo Correctivo/Evitador	1840	845	16.5	45.9
Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional	1564	1126	22	72.0
Total	7544	5119	100	67.8

Como se observa, el puntaje más alto fue en Liderazgo Transformacional; el más bajo el Liderazgo Correctivo/Evitador. De acuerdo a la percepción los docentes el mayor porcentaje de liderazgo es de tipo Transformacional y el que menos se manifiesta es el Correctivo/Evitador, además la percepción de las consecuencias dentro de la organización que se asocian al liderazgo Transformacional es elevado, lo cual se puede observar mejor en la gráfica 5.27.

GRÁFICA 5.27

**RESULTADO TOTAL DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO
MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO EN EL SEGUNDO CICLO**



**A. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN EL SEGUNDO CICLO**

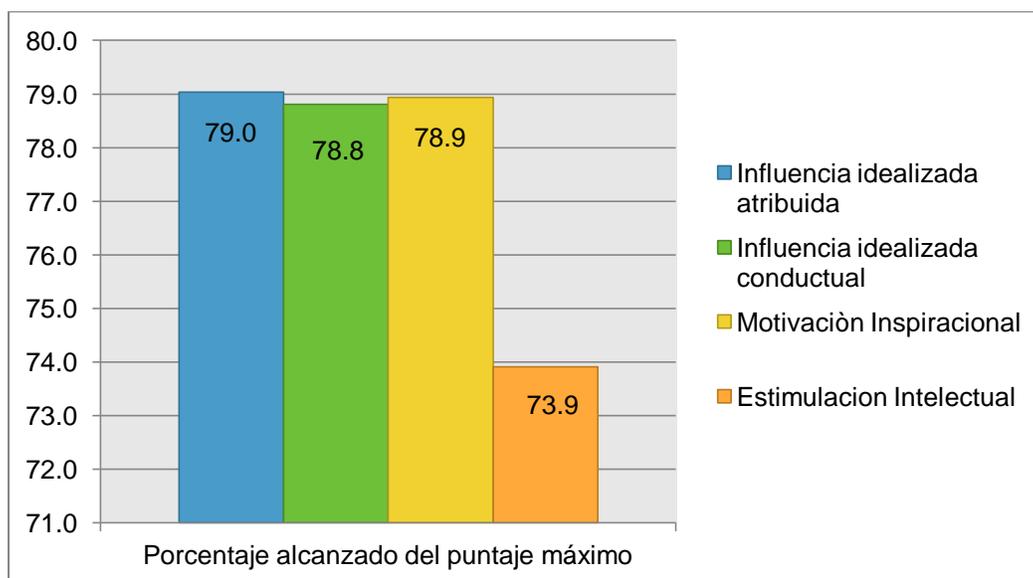
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Transformacional y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.31
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL SEGUNDO CICLO,
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE ALCANZADO	PORCENTAJE DEL TOTAL OBTENIDO EN LA VARIABLE	PORCENTAJE ALCANZADO DEL PUNTAJE MÁXIMO PARA CADA SUB-DIMENSIÓN
Influencia Idealizada Atribuida	644	509	23.0	79.0
Influencia Idealizada Conductual	736	580	26.2	78.8
Motivación Inspiracional	736	581	26.2	78.9
Estimulación intelectual	736	544	24.6	73.9
Total	2852	2214	100	77.6

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Influencia Idealizada Atribuida; el más bajo en la de Estimulación Intelectual. No obstante, los resultados de las cuatro variables de segundo orden han obtenido porcentajes similares en sus resultados. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.28.

GRÁFICA 5.28
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN EL SEGUNDO CICLO



B. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN EL SEGUNDO CICLO

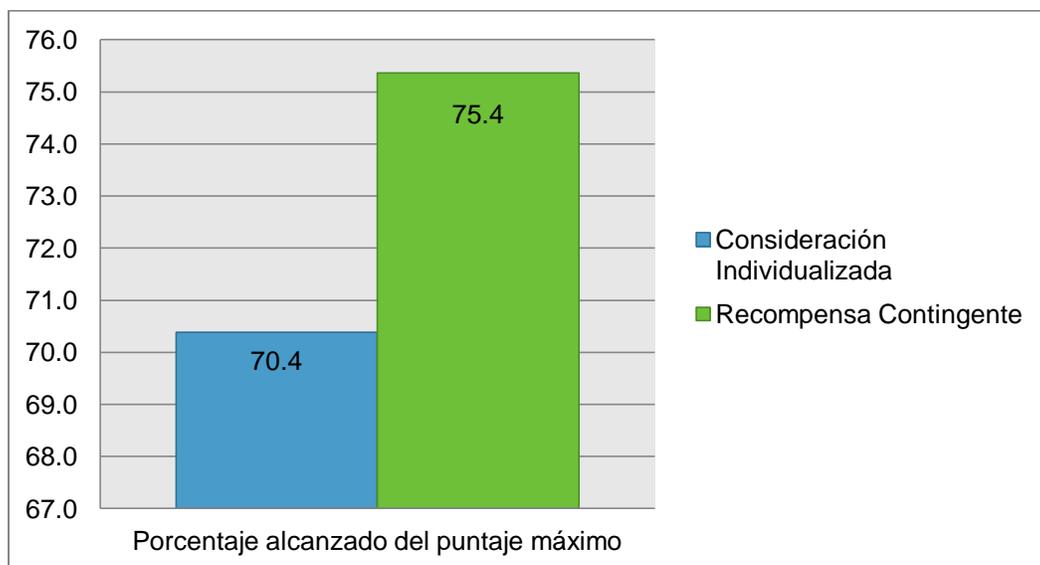
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Transaccional y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.32
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DEL
SEGUNDO CICLO, LIDERAZGO TRANSACCIONAL

VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN EN EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE ALCANZADO	PORCENTAJE DEL TOTAL OBTENIDO EN LA VARIABLE	PORCENTAJE ALCANZADO DEL PUNTAJE MÁXIMO PARA CADA SUB-DIMENSIÓN
Consideración Individualizada	736	518	55.5	70.4
Recompensa Contingente	552	416	44.5	75.4
Total	1288	934	100	72.5

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Recompensa Contingente; el más bajo en la de Consideración Individualizada. Los porcentajes alcanzados por ambas variables son similares, lo cual puede observarse mejor en la gráfica 5.29.

GRÁFICA 5.29
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN
EL SEGUNDO CICLO



