



El Liderazgo Educativo y Clima Organizacional. Caso Escuela Básica Fiscal María Eugenia Puig Lince y otros.

Educational Leadership and Organizational Climate. Case of the Basic School Prosecutor María Eugenia Puig Lince et al.

Verónica Mesías Sabando¹
vmmesias@hotmail.com

ORCID

María Játiva Pesántez²

mjativa@uteg.edu.ec

ORCID

▪ Resumen

El liderazgo, es un tema muy tratado en la actualidad incorporándolo en la investigación de temas educativos. Así mismo, el clima organizacional, es un factor trascendental en organizaciones independientemente de la naturaleza de su actividad. No obstante, tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos. El objetivo de esta investigación es comparar el liderazgo educativo y el clima organizacional a través del estudio de cada una de las variables y el análisis de datos obtenidos para proponer estrategias de mejoramiento en la gestión directiva. La investigación es de tipo cuantitativa al medir las dos variables objeto de estudio, el liderazgo y clima organizacional. En la metodología se aplica como técnica la encuesta con su instrumento el cuestionario; también se aplicó entrevistas a las autoridades de cada institución. Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que los docentes, así como sus líderes tienen una visión diferente en lo que respecta al liderazgo y clima organizacional. Por lo tanto, es necesario que exista un dialogo entre autoridades de colaboradores, así como capacitaciones.

▪ Palabras clave: Liderazgo, clima, motivación, análisis, logro, autoridad, control.

¹ Último título académico, Institución de afiliación, País

² Último título académico, Institución de afiliación, País

▪ Abstract

Leadership is a topic that is widely discussed today, incorporating it into the investigation of educational issues. Likewise, the organizational climate is a transcendental factor in organizations regardless of the nature of their activity. However, trying to understand the impact that individuals, groups and the structure have on the behavior within the organization, allows to improve its effectiveness and the scope of its objectives. The objective of this research is to compare educational leadership and the organizational climate through the study of each of the variables and the analysis of data obtained to propose improvement strategies in management. The research is of a quantitative type by measuring the two variables under study, leadership and organizational climate. In the methodology, the survey is applied as a technique with its instrument, the questionnaire; Interviews were also applied to the authorities of each institution. With the results obtained, it can be seen that teachers, as well as their leaders, have a different vision regarding leadership and organizational climate. Therefore, it is necessary that there is a dialogue between collaborator authorities, as well as training.

▪ **Keywords:** Leadership, climate, relationship, motivation, analysis, achievement, authority, control.

▪ Introducción

El liderazgo, es un tema tan importante razón por la cual la revista padres y maestros en el año 2016 publicó:

Quando nos referimos al liderazgo educativo que se solicita a los directores de los centros educativos, básicamente podrían señalarse tres grandes dimensiones: Definir la misión del centro, es decir, que los miembros de la comunidad escolar lleguen a un consenso sobre la definición de centro que quieren, y que sirva a su vez, como base para clarificar las metas que sean el punto de partida para el trabajo educativo del centro. Gestionar la instrucción. Es decir, dedicar tiempo a la coordinación entre programas "normales" y "especiales". Asimismo, trabajar con los profesores con vistas a desarrollar una acción educativa coordinada. Y también, dentro de este papel, debe prestar atención a las variables organizativas que pueden facilitar o dificultar el trabajo en las aulas. Por lo tanto, la primera función que debe ejercer un director en beneficio al currículo es la de servir como un auténtico y

democrático líder educativo". (Sánchez, Dr. Aurelio Villa (citado por OCDE 2009);, 2017, pág. 11)

Entre tanto,

"El Clima organizacional se define como el lugar o ambiente donde el talento humano desempeña sus actividades diarias, la comunicación con las autoridades, relaciones personales", todo esto tiene relación directa con el aspecto de motivación del personal ya que si existe satisfacción en el ambiente laboral las actividades se las realizará de la mejor manera; caso contrario se puede tener resultados negativos, ya que el ánimo de los colaboradores es importante en cada una de las empresas. (Enríquez Bravo & Calderón Salazar, 2017)

En este estudio, se ha podido observar una marcada división, desacuerdos entre algunos docentes y el directivo (líder institucional), falla en la toma de decisiones, personal que no cumple con un perfil para asumir ciertos cargos, así como, poca práctica de las habilidades blandas tales como trabajo en equipo, comunicación asertiva, escucha activa y liderazgo.

