

Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas particulares

Doris Estela Rojas¹María Fernández Vásquez²

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recepción: 05 de agosto, 2016

Aceptación: 22 de setiembre, 2016

Palabras claves:

Liderazgo

Educación

Clima Organizacional

Gestión Educativa.

RESUMEN

El presente trabajo evaluó la existencia de relación entre las variables liderazgo y clima organizacional. La metodología desarrollada estuvo enmarcada en el enfoque cuantitativo y en el tipo de diseño no experimental con diseño correlacional. El liderazgo y clima organizacional en los centros educativos particulares implica las percepciones que los trabajadores de una determinada institución educativa tienen de un conjunto de factores. Los resultados de la investigación muestran que los docentes perciben en los directivos estilos de Liderazgo transformacional y transaccional en los directores, existiendo un clima organizacional aceptable. Finalmente se concluye en el estudio que existe una relación moderada entre el liderazgo y el clima organizacional.

Style of Leadership and Organizational Climate in Private Educational Institutions

ABSTRACT

Keywords:

Leadership

Education

Organizational Climate

Educational Management

The present study evaluated the existence of a relationship between the variables leadership and organizational climate. The methodology developed was framed in the quantitative approach and in the type of non-experimental design with correlational design. Leadership and organizational climate in particular educational centers implies the perceptions that the workers of a certain educational institution have of a set of factors. The research results show that teachers perceive managers' styles of Transformational and Transactional Leadership in managers, with an acceptable organizational climate. Finally, the study concludes that there is a moderate relationship between leadership and organizational climate.

¹ Licenciada en educación en la especialidad de Historia y Geografía. Maestra en educación: Antropología, Familia y Gestión. Coordinadora Pedagógica de la Institución Educativa San Juan de Chota, Cajamarca, Perú. Email: doriser@gmail.com

² Licenciada en Educación. Maestra en Administración de Instituciones Educativas. Maestra en educación: Antropología, Familia y Gestión. Unidad de gestión Educativa Local Chota, Cajamarca, Perú. Email: fervas@hotmail.com

Introducción

Dada la naturaleza social del ser humano, hace que la interacción con nuestros pares y demás compañeros de trabajo no siempre son como quisiéramos. Surge la necesidad de trabajar en equipo, poner en juego procesos comunicativos, elementos como el clima laboral y el liderazgo; aspectos que muchas organizaciones desconocen su importancia para el funcionamiento eficaz de sus sistemas sociales.

Por estas razones, el liderazgo educativo o dirección pedagógica de las instituciones se está constituyendo actualmente en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad de las agendas de las políticas educativas. Diversos informes internacionales ponen de manifiesto que el liderazgo marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. Uribe (2005, p.29), menciona “la existencia de evidencias científicas que concluyen en que la eficacia escolar está condicionada por el tipo de liderazgo”.

En el presente siglo en el Perú la gestión educativa necesita de verdaderos líderes que han de transformar la capacidad del capital humano en la generación de valor organizacional. En nuestra sociedad necesitamos crear instituciones que aseguren a todos los estudiantes los conocimientos considerados imprescindibles para insertarse socialmente, desplegando al máximo sus potencialidades de desarrollo personal.

Los estilos de liderazgo y el clima organizacional que se genera en las instituciones, tiene incidencia en el desempeño y productividad de los profesores y por ende en los alumnos.

En cualquier institución educativa son variados los factores que influyen para lograr la calidad; sin embargo, las influencias de la sociedad sobre el clima organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral y el crecimiento de las organizaciones; es que el Clima Organizacional enfoca la base de la organización,

las personas que la integran y cómo perciben la organización (Robbins, 1991).

En general, el desarrollo de un buen clima organizacional ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los agentes que lo involucran. El liderazgo es un factor principal del clima organizacional y por consiguiente de la conducta de la comunidad educativa. Permite el equilibrio. Puesto que, en una institución interactúan personas de diversos tipos y para el desarrollo del ambiente adecuado hay que entender las necesidades de cada agente, pero hay que hacerla funcional para el desarrollo del grupo.