C.RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR EN EL SEGUNDO CICLO

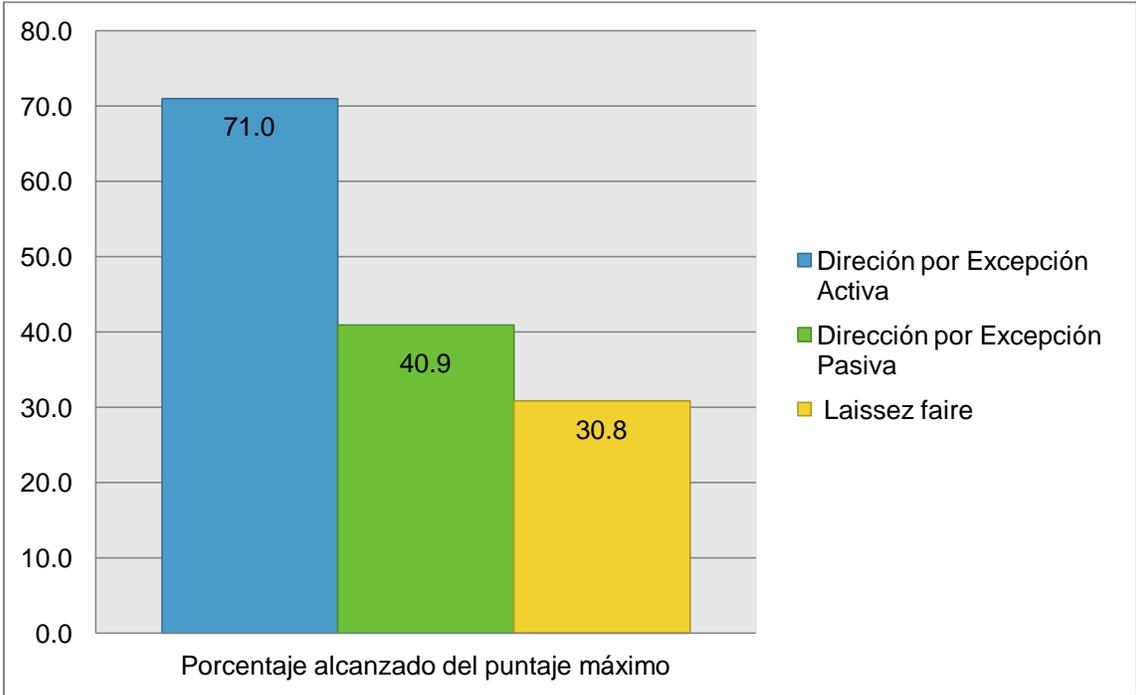
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Correctivo/Evitador y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.33
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DEL
SEGUNDO CICLO, LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR

VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN EN EL LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE ALCANZADO	PORCENTAJE DEL TOTAL OBTENIDO EN LA VARIABLE	PORCENTAJE ALCANZADO DEL PUNTAJE MÁXIMO PARA CADA SUB-DIMENSIÓN
Dirección por Excepción Activa	552	392	46.4	71.0
Dirección por Excepción Pasiva	552	226	26.7	40.9
Laissez Faire	736	227	26.9	30.8
Total	1840	845	100	45.9

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Dirección por Excepción Activa; el más bajo en la de Laissez Faire, la variable Dirección por Excepción pasiva también. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.30.

GRÁFICA 5.30
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO
CORRECTIVO/EVITADOR EN EL SEGUNDO CICLO



D.RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL SEGUNDO CICLO

En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.34

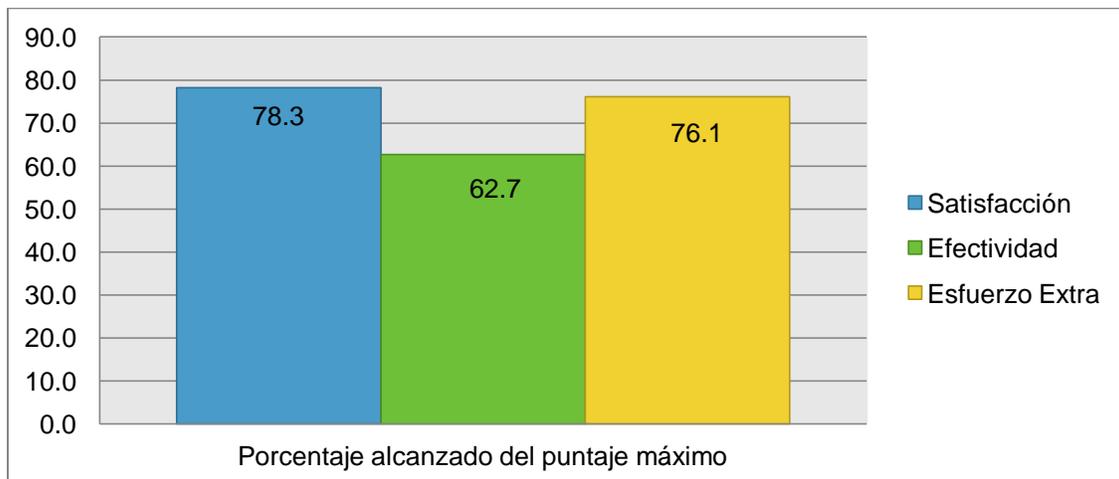
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DE SEGUNDO CICLO, CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Variables de Segundo Orden en Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Satisfacción	460	360	32.0	78.3
Efectividad	552	346	30.7	62.7
Esfuerzo Extra	552	420	37.3	76.1
Total	1564	1126	100	72.0

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Satisfacción; el más bajo en la de Efectividad. En relación a Satisfacción y Esfuerzo Extra los resultados son aceptables. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.31.

GRÁFICA 5.31

RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL SEGUNDO CICLO



5.2.4 TERCER CICLO

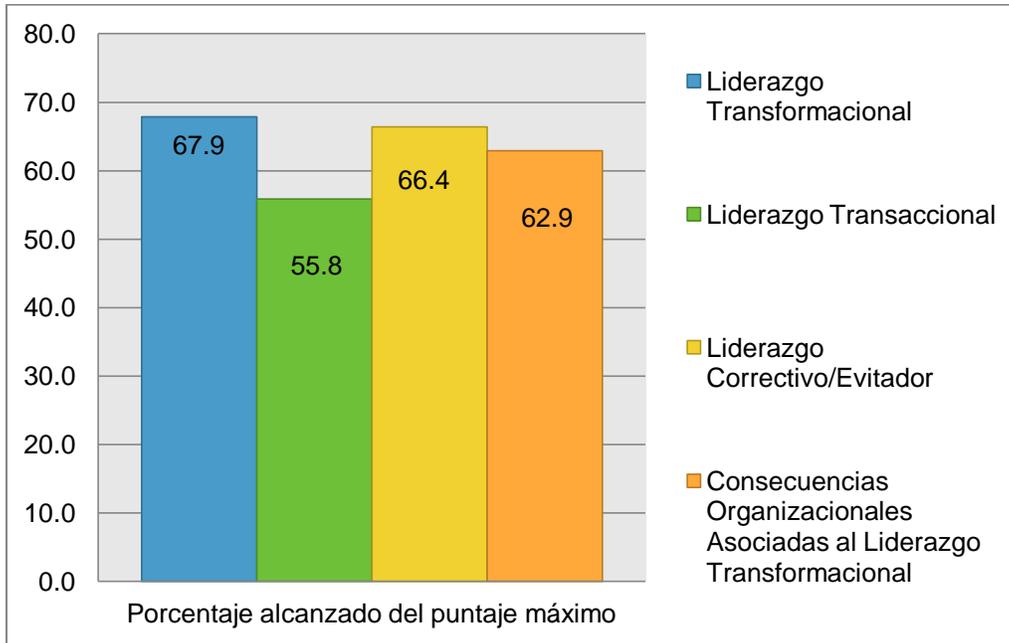
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de primer orden del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y el total obtenido en cada variable con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.35
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DEL
TERCER CICLO EN LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO
MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Tipo de Liderazgo (variables de primer orden)	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Liderazgo Transformacional	2728	1852	44.2	67.9
Liderazgo Transaccional	1232	688	16.4	55.8
Liderazgo Correctivo/Evitador	1760	706	16.9	66.4
Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional	1496	941	22.5	62.9
Total	7216	4187	100	58.0

Como se observa, el puntaje más alto fue en Liderazgo Transformacional; el más bajo el Liderazgo Transaccional.