No obstante, lo que causa todo esto es la falta de compañerismo por diferentes razones entre estas está la personalidad, afinidades, preferencias, falta de competencias (desempeño adecuado), en cuanto al líder la causa probable es la falta de capacitación en temas de liderazgo, tratar de imponer su autoridad, desmerecer el trabajo de unos, provocar división entre compañeros, se escoge a los mismos docentes para asumir diferentes roles, a causa de la falta de una buena comunicación existen desacuerdos y conflictos internos.

Sin embargo, en función de lo anteriormente expuesto, al no aprovechar las habilidades de muchos docentes y solo contar el líder con el apoyo de los mismos de siempre, estaríamos negándonos a que se contribuya con el talento que poseen los demás docentes y que es un potencial institucional. Del mismo modo, al no mejorar las relaciones interpersonales entre ciertos miembros de la comunidad educativa tendríamos docentes desmotivados, enojados, es decir, que esto conduciría a un mal clima laboral. Además, las instituciones tendrían una mala referencia en cuanto al desempeño de sus miembros.

▪ Marco Teórico.

Liderazgo.

La revista padres y maestros publicó: "Entendemos el liderazgo como la influencia sobre las personas o grupo anticipándose al futuro contribuyendo a su desarrollo personal y social" (Sánchez, Dr. Aurelio Villa (citado por OCDE 2009));, 2017, pág. 7)

Mientras que Robert N. Lussier y Cristopher F. Achua manifiestan que: "el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio". (2018, pág. 6)

De acuerdo con el criterio emitido por los autores, el liderazgo se lo puede definir como la influencia que se tiene sobre las personas que se encuentran laborando en cualquier organización y que de estos depende el resultado que se refleje.

Estilo de Liderazgo y dimensiones internas.

En el artículo científico "dimensiones explicativas y resultados a partir de variables sociodemográficas y socio-laborales en los estilos de liderazgo" (Alava Atiencie, Domínguez Vásquez , & Francés García, 2017, pág. 17), se hace referencia a los estilos del liderazgo y sus dimensiones internas expresando:

En el Liderazgo Transformacional, el líder, articula una visión e inspira a sus seguidores, posee capacidad de motivar y crea un ambiente favorable para el cambio organizacional y sus dimensiones internas son: Carisma o Influencia Idealizada; proporciona una visión y un sentido de misión; infunde orgullo; merece respeto y confianza; Motivación Inspiracional; Capacidad del líder de comunicar su visión; Utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos; expresa propósitos importantes empleando medios simples; Estimulación intelectual; Capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora; Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas; Consideración Individualizada; Capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo; Consideración Individualizada; y, Brinda atención personal, trata a cada persona individualmente, asesora, impulsa. (Alava Atiencie, Domínguez Vásquez , & Francés García, 2017)

Mientras que en el Liderazgo Transaccional, El líder, identifica que es lo que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales permiten el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales

de sus seguidores, cuyas dimensiones internas serán: Premio o Recompensa contingente; Intercambio de premios por esfuerzos o promesa de premios por un buen desempeño, reconocimiento del éxito; Administración por excepción; Busca las desviaciones de las reglas y de los patrones para así aplicar acciones correctivas; Administración por excepción; El líder interviene exclusivamente cuando no se alcanzan los parámetros, cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. (Alava Atiencie, Domínguez Vásquez , & Francés García, 2017)

Y por último el Liderazgo Laissez-Faire (pasivo), donde el líder, quiere servir a otras personas. Reconoce su responsabilidad moral no solo ante el éxito de la organización sino además hacia sus subordinados, hacia sus clientes y otros grupos de interés. Y sus dimensiones internas son: Ausencia de Transacciones; Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, usa su autoridad. (Álava Atiencie, Domínguez Vásquez, & Francés García, 2017, pág. 68. 69)

Liderazgo educativo.