GRÁFICA 5.32
RESULTADO TOTAL DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO
MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO EN EL TERCER CICLO



A. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL TERCER CICLO

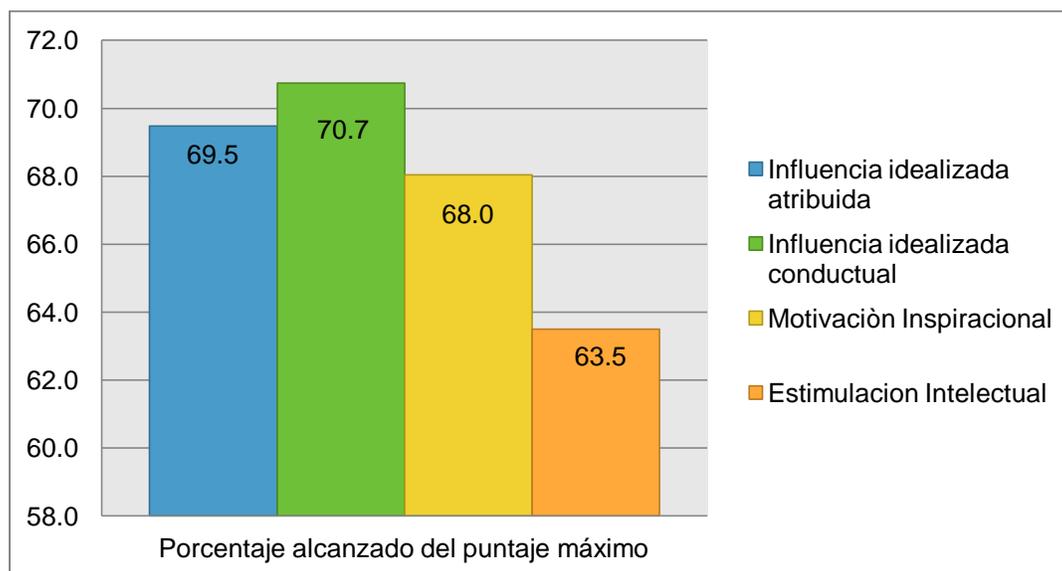
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Transformacional y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.36
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TERCER CICLO,
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

VARIABLES DE SEGUNDO ORDEN EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE ALCANZADO	PORCENTAJE DEL TOTAL OBTENIDO EN LA VARIABLE	PORCENTAJE ALCANZADO DEL PUNTAJE MÁXIMO PARA CADA SUB-DIMENSIÓN
Influencia Idealizada Atribuida	616	428	23.1	69.5
Influencia Idealizada Conductual	704	498	26.9	70.7
Motivación Inspiracional	704	479	25.9	68.0
Estimulación intelectual	704	447	24.1	63.5
Total	2728	1852	100	67.9

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variables Influencia Idealizada Conductual; el más bajo en la de Estimulación Intelectual. No obstante, los resultados de las cuatro variables de segundo orden han obtenido porcentajes similares en sus resultados, lo cual se observan mejor en la gráfica 5.33.

GRÁFICA 5.33
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN EL TERCER CICLO



B. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN EL TERCER CICLO

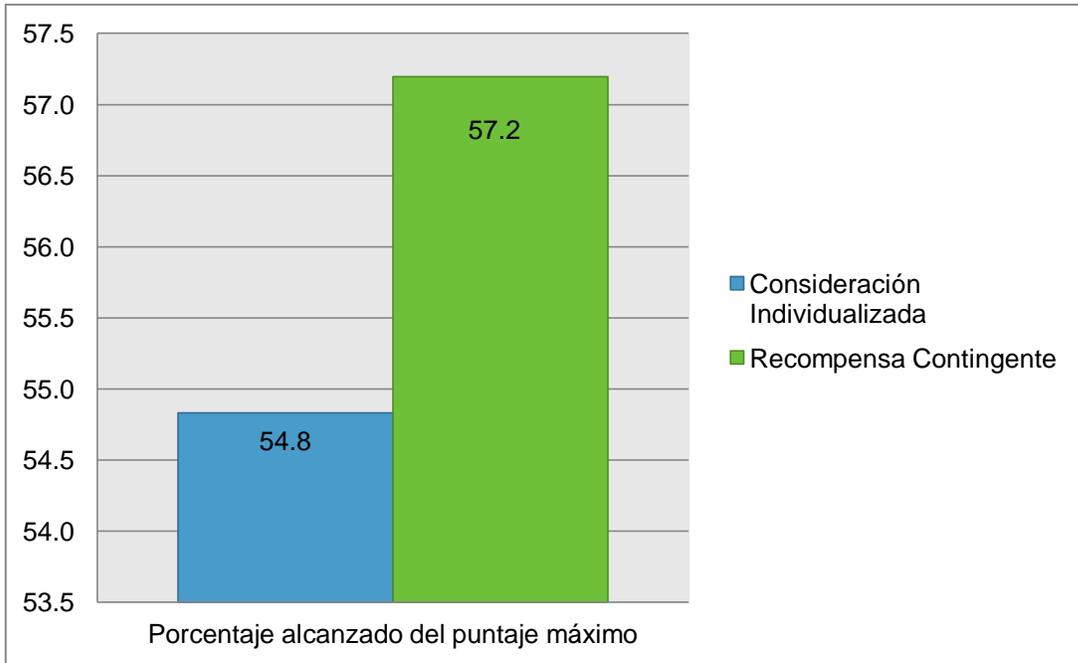
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Transaccional y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.37
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DEL SEGUNDO CICLO, LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Variables de Segundo Orden en el Liderazgo Transaccional	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Consideración Individualizada	704	386	56.1	54.8
Recompensa Contingente	528	302	43.9	57.2
Total	1232	688	100	55.8

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Recompensa Contingente; el más bajo en la de Consideración Individualizada. Los porcentajes alcanzados por ambas variables son similares, lo cual puede observarse mejor en la gráfica 5.34.

GRÁFICA 5.34
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN
EL TERCER CICLO



C. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR EN EL TERCER CICLO

En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Liderazgo Correctivo/Evitador y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

TABLA 5.38

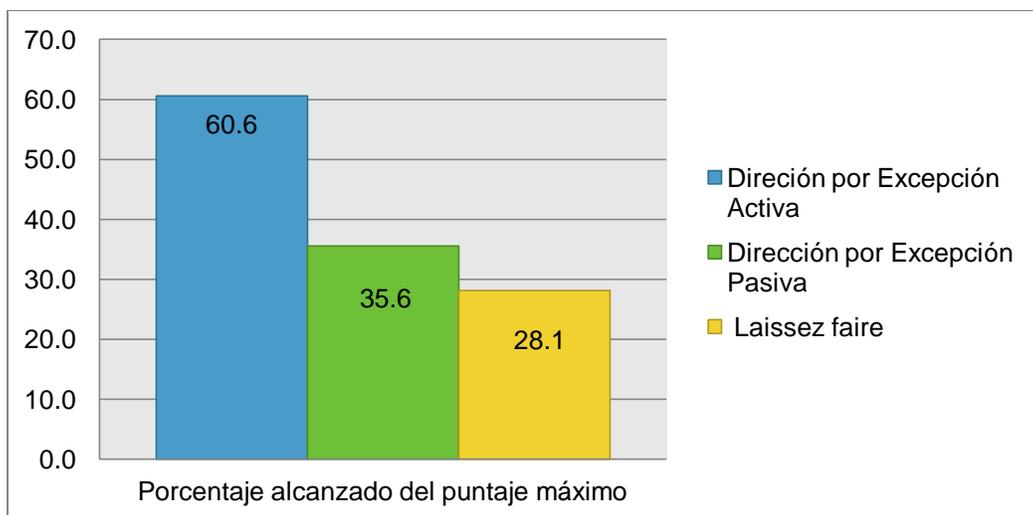
**RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DEL
TERCER CICLO, LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR**

Variables de Segundo Orden en el Liderazgo Correctivo/Evitador	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Dirección por Excepción Activa	528	320	45.3	60.6
Dirección por Excepción Pasiva	528	188	26.6	35.6
Laissez Faire	704	198	28.0	28.1
Total	1760	706	100	40.1

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Dirección por Excepción Activa; el más bajo en la de Laissez Faire. Los resultados se observan mejor en la gráfica 5.35.