En la revista actualidades investigativas Miguel Ángel Díaz Delgado expresa:

El liderazgo educativo es una línea de investigación y de práctica enfocada a estudiar la agencia, la toma de decisión y las dinámicas de acceso al poder como posibilidad y como elemento coercitivo en el marco de las organizaciones educativas. Entre tanto el Dr. Aurelio Villa Sánchez (2015): El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. (2009, 2017, pág. 7)

En virtud de lo expresado por los autores el liderazgo educativo es importante dentro las normativas gubernamentales de cada país y contribuye a que cada centro educativo tenga buenas prácticas directivas.

Clima laboral.

La Dra. Delsi Mariela Huaita Acha y el Dr. Freddy Felipe Luza Castillo manifiestan que:

Al hablar de clima laboral podemos pensar en la percepción propia de cada miembro de la institución y si las juntamos y las hacemos interactuar surge el clima o microclima de cada uno de los ambientes de la empresa que giran en torno a las

experiencias de cada uno, matizado por las actividades que se presenten. Cada persona constituye un micro mundo y el todo es la empresa. (2018, pág. 303)

Clima laboral en Unidades Educativas.

Mónica Enríquez Bravo y Jorge Calderón-Salazar en el año 2017 expresaron:

Mientras exista un liderazgo motivador, estimulador y persuasivo existirá un clima laboral óptimo; y el mismo es debilitado cuando no existe la colaboración de la comunidad educativa que se compone de estudiantes, docentes y padres de familia, en las actividades de la institución (2017, pág. 135).

Estudios Empíricos.

En función de los análisis de clima laboral en el ámbito educativo de acuerdo con lo manifestado en un artículo publicado por la UEES, se expresa:

Luisa Lozano (2013), realizó un trabajo analizando el impacto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional, donde estableció que: mientras exista un liderazgo motivador, estimulador y persuasivo existirá un clima laboral óptimo; y el mismo es debilitado cuando no existe la colaboración de la comunidad educativa que se compone de estudiantes, docentes y padres de familia, en las actividades de la institución. (Enriquez Bravo & Calderón Salazar , 2017, pág. 135)

Furnham (2001) buscando tener resultados del clima laboral en la participación de la institución determinó que existe un clima laboral caracterizado por la escasa comunicación entre el personal docente, existe de igual manera una deficiencia en el respeto entre ellos y sobre todo entre los docentes y las autoridades, ya que ellos perciben la ausencia de la satisfacción y recompensas ante el trabajo realizado (Enriquez Bravo & Calderón Salazar , 2017).

Metodología.

Cuantitativa.

En esta investigación es de tipo cuantitativa porque utiliza la recolección de datos al realizar la entrevista y encuesta a los directivos y docentes de la Escuela de Educación Básica Fiscal María Eugenia Puig Lince y otros del distrito 09D07 Vergeles_Pascuales donde se analizan las

variables liderazgo y clima organizacional que a partir de datos numéricos que esta arroje permitirá establecer la existencia un problema.

Alcance y enfoque de la investigación.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo al medir las dos variables objeto de estudio, el liderazgo y clima organizacional y describir sus resultados. **Unidad de Análisis, población y muestra.** La unidad de análisis de este proyecto serán los docentes y directivos de la Escuela de Educación Básica Fiscal María Eugenia Puig Lince y otros del Distrito 09D_07 Vergeles-Pascuales, las cuales tienen a su cargo 82 docentes y 3 administrativo con funciones de directivo. En virtud, de que la población es pequeña (un total de 85 personas) no se procedió con el cálculo de la muestra, sino que se tomó toda para el estudio. Así como se expresa "*No siempre, pero en la mayoría de las situaciones sí realizamos el estudio en una muestra*". (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 172)

Técnicas e instrumentos de evaluación.

La técnica que se utiliza en esta investigación es la entrevista y la encuesta, mismas que se aplicaron a cantidad de 82 docentes y 3 con funciones directivas. Cuyo instrumento fue el cuestionario de preguntas.

▪ Resultados y discusión.

Entrevista a directivos:

Pregunta 1. Cuando debe tomar decisiones importantes ¿consulta a los docentes que tiene a su cargo?

SI= 1 NO= 2

Pregunta 2. Si algún docente hace una propuesta en una reunión de trabajo, esta, ¿es tomada en cuenta?

SI= 2 NO= 1

Pregunta 3. ¿Da estímulos a sus docentes?

SI= 3 NO= 0

Pregunta 4. ¿Mantiene equidad entre sus docentes, de tal manera, que puedan evidenciarla?

SI= 3 NO= 0

Pregunta 5. ¿Considera usted que, dentro de las habilidades blandas, el trabajo en equipo es estrictamente necesario para alcanzar las metas y objetivos que se propone la organización?

SI= 3 NO= 0

Pregunta 6. ¿El personal de su institución se sienten totalmente motivado?

SI= 1 NO= 2

Pregunta 7. Los docentes que laboran en su institución ¿se encuentran actualmente capacitándose o cursando maestrías y/o doctorados?

SI= 1 NO= 2

Pregunta 8. ¿Considera que los docentes se encuentran en buen ambiente laboral?

SI= 3 NO= 0

Pregunta 9. ¿Ha observado que entre los colaboradores de su institución se maneja un buen compañerismo, es decir, se integran con facilidad ante cualquier situación que se les plantee?