GRÁFICA 5.35

**RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE LIDERAZGO
CORRECTIVO/EVITADOR EN EL TERCER CICLO**



D.RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VARIABLE CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL TERCER CICLO

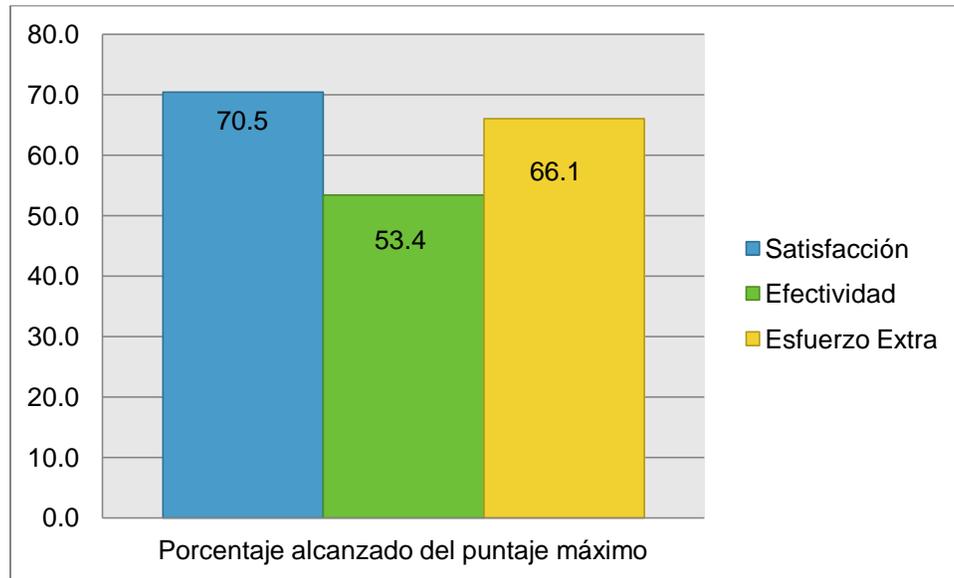
En la siguiente tabla se observa la relación entre los puntajes obtenidos en cada variable de segundo orden de la variable Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional y el total obtenido en cada variable de segundo orden con respecto al puntaje ideal.

**TABLA 5.39
RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MAESTROS DE TERCER CICLO, CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Variables de Segundo Orden en Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional	Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Porcentaje del total obtenido en la variable	Porcentaje alcanzado del puntaje máximo para cada sub-dimensión
Satisfacción	440	310	32.9	70.5
Efectividad	528	282	30.0	53.4
Esfuerzo Extra	528	349	37.1	66.1
Total	1496	941	100	62.9

Como se observa, el puntaje más alto fue en la variable Satisfacción; el más bajo en la de Efectividad. En relación a Satisfacción los resultados son aceptables, en la variable Efectividad y Esfuerzo Extra los resultados están lejos de acercarse al puntaje ideal esperado, lo cual se observan mejor en la gráfica 5.36.

GRÁFICA 5.36
RESULTADO TOTAL DE LA VARIABLE CONSECUENCIAS
ORGANIZACIONALES ASOCIADAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN EL TERCER CICLO



A continuación se incluye una tabla en donde se resumen los porcentajes logrados a nivel total y por ciclo en cada dimensión y sub-dimensión

LIDERAZGO				
	TOTAL	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3
Liderazgo Transformacional	73	75	77.6	67.9
Liderazgo Transaccional	65	66.3	72.5	55.8
Liderazgo Correctivo/Evitador	41	39	45.9	66.4
Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional	68	69.4	72	62.9
Total	63.3	63.6	67.8	58
Liderazgo Transformacional				
	TOTAL	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3
Influencia Idealizada Atribuida	75	77	79	69.5
Influencia Idealizada Conductual	76	77.7	78.8	70.7
Motivación Inspiracional	74.3	75.2	78.9	68
Estimulación intelectual	69.4	70.2	73.9	63.5
Total	73	75	77.6	67.9
Liderazgo Transaccional				
	TOTAL	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3
Consideración Individualizada	64	65.7	70.4	54.8
Recompensa Contingente	66	67.1	75.4	57.2
Total	65.1	66.3	72.5	55.8
Liderazgo Correctivo/Evitador				
	TOTAL	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3
Dirección por Excepción Activa	65.1	63.9	71	60.6
Dirección por Excepción Pasiva	36.2	32.9	40.9	35.6
Laissez Faire	27.7	25	30.8	28.1
Total	41.5	39	45.9	40.1
Consecuencias Organizacionales Asociadas al Liderazgo Transformacional				
	TOTAL	CICLO 1	CICLO 2	CICLO 3
Satisfacción	74.4	74.3	78.3	70.5
Efectividad	59.6	61.7	62.7	53.4
Esfuerzo Extra	71.9	72.9	76.1	66.1
Total	68.3	69.4	72	62.9

5.3. CORRELACIONES

Seguidamente se presentan la tabla que muestra las correlaciones entre la percepción del clima organizacional y del liderazgo del director.

TABLA 5.40
SIGNIFICANCIA DE CORRELACIONES POR NIVEL

CICLO	GI (n-1)	valor calculado	Valor estadístico	Interpretacion	Decision
Primer ciclo	43	0.15	1.67	No es estadísticamente significativa	Se acepta la hipótesis nula
Segundo ciclo	24	0.20	1.71	No es estadísticamente significativa	Se acepta la hipótesis nula
Tercer ciclo	38	0.15	1.64	No es estadísticamente significativa	Se acepta la hipótesis nula
Total	109	0.09	1.66	No es estadísticamente significativa	Se acepta la hipótesis nula

La tabla anterior muestra las correlaciones entre la percepción que tienen los docentes de los tres ciclos del colegio Liceo Guatemala sobre el clima organizacional y el estilo de liderazgo del director. Como se observa, en ninguno de los ciclos ni a nivel total, la correlación es estadísticamente significativa.

CAPITULO VI

6. DISCUSION DE RESULTADOS

En general, la investigación permitió determinar que los docentes de los tres ciclos del Liceo Guatemala están satisfechos con el clima laboral de la institución lo que, de acuerdo con Chiang, Martí y Nuñez (2010) indicaría que en la institución se ha logrado un equilibrio entre las fuerzas externas e internas resultado que, en gran medida, es consecuencia del liderazgo transaccional que prevalece en la institución ya que, como lo menciona Ouchi (1982) si el líder brinda "inputs" de ayuda, apoyo, responsabilidad y autonomía se crea un efecto de implicación y compromiso que incide en un clima organizacional abierto, flexible, de apoyo mutuo, aceptación y comprensión que facilita alcanzar los objetivos y las metas. Eso es precisamente lo que se demuestra al analizar los resultados de esta investigación.

Como se indicó, de las tres dimensiones que evalúa la Escala de Ambiente Social de Trabajo (Relaciones, Autorrealización y Estabilidad-Cambio), la puntuación más alta, a nivel total fue la de Estabilidad-Cambio (62.8% del máximo total), seguida por Autorrealización (61.2% del máximo total) y Relaciones (60.8% del máximo total). Sin embargo, al hacer el análisis por ciclo se determinó que en el primer ciclo el resultado más alto se obtiene en Relaciones (68.9% del máximo total), mientras que en el segundo y tercer ciclo predomina Estabilidad/Cambio (63.9% y 61.8% respectivamente). No obstante a nivel total, el porcentaje que se obtiene en cada dimensión tiende a disminuir en cada ciclo; es decir, en el primer ciclo se obtienen resultados más altos que en el segundo y en éste se obtienen resultados más altos que en el tercero.

El hecho de que la dimensión Estabilidad/Cambio haya sido la mejor evaluada significa que los docentes saben lo que se espera de ellos y están satisfechos con la manera como se les dan a conocer las normas y planes de trabajo. Sin

embargo, debe hacerse un análisis más en profundidad para determinar por qué el porcentaje tiende a disminuir en cada ciclo.

Como se indicó, la dimensión Relaciones mide el grado en que los trabajadores se interesan y comprometen en su trabajo y hasta dónde se sienten apoyados y estimulados por la dirección. Al hacer el análisis de cada una de sus sub-dimensiones se encontró que, tanto a nivel total como por ciclo, el mayor porcentaje se obtiene en la Implicación y el menor en Cohesión lo que significa que cada docente se encuentra comprometido con su trabajo pero tienden a encontrar problemas para trabajar en equipo. Es interesante mencionar además que, al igual que sucede con el puntaje total obtenido en la prueba, el porcentaje obtenido en cada ciclo en las tres sub-dimensiones tiende a bajar.

En lo que respecta a la dimensión Autorrealización, a nivel total, la sub-dimensión mejor evaluada fue la de Organización aunque en primer ciclo ésta obtuvo el mismo porcentaje que la de Autonomía. Este resultado puede interpretarse como que los docentes se sienten satisfechos con la manera en que organizan su trabajo y se les deja tomar decisiones.

En la dimensión Estabilidad/Cambio, la sub-dimensión que obtuvo el más alto porcentaje a nivel total y de tercer ciclo fue Comodidad pero en primer y segundo ciclo, salió más alta la de Claridad. En todo caso, los resultados muestran que, en general, los docentes se sienten satisfechos con la estabilidad que tienen para trabajar.

Todos esos resultados demostrarían que las dimensiones subjetivas del clima organizacional descritas por Gan y Berbel (2007) están en gran medida satisfechas en el Liceo Guatemala y muy probablemente también las objetivas aunque éstas no fueron evaluadas. El resultado explicaría además por qué en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, el liderazgo transformacional fue el que obtuvo los resultados más altos lo que de acuerdo con Brunet (citado por Chávez, 2013) indicaría que en la institución prevalece un clima participativo consultivo lo

que permitiría concluir que la cultura organizacional estaría afectando, según Robbins (citado por Prieto, 2012), positivamente a la cultura organizacional.

Los resultados demuestran que de los tres estilos de liderazgo evaluados en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo— transformacional, transaccional y correctivo/evitador —la mayoría (tanto a nivel general como por ciclo) percibe un liderazgo transformacional que Ayoub Pérez (2010) caracteriza como una prolongación, evolución o progresión de las características del liderazgo transaccional que permite al líder adoptar la conducta que requiere un determinado empleado e inspirarlo. El segundo puesto lo ocupa el liderazgo transaccional; es decir, el estilo de liderazgo que se caracteriza por hacer transacciones con los demás (Martínez (2012) y, el tercer puesto, el correctivo/evitador, clásico del liderazgo Laissez Faire (Bass, 2008).

En cuanto a los resultados obtenidos en liderazgo transaccional, es necesario destacar que los docentes perciben que el director influye en ellos, les motiva y los estimula intelectualmente (aunque ésta fue la dimensión más baja, tanto a nivel total como por ciclo). Como consecuencia de este tipo de liderazgo, en general, los docentes están satisfechos con su trabajo y están dispuestos a hacer un esfuerzo extra aunque la efectividad de su trabajo no se percibe muy alta.

Con relación a las dimensiones del liderazgo transaccional que, como se indicó, fue el que se percibe en segundo lugar, los docentes perciben que el director los recompensa según sus resultados y que les da un trato distinto según sus necesidades.

Si bien los resultados obtenidos en liderazgo correctivo/evitador fueron más altos de lo esperado (este estilo de liderazgo es menos efectivo que los otros dos), la dimensión que obtuvo mayor puntaje fue la de exposición activa seguida de la de exposición pasiva y por último de Laissez Faire que, de acuerdo con los distintos autores, es el liderazgo menos efectivo.

Como se indicó, al correlacionar ambas variables, contrariamente a lo encontrado en otras investigaciones similares citadas en Antecedentes (Cortez, 2011, Moya, 2011, Cervera, 2012) la relación entre clima organizacional y liderazgo encontrada en esta investigación no es estadísticamente significativa.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES

Tras la evaluación realizada por medio del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y la Escala de Ambiente Social de Trabajo en el Colegio Liceo Guatemala en el primero, segundo y tercer ciclo en los meses de agosto, septiembre y octubre en el año 2014, se puede concluir lo siguiente:

- No existe relación estadísticamente significativa entre la percepción que tienen los docentes en los tres ciclos del Colegio Liceo Guatemala con respecto al estilo de liderazgo del director y el clima organizacional.
- El estilo de liderazgo del director que predomina en los tres ciclos educativos es el “liderazgo transformacional”. El impacto que este estilo de liderazgo tiene en el Colegio Liceo Guatemala es el siguiente:
 - ✓ Hace más fácil la identificación de objetivos comunes.
 - ✓ Existe estimulación intelectual.
 - ✓ Innovación y nuevos enfoques para promover la imaginación.
 - ✓ Colaboración e involucramiento en los procesos para el alcance de los objetivos.
- Con respecto al clima organizacional, la dimensión que predomina en los tres ciclos es “estabilidad/cambio”.
- El personal docente del primer ciclo percibe que la dimensión de Clima Organizacional, que predomina es “relaciones”.
- En el segundo y tercer ciclo el personal docente percibe que la dimensión de Clima Organizacional que predomina es “estabilidad/cambio”.

CAPITULO VIII

8. RECOMENDACIONES

- Al evaluar el clima organizacional del Liceo Guatemala, se debe tomar en cuenta que los resultados son independientes del estilo de liderazgo del director. Por lo tanto, en esta investigación demuestra que las dos variables se pueden trabajar por separado.
- Implementar programas de trabajo en equipo, en donde pueda haber una mejor relación entre los docentes de primer ciclo y el director, por ejemplo, un programa en relación a toma de decisiones.
- La investigación realizada demuestra que es importante mejorar la comunicación entre el director y los docentes del segundo ciclo.
- Se deben desarrollar actividades que estimulen la comunicación entre los docentes del tercer ciclo y el director para lograr incrementar el nivel de percepción del liderazgo en el Liceo Guatemala.
- Elaborar y programar actividades que ayuden al director a mejorar su liderazgo para que los docentes tengan más participación en las diferentes actividades que se desarrollan.
- Implementar una encuesta para recolectar información acerca de cuáles son las acciones no monetarias que motivarían a los docentes a mejorar su trabajo.
- Se deben revisar los planes de evaluación de liderazgo, para crear mejores indicadores que ayuden con la misión y visión del Colegio. Dicha evaluación puede ser cada tres meses para que se tenga registro y retroalimentación de

las situaciones que se deben mejorar. Con dicha acción el liderazgo puede desarrollarse positivamente para que se convierta en un pilar.

CAPITULO IX

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilera Vásquez, V. 2011. Liderazgo y Clima de Trabajo En Las Instituciones Educativas de la Fundación Creando Futuro. Alcalá: Universidad de Alcalá

Alcover, H.; Moriano, L.; Osca, S. & Topa C. 2012. Psicología del Trabajo. Madrid, España: Uned.

Alves, J. 2003. Revista de Psicología del Deporte. Accessed: mayo 2014 from: <http://www.rpd-online.com/article/download/63/63>

Argueta, R. 2008. *Relación entre el tipo de Inteligencia del Personal Docente y Administrativo y la Percepción del Clima Organizacional en Cuatro Instituciones Educativas* (Tesis) Licenciatura en Administración Educativa, Guatemala: Universidad Galileo

Ayoub Pérez, J. L. 2010. Estilos de Liderazgo y su Eficacia en la Administración Pública Mexicana. California, USA: Editorial Lulu.