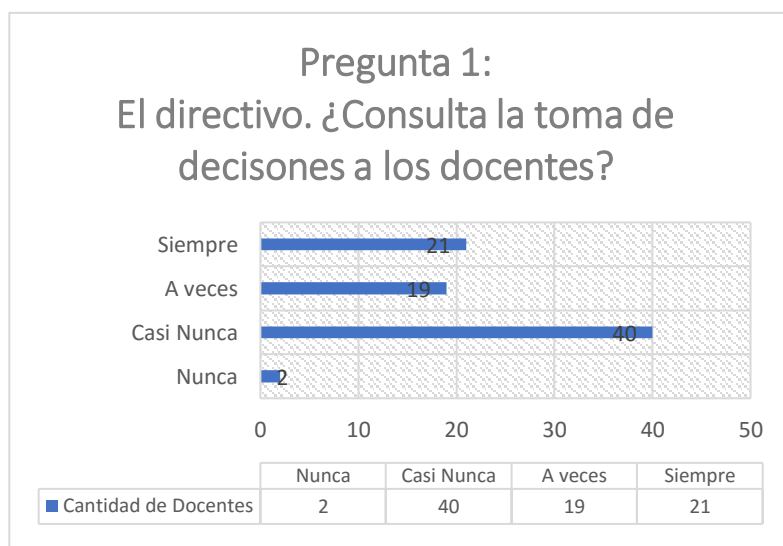
SI= 2 NO= 1

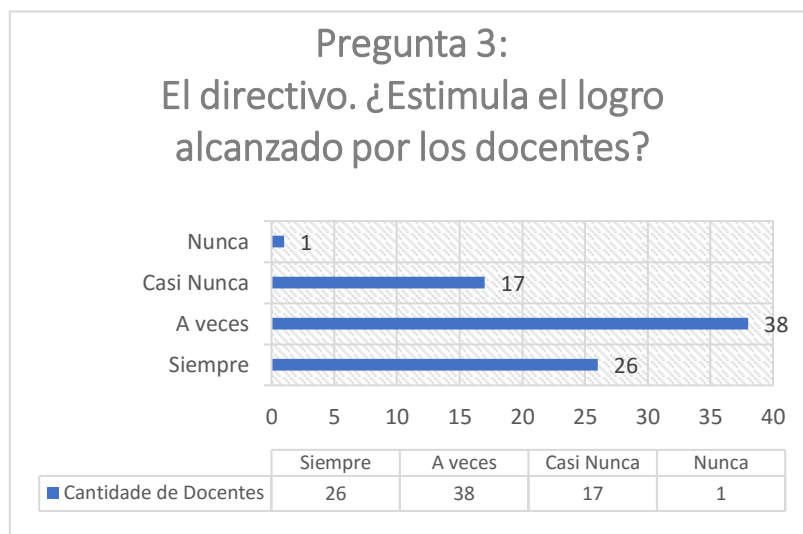
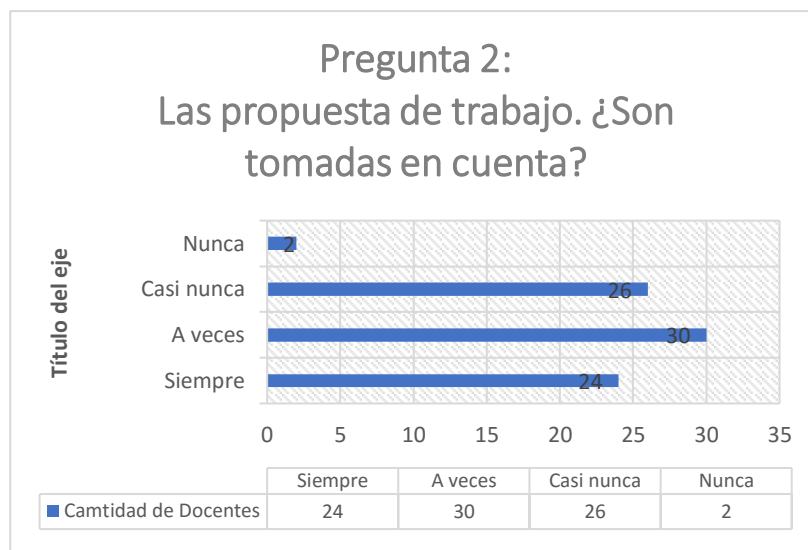
Pregunta 10. Como directivo encargo. ¿Busca programas de apoyo o capacitación para su personal docente?

SI= 1 NO= 2

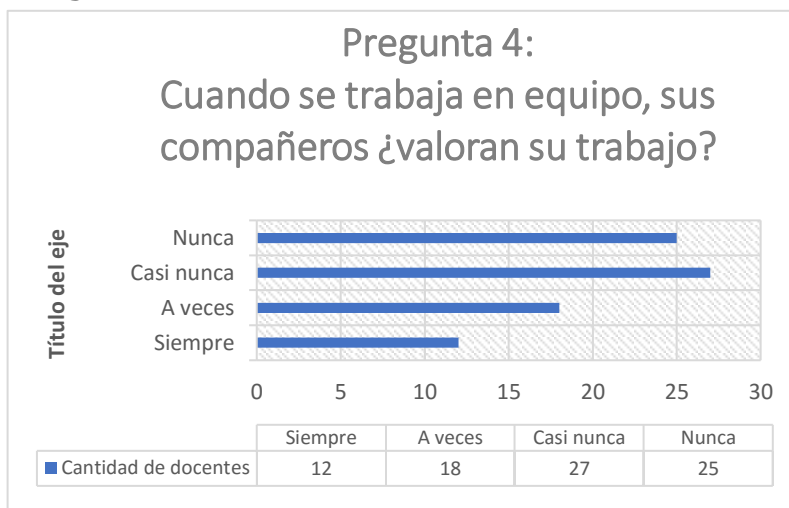
Encuesta a docentes:

Resultados variable Liderazgo.

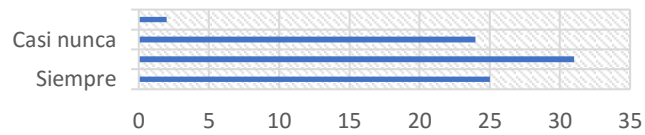




Variable clima organizacional.

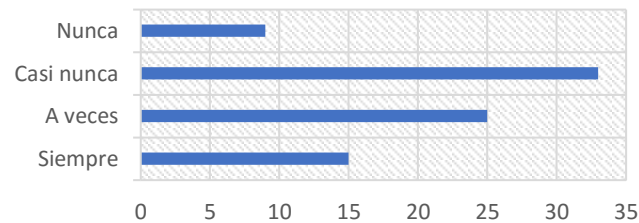


Pregunta 5:
¿El líder es equitativo en el control, cumplimiento y puntualidad con todo el personal?



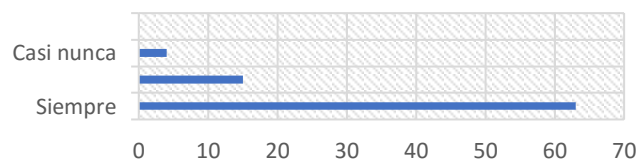
	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
■ Cantidad de docentes	25	31	24	2

Pregunta 6:
¿Se siente motivado en su campo laboral?



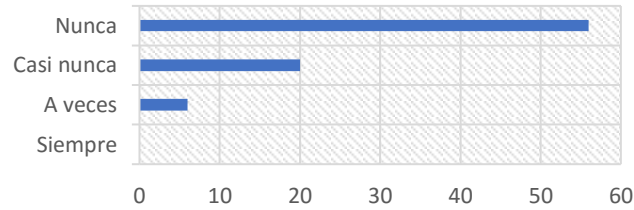
	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
■ Cantidad de docentes	15	25	33	9

Pregunta 7:
¿Me interesa seguirme preparando, logrando obtener maestrías o doctorado?



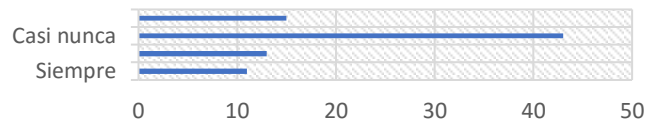
	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
■ Cantidad de docentes	63	15	4	0

Pregunta 8:
¿El ambiente físico de su trabajo es el adecuado?



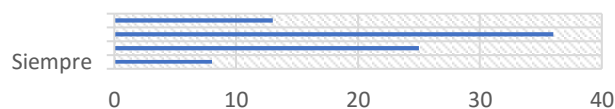
	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
■ Cantidad de docentes	0	6	20	56

Pregunta 9:
¿La relación con los compañeros de trabajo se basa en el apoyo, amistad, confianza, integración y cooperación?



	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
■ Cantidad de docentes	11	13	43	15

Pregunta 10:
¿La institución busca capacitar interna y externamente a los docentes?



	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
■ Cantidad de docentes	8	25	36	13

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro comparativo de las variables.

Liderazgo	P r e g u n t a	P r e g u n t a	P r e g u n t a	P r e g u n t a	P r e g u n t a	P r e g u n t a	P r e g u n t a	P r e g u n t a	P r e g u n t a	P r e g u n t a
Clima organizacional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El directivo consulta la toma de decisiones a los docentes.	9	3	0	0	0	0	0	0	0	0
	48%									
Las propuestas de trabajo son tomadas en cuenta.		3								
		6%								
El directivo estimula el logro alcanzado por los docentes.			4							
			6%							



Cuando se trabaja en equipo. Sus compañeros valoran su trabajo.				32%					
El líder es equitativo en el control, cumplimiento y puntualidad con todo el personal.				37%					
Se siente motivado en su campo laboral.					40%				
Me interesa seguirme preparando, logrando obtener maestrías o doctorados.						76%			
El ambiente físico de su trabajo es el adecuado.							68%		
La relación con los compañeros de trabajo se basa en el apoyo, amistad, confianza,								52%	



integración y cooperación.										
La institución busca capacitar interna y externamente a los docentes.										4 4 %