Bass, B. 1990. Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications. Usa: The Free Press.

Bass, B. y Avolio, B. 1993. Transformational Leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers, & R. Ayman. (Eds.). Leadership theory and research: Perspectives and directions. Sydney: Academic Press Inc.

Bass, B. M. 2008. The Bass Handbook of Leadership (Cuarta Edición ed.). U.S.

Bennis, W. G., & Nanus, B. 2008. Líderes. Estrategias para un liderazo eficaz. Barcelona, España: Ediciones Padós Ibérica, S.A.

Burns, J. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.

Evans, M. G. 1968. The effects of supervisory behavior on worker perceptions of their path-goal relationships. Ph. D. dissertation. New Haven: Yale University.

Cervera, L. 2012. *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos* (Tesis): Doctorado en Educación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú

Chamorro, D. 2005. *Factores determinantes del estilo de Liderazgo del director-a* (Tesis): Facultad de Educación: Universidad Complutense de Madrid: España

Chávez, M. 2013. *La influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana.* (Tesis) Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar: Ecuador

Chiang, M, Marti, María José & Nuñez, A. 2010. Relaciones Entre el Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral . Madrid, España: Editorial Universidad Pontificia ICAIA ICAIDE COMILLAS MADRID.

Corraliza, R. 1987. La experiencia del ambiente. Percepción y significado del medio construido. Madrid: Tecnos.

Cortez, R. 2011 *El liderazgo en los directivos y su influencia en el clima organizacional del instituto de Educación Superior Tecnológico "Huaycàn" de Ate-Vitarte.* (Tesis): Tesis para Magister en Educación. Lima Perú: Universidad Cesar Vallejo

Evans, M. 1968. The effects of supervisory behavior on worker perceptions of their path-goal relationships. Ph. D. dissertation. New Haven: Yale University.

Fernández, J. 2006. Fundamentos de la Organización de Empresas. Madrid, España: Editorial Narcea.

Gadow, F. 2010. Dilemas. La Gestión del Talento en Tiempos de Cambio. Argentina: Granica.

Gan, F. & Berbel, G. 2007. Manual de Recursos Humanos. Barcelona, España: Editorial UOC.

Gil, F. & Sánchez, M. 2008. Eficacia de equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, 29, 25-31.

González García, M.D.. 2006. Habilidades Directivas. Málaga España: Editorial

Halpin, A.W. and Winer, B.J.(1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill and A.E. Coons (eds), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6-38

Hitpass, B. 2012. Business Process Management. Chile: Editorial BHH Ltda

Hogg, M. A., & Vaughan 2010. Psicología Social. Madrid, España: Editorial Médica Panamericana

Ibañez Aguirre, J. A. 2013. Para Leer a Luhmann. Barcelona, España: Editorial de la Universidad Iberoamericana.

Ivancevich, M.J & Ganster, D.C.. 2014. Job Stress from Theory to Suggestion. New York, USA: Routledge Editorial.

Jiménez Lemus, W. 2011. Clima Organizacional y objetivos de la empresa. Blog Accorh Consultores: http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html

Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. 2007. *Social Psychology*. New York, Estados Unidos: The Guildford Press

Longenecker, P. Palich, L. E. Hoy. 2012. *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas de Emprendimiento*. México: Editorial Cengage

Lunenburg, F. & Ornstein, A. 2011. *Educational Administration: Concepts and Practices (Sixth Edition ed.)*. Belmont, California.USA: Wadworth Cengage Learning.

Lussier, R. & Achua, C. 2002. *Liderazgo*. Madrid: Thompson

Martinez, M. 2012. *Liderazgo*. Madrid España: Editorial Diaz de Santos

Méndez Álvarez, C. E. 2006. *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario

Molocho, N. 2009 *Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL No. 01-Lima Sur 2009* (Tesis): Tesis para Magister en Educación., Lima Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Montalván, C. 1999. *Los Recursos Humanos para la Pequeña y Mediana Empresa*. México D.F.: Universidad Iberoamericana

Moos, R. & Humphrey, B. 1974. *Group Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Moos, R. & Trickett, E. 1974. *Classroom Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Moya, O. 2011 *Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional de la Institución Educativa No. 7057 del Distrito de Villa Maria del Triunfo* (Tesis): Tesis para Magister en Ciencias de la Educación. Universidad Cesar Vallejo: Lima Perú

Nelson, B. 2005. 101 Formas de Motivar a los Empleados. Bogotá Colombia: Editorial Norma

Ouchi, W. 1982. La Teoría Z. Como pueden hacer frente las empresas al desafío japonés. México: Editorial Norma y Fondo Educativo Interamericano

Palomo, V. 2010. Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. España: Editorial Esic

Prieto Herrera, J. E. 2012. Gestión Estratégica Organizacional. Cuarta Edición ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Ramos López, M.A. 2005. Mujeres y Liderazgo. Una Nueva Forma de Dirigir. España: Publicaciones Universidad de Valencia

Robbins, S. 1979 Comportamiento Organizacional. México: Pearson Education

Ruiz, G. 2011. *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. (Tesis) Magister en Educación. Universidad Cesar Vallejo

Sánchez, H. 2010. Administración Educativa y Liderazgo (Primera Edición ed.). Quito, Ecuador: Editorial Universitaria Abya-Yala

Suriá Martínez, R. 2012. Guía de Recursos Didácticos de Psicología Social. San Vicente, Alicante. España: Editorial Club Universitario

Tejada, B. 2007. Administración de Servicios de Alimentación. Antioquia, Colombia: Editorial Universitaria de Antioquia.

Torres Cota, G. G. 2004. El Liderazgo en la Función Directiva Escolar. Recuperado el 11 de 08 de 2014, de <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug31/opinion3.html>

Whetten, D. y Cameron, K. 2004. Desarrollo de Habilidades Directivas. Michigan, Estados Unidos: Pearson Education

Zavala, G. y Vega, C. 2004 *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio* (Tesis): Facultad de Ciencias Sociales departamento de Psicología. Chile: Universidad de Chile

ANEXO 1

ANEXO 1

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

VERSIÓN PROFESOR

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo del director/a de su institución, tal como es percibida por Ud. Por favor, responda todos los ítems de este test. Sólo se puede marcar una opción para cada pregunta. Este cuestionario es anónimo, no debe identificarse en ningún momento.

*Obligatorio

Institución Educativa:

Datos del evaluador: *

Sexo

- Hombre
- Mujer

Ciclo en el que labora: *

- Primer Ciclo (de Prekinder a 2°. Primaria)
- Segundo Ciclo (de 3°. a 6°. Primaria)
- Tercer Ciclo (de 1°. Básico a 5°. Bachillerato)

Experiencia: *

Años de experiencia como docente:

- 1 año
- 2 a 5 años
- 6 a 10 años
- Más de 10 años

Años trabajando en la institución: *

- 1 año
- 2 a 5 años
- 6 a 10 años
- Más de 10 años

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Usted está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, encerrando en un círculo la categoría correspondiente a su preferencia. 0 Nunca 1 A veces 2 Normalmente 3 Casi siempre 4 Siempre

LA PERSONA QUE ESTOY CLASIFICANDO

1. Me ayuda siempre a que me esfuerce *

0 1 2 3 4



2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados *

0 1 2 3 4



3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios *

0 1 2 3 4



4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos *

0 1 2 3 4



5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante *

0 1 2 3 4



6. Expresa sus valores y creencias más importantes *

0 1 2 3 4



7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes *

0 1 2 3 4



8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas *

0 1 2 3 4



9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista *

0 1 2 3 4



10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella *

0 1 2 3 4



11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño *

0 1 2 3 4



12. Se decide actuar solo cuando las cosas funcionan mal *

0 1 2 3 4



13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas *

0 1 2 3 4



14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace *

0 1 2 3 4



15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar *

0 1 2 3 4



16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra sus metas *

0 1 2 3 4



17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo *

0 1 2 3 4



18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses *

0 1 2 3 4



19. Me trata como un individuo y no solo como miembro de un grupo *

0 1 2 3 4



20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar *

0 1 2 3 4



21. Actúa de modo que se gana mi respeto *

0 1 2 3 4



22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas *

0 1 2 3 4



23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas *

0 1 2 3 4



24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen *

0 1 2 3 4



25. Se muestra confiable y seguro *

0 1 2 3 4

26. Construye una visión motivante del futuro *

0 1 2 3 4

27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares *

0 1 2 3 4

28. Le cuesta tomar decisiones *

0 1 2 3 4

29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas *

0 1 2 3 4

30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista *

0 1 2 3 4

31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas *

0 1 2 3 4

32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo *

0 1 2 3 4

33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes *

0 1 2 3 4



34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida *

0 1 2 3 4



35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado *

0 1 2 3 4



36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas *

0 1 2 3 4



37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades *

0 1 2 3 4



38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios *

0 1 2 3 4



39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer *

0 1 2 3 4



40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores *

0 1 2 3 4



41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria *

0 1 2 3 4



42. Aumenta mi motivación hacia el éxito *

0 1 2 3 4



43. Es efectivo/ en encontrar las necesidades de la organización *

0 1 2 3 4



44. Me motiva a trabajar más duro *

0 1 2 3 4



45. El grupo que lidera es efectivo *

0 1 2 3 4



46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo *

0 1 2 3 4



47. Tengo confianza en sus juicios y decisiones *

0 1 2 3 4



48. Aumenta la confianza en mi mismo/a *

0 1 2 3 4



49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas *

0 1 2 3 4



50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades *

0 1 2 3 4



51. Aclara lo que recibirá a cambio de mi trabajo *

0 1 2 3 4



52. Se concentra en detectar y corregir errores *

0 1 2 3 4



53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar. *

0 1 2 3 4



54. Tiende a no corregir errores ni fallos *

0 1 2 3 4



55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo *

0 1 2 3 4



56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización *

0 1 2 3 4



57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace *

0 1 2 3 4



58. Para mí él/ella es un modelo a seguir *

0 1 2 3 4



59. Me orienta a metas que son alcanzables *

0 1 2 3 4



60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión *

0 1 2 3 4



61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados *

0 1 2 3 4



62. Se relaciona conmigo personalmente *

0 1 2 3 4



63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien *

0 1 2 3 4



64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen *

0 1 2 3 4



65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave *

0 1 2 3 4



66. Generalmente prefiere no tomar decisiones *

0 1 2 3 4



67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas *

0 1 2 3 4



68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo *

0 1 2 3 4

69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas *

0 1 2 3 4

70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella *

0 1 2 3 4

71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo *

0 1 2 3 4

72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales *

0 1 2 3 4

73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo *

0 1 2 3 4

74. Se da cuenta de lo que necesito *

0 1 2 3 4

75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo *

0 1 2 3 4

76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella *

0 1 2 3 4



77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas *

0 1 2 3 4



78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir *

0 1 2 3 4



79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra. *

0 1 2 3 4



80. Lo/la escucho con atención *

0 1 2 3 4



81. Construye metas que incluyen mis necesidades *

0 1 2 3 4



82. Me es grato trabajar con él/ella *

0 1 2 3 4



**AHORA RESPONDA A ESTAS PREGUNTAS, CON TODA LIBERTAD,
SOBRE EL DIRECTOR/A DE SU CICLO**

1. Describa alguna situación en la que se vea claramente si la persona evaluada muestra, o no, con su comportamiento lo que expresa en palabras.

2. ¿Cree que la persona evaluada actúa principalmente por el bienestar de la institución? *
3. Describa alguna situación en la que la persona evaluada, le haya motivado para realizar alguna tarea, sin que existiera obligación de realizarla *
4. Describa alguna situación en la que el grupo de profesores haya hecho alguna propuesta de cambio o mejora a la persona evaluada y el resultado de dicha propuesta. *
5. ¿La persona evaluada tiene en cuenta las aptitudes de los profesores para realizar tareas específicas? Escriba un ejemplo. *
6. Describa alguna situación en la que la persona evaluada ha valorado positivamente su trabajo, si es que la hay. *
7. ¿Es capaz la persona evaluada de detectar las situaciones problemáticas en una fase inicial, cuando todavía tiene solución? Escriba un ejemplo. *
8. Describa una situación en la que se muestre si la persona evaluada, dedica un esfuerzo extra a la institución. *
9. Si por algún motivo la persona evaluada no acude a la institución ¿Se nota su ausencia? *
10. Estas respuestas que usted ha dado en este cuestionario se han referido exclusivamente al Director/a de su ciclo, indique el grado de coincidencia que en general tendrían sus respuestas si estas hubiesen ido referidas a alguna de

las siguientes figuras directivas, en el caso de que las haya en su centro educativo *

Jefe Técnico

- 1. Muy poco similar
- 2. Similar
- 3. Muy similar
- 4. Exactamente igual

11. Estas respuestas que usted ha dado en este cuestionario se han referido exclusivamente al Director/a de su ciclo, indique el grado de coincidencia que en general tendrían sus respuestas si estas hubiesen ido referidas a alguna de las siguientes figuras directivas, en el caso de que las haya en su centro educativo *

Director General

- 1. Muy poco similar
- 2. Similar
- 3. Muy similar
- 4. Exactamente igual

12. Estas respuestas que usted ha dado en este cuestionario se han referido exclusivamente al Director/a de su ciclo, indique el grado de coincidencia que en general tendrían sus respuestas si estas hubiesen ido referidas a alguna de las siguientes figuras directivas, en el caso de que las haya en su centro educativo *

Orientador

- 1. Muy poco similar
- 2. Similar
- 3. Muy similar
- 4. Exactamente igual

ANEXO 2

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO VERSIÓN PROFESOR

***Obligatorio**

Datos del evaluador: *

Sexo

- Hombre
- Mujer

Institución Educativa:

Ciclo en el que labora: *

- Primer Ciclo (de Prekinder a 2°. Primaria)
- Segundo Ciclo (de 3°. a 6°. Primaria)
- Tercer Ciclo (de 1°. Básico a 5°. Bachillerato)

Experiencia: *

Años de experiencia como docente:

- 1 año
- 2 a 5 años
- 6 a 10 años
- Más de 10 años

Años trabajando en la institución: *

- 1 año
- 2 a 5 años
- 6 a 10 años
- Más de 10 años

Instrucciones:

A continuación encontrará unas frases referidas a la Institución Educativa en la que trabaja. Después de leer cada frase usted debe decidir si es verdadera (V) o falsa (F) y haciendo click en donde corresponde. Compruebe que ha contestado todas las frases.