Una vez presentado el cuadro comparativo se puede evidenciar que a pesar de que el directivo manifieste que en la institución que dirige se mantiene la equidad, que existe compañerismo, que se trabaja en equipo y de que considere que sus colaboradores se encuentren en buen ambiente de trabajo, la percepción de estos es otra. Ya que consideran no trabajar en un ambiente óptimo que les brinde oportunidades para expresar su opinión, sienten que es poco el compañerismo al no encontrarse al no encontrarse en ambiente adecuado, los que les provoca desmotivación para no querer seguirse preparando. Y a esto se suma el hecho de que no son tomados en cuenta en la toma de decisiones, pues tendremos docentes desmotivados y por ende su rendimiento laboral es bajo. De tal manera, que un buen liderazgo es necesario para que se mantenga un excelente clima organizacional.

Conclusiones.

Se evidencia un alto grado de no conformidad con el liderazgo, la parte del clima organizacional es preciso mejorarla. Para esto es necesario que se comuniquen claramente las oportunidades de desarrollo profesional, que exista buena colaboración entre las personas que componen los grupos de trabajo, que los jefes tengan en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados, que las decisiones de la dirección inspiren más confianza, que se puedan satisfacer las expectativas profesionales dentro de la institución, que se mejore el reconocimiento que el jefe transmite a sus empleados por su labor, que exista diálogo jefe-empleado en relación a la calidad del trabajo realizado y cómo mejorarlo y que principalmente la relación entre compañeros sea para alcanzar una meta en común. Este trabajo contribuirá para que futuras generaciones deseen ampliar el tema del liderazgo y el clima organizacional en los diferentes sectores empresariales (públicos y privados) sean en temas educativos o

no, donde exista talento humano. De tal manera que esto permita tener nuevas líneas de investigación como el capital humano, gestión de conflictos, salud ocupacional y por qué no, el trabajo virtual colaborativo que causó una línea de investigación abierta en tiempos de pandemia.

▪ Referencias bibliográficas

- Álava Atiencie, G., Domínguez Vázquez, L., & Francés García, F. J. (2017). DIMENSIONES EXPLICATIVAS Y RESULTADOS A PARTIR DE VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS Y SOCIO LABORALES EN LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO. *ECONOMÍA Y POLÍTICA*, 68, 69.
- Acha, D. D., & Castillo, D. F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, ISSN 2477-9024.
- Alava Atiencie, G., Domínguez Vázquez, L., & Francés García, F. J. (2017). DIMENSIONES EXPLICATIVAS Y RESULTADOS A PARTIR DE VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS Y SOCIO-LABORALES EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO. *Dialnet*, 65.
- Bravo, Mónica Enríquez; Calderón-Salazar, Jorge (Luiza Lozano 2013). (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal. *PODIUM*.
- Enríquez Bravo, M., & Calderón Salazar, J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal. *PODIUM UEES*, 135.
- Enríquez Bravo, M., & Calderón Salazar, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personalo docente de una escuela de educación básica del Ecuador. *PODIUM*, 133-134.
- Hernández Sampieri, D., Fernández Collado, D., & Baptista Lucio, D. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Robert Lussier N., P., & Achua, C. F. (2018). *LIDERAZGO, APLICACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES*. MÉXICO D.F.: LEARNING EDITORES S.A.
- Sánchez, Dr. Aurelio Villa (citado por OCDE 2009);. (2017). IMPORTANCIA E IMPACTO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO. *PADRES Y MAESTROS*.
- Sánchez, Dr. Aurelio Villa (citado por OCDE 2009);. (2017). IMPORTANCIA E IMPACTO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO. *PADRES Y MAESTROS*.