1. El trabajo que realizo es realmente estimulante. *

- Verdadero
- Falso

2.La gente no se esfuerza en ayudar a los profesores nuevos para que se sientan a gusto. *

- Verdadero
- Falso

3.Los directivos suelen dirigirse al personal en tono autoritario. *

- Verdadero
- Falso

4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes. *

- Verdadero
- Falso

5. El profesorado presta mucha atención a la terminación del trabajo. *

- Verdadero
- Falso

6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar. *

- Verdadero
- Falso

7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas. *

- Verdadero
- Falso

8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas. *

- Verdadero
- Falso

9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente. *

- Verdadero
- Falso

10. A veces hace demasiado calor en el trabajo. *

- Verdadero
- Falso

11. No existe mucho espíritu de grupo. *

- Verdadero
- Falso

12. El ambiente es bastante impersonal. *

- Verdadero
- Falso

13. Los directivos suelen felicitar al profesorado que hace algo bien. *

- Verdadero
- Falso

14. Los profesores poseen bastante libertad para actuar como crean mejor. *

- Verdadero
- Falso

15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia. *

- Verdadero
- Falso

16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes *

- Verdadero
- Falso

17. Las actividades están bien planificadas. *
- Verdadero
 - Falso
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere. *
- Verdadero
 - Falso
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes. *
- Verdadero
 - Falso
20. La iluminación es muy buena. *
- Verdadero
 - Falso
21. Muchos parecen estar sólo pendientes de mirar el reloj para acabar el trabajo. *
- Verdadero
 - Falso
22. La gente se ocupa personalmente por los demás. *
- Verdadero
 - Falso
23. Los directivos no alientan el espíritu crítico de los profesores. *
- Verdadero
 - Falso
24. Se anima a los profesores para que tomen sus propias decisiones. *
- Verdadero
 - Falso
25. Muy pocas veces las "cosas se dejan para otro día". *
- Verdadero
 - Falso
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse. *
- Verdadero
 - Falso
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas. *
- Verdadero
 - Falso
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas. *
- Verdadero
 - Falso
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas. *
- Verdadero
 - Falso

30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente. *
- Verdadero
 - Falso
31. La gente parece estar orgullosa de la organización. *
- Verdadero
 - Falso
32. Los profesores raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo. *
- Verdadero
 - Falso
33. Normalmente los Directivos valoran las ideas aportadas por los profesores. *
- Verdadero
 - Falso
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas. *
- Verdadero
 - Falso
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico. *
- Verdadero
 - Falso
36. Aquí nadie trabaja duramente. *
- Verdadero
 - Falso
37. Las responsabilidades de los Directivos están claramente definidas. *
- Verdadero
 - Falso
38. Los Directivos mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los profesores. *
- Verdadero
 - Falso
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí. *
- Verdadero
 - Falso
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno. *
- Verdadero
 - Falso
41. Los profesores ponen gran esfuerzo en lo que hacen. *
- Verdadero
 - Falso
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa. *
- Verdadero
 - Falso

43. A menudo los Directivos critican a los profesores por cosas de poca importancia. *
- Verdadero
 - Falso
44. Los Directivos animan a los profesores a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema. *
- Verdadero
 - Falso
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo. *
- Verdadero
 - Falso
46. No se "meten prisas" para cumplir las tareas. *
- Verdadero
 - Falso
47. Normalmente se explica a los profesores los detalles de las tareas encomendadas. *
- Verdadero
 - Falso
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas. *
- Verdadero
 - Falso
49. Se ha utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo. *
- Verdadero
 - Falso
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo. *
- Verdadero
 - Falso
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo. *
- Verdadero
 - Falso
52. A menudo los empleados comen juntos a medio día. *
- Verdadero
 - Falso
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo. *
- Verdadero
 - Falso
54. Generalmente los profesores no intentan ser especiales o independientes. *
- Verdadero
 - Falso
55. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego". *
- Verdadero
 - Falso

56. Es difícil mantener durante mucho tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo. *
- Verdadero
- Falso
57. Muchas veces los profesores tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer. *
- Verdadero
- Falso
58. Los directivos están siempre controlando al personal y les supervisan muy estrechamente. *
- Verdadero
- Falso
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas. *
- Verdadero
- Falso
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo. *
- Verdadero
- Falso
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo. *
- Verdadero
- Falso
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí. *
- Verdadero
- Falso
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados. *
- Verdadero
- Falso
64. Se animan a los profesores a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo. *
- Verdadero
- Falso
65. Los profesores trabajan muy intensamente. *
- Verdadero
- Falso
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo. *
- Verdadero
- Falso
67. Se informa totalmente al profesorado de los beneficios obtenidos. *
- Verdadero
- Falso

68. Los directivos no suelen ceder a las presiones de los profesores. *
- Verdadero
 - Falso
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo. *
- Verdadero
 - Falso
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo. *
- Verdadero
 - Falso
71. Es difícil conseguir que el profesorado haga un trabajo extraordinario. *
- Verdadero
 - Falso
72. Frecuentemente los profesores hablan entre sí de sus problemas personales. *
- Verdadero
 - Falso
73. Los profesores comentan con los directivos sus problemas personales. *
- Verdadero
 - Falso
74. Los profesores actúan con gran independencia de los directivos. *
- Verdadero
 - Falso
75. El profesorado parece ser muy poco eficiente. *
- Verdadero
 - Falso
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo. *
- Verdadero
 - Falso
77. Las normas y los criterios cambian constantemente. *
- Verdadero
 - Falso
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres. *
- Verdadero
 - Falso
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios. *
- Verdadero
 - Falso
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado. *
- Verdadero
 - Falso

81. De ordinario, el trabajo es muy interesante. *

- Verdadero
- Falso

82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas. *

- Verdadero
- Falso

83. Los directivos apoyan realmente a los profesores. *

- Verdadero
- Falso

84. Los directivos se reúnen regularmente con los profesores para discutir proyectos futuros. *

- Verdadero
- Falso

85. Los profesores suelen llegar tarde al trabajo. *

- Verdadero
- Falso

86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias. *

- Verdadero
- Falso

87. Los directivos estimulan a los profesores para que sean precisos y ordenados. *

- Verdadero
- Falso

88. Si un profesor llega tarde puede compensarlo saliendo también más tarde. *

- Verdadero
- Falso

89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre. *

- Verdadero
- Falso

90. Las clases están siempre bien ventiladas. *

- Verdadero
- Falso

Guatemala, 14 mes de mayo 2016

MA Bayardo Mejía
Decano FACED
Universidad Galileo

Estimado maestro Bayardo:

Por medio de la presente,

Yo Aura Leticia Lorenzana Moraga, identificado con carné 2005 3587 y DPI 2262 37958 0101 autorizo a la Facultad de Educación a la publicación del Trabajo de Graduación Relación entre la Percepción que Tienen Los Docentes De Los Tres Ciclos Educativos Del Colegio Liceo Guatemala Con Respecto Al Estilo De Liderazgo del Director y El Clima Organizacional en el Tesario virtual de la Universidad.

Como autor material de la investigación sustentada mediante el protocolo de FACED, expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto de mi asesor y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencias y todo tipo de fuentes, establecidos en el Reglamento de la Universidad Galileo.

Sin otro particular, me suscribo.

F


Nombre y número de carné

Aura Leticia Lorenzana Moraga.

Guatemala, 2 mayo 2016

MA Bayardo Mejía
Decano FACED
Universidad Galileo

Estimado maestro Bayardo:

Por medio de la presente,

Yo Damaris Keren Alonzo Mendoza identificado con carné 20052952 y DPI 1994 92948 0101 autorizo a la Facultad de Educación a la publicación del Trabajo de Graduación "Relación entre la percepción que tienen los docentes de los tres ciclos educativos del colegio Liceo Guatemala con respecto al estilo de liderazgo del director y el clima organizacional" en el Tesis virtual de la Universidad

Como autor material de la investigación sustentada mediante el protocolo de FACED, expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto de mi asesor y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencias y todo tipo de fuentes, establecidos en el Reglamento de la Universidad Galileo.

Sin otro particular, me suscribo.


Damaris Keren Alonzo Mendoza
Carné 20052952