En algunos trabajos previos a la presente investigación, hemos podido observar los siguientes:

Aedo (2008), en su tesis, “El Estilo del Liderazgo del Director y el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas de la Ciudadela Pachacútec Ventanilla”; tuvo como Objetivo: determinar la relación existente entre el estilo del liderazgo del Director y el desempeño del Docente de las instituciones Educativas de ese sector de Lima. Los resultados de esta investigación lo llevan a las siguientes conclusiones: existe una correlación positiva media moderada entre ambas variables, es decir, los estilos de liderazgo de los directores influye positivamente, pero, moderada en el desempeño de los docentes. Además, se estableció que el estilo de liderazgo que tuvo predominio en los directores de la ciudadela de Pachacútec fue el Laissez Faire y el autoritario. Los datos relacionados al desempeño docente permitieron concluir que existió un nivel medio de desempeño docente, fue ligeramente favorable por cuanto fue afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

Ayllón (2005), realizó un estudio sobre “El Estilo de Liderazgo y su Relación con el Clima Organizacional”. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre los Estilos del Liderazgo y los Factores del Clima Organizacional de la Universidad Nacional del Callao. Para realizar este estudio se aplicó una metodología descriptiva, también se aplicó un cuestionario tipo LQM a los docentes para determinar el estilo de liderazgo y

otro cuestionario para evaluar el clima organizacional en la universidad nacional del Callao. A las conclusiones que se llegaron fue que el estilo de liderazgo tolerancia a la libertad y énfasis a la producción predomina en los directores de la mencionada universidad. Rodríguez (2004), en su trabajo “El clima escolar”, precisa el concepto de clima escolar y los factores que influyen en este; arribando a las siguientes conclusiones:

- a) Los efectos del clima en el rendimiento de un Centro Educativo hacen que sea considerado un elemento fundamental del mismo.
- b) La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas.
- c) El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales determinantes de las características del clima valoradas negativamente.

Frente a este contexto se planteó el siguiente problema ¿Influye el estilo de liderazgo en el clima organizacional de los docentes de las instituciones educativas particulares de nivel secundario del distrito de Chota? Teniendo por objetivo general: Medir el grado de influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de instituciones educativas particulares, nivel secundario del distrito de Chota. Para lo cual se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Identificar el tipo de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas particulares, nivel secundario del distrito de Chota.
- Identificar las características del clima organizacional en instituciones educativas particulares, nivel secundario del distrito de Chota.

- Determinar el nivel de correlación entre las variables estilo de liderazgo y clima organizacional en el contexto de instituciones educativas particulares, nivel secundario del distrito de Chota.
- Proponer acciones dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje que permitan la formación de líderes.

Así mismo se formuló la siguiente hipótesis:

H1: El estilo de liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de los docentes de las instituciones educativas particulares de nivel secundario del distrito de Chota.

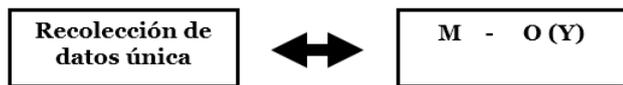
La justificación de este trabajo reside fundamentalmente en que la generación de conocimientos detallados de lo que sucede dentro de las organizaciones escolares representa una información valiosa para ser devuelta a las instituciones, examinada y discutida por profesores y directivos, con el fin de que ellos puedan visualizar sus debilidades y fortalezas.

Metodología

En el presente trabajo se ha utilizado el diseño no experimental de tipo cuantitativa, donde observamos fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

La recolección de datos se realizó mediante el diseño transversal en un tiempo único. El propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El tipo de investigación ha sido Descriptivo–correlacional, porque hemos indagado las incidencias de las modalidades o niveles de una o más variables en una población (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Este diseño se esquematiza de la siguiente manera:



Donde:

M: Población

O: Variable de estilos de liderazgo

(Y): Variable de clima organizacional

Se aplicó dos cuestionarios: uno relacionado con el estilo de liderazgo aplicado a directores y docentes; y el otro relacionado con el clima organizacional, el cual lo hemos aplicado solo a los docentes de las instituciones seleccionadas. Ambos cuestionarios constan de cuarenta y cinco ítems de preguntas cerradas, y para la descripción se ha utilizado la escala de Likert.

En esta investigación la población estará conformada por 33 docentes de las instituciones privadas de nivel secundario del distrito de Chota. Según fuente estadística de la Unidad de Gestión Educativa Local Chota. La muestra para el presente trabajo, es el no probabilístico, pues se seleccionó en conformidad a las causas relacionadas con las características de la investigación.

Se tomó la información de la Unidad de Gestión Educativa Local - Chota, a inicio del año lectivo 2013-2014, con la cual se determinó que existen en el distrito 2 instituciones secundarias sector privado. Por medio de esta información se pudieron tener los nombres de las instituciones, gestión, director, matrícula y personal docente. En estas instituciones laboran un total de 33 docentes, de los cuales solo se pudo aplicar los instrumentos a 30 docentes.

En cada una de las instituciones se aplicaron los cuestionarios a los docentes que asistieron a laborar en el día de aplicación. Se obtuvo un total de 30 cuestionarios contestados sobre el estilo de liderazgo y un total de 30 cuestionarios contestados sobre el clima organizacional de las instituciones.

Tabla N° 1. Instituciones educativas privadas en el nivel secundario en la provincia de chota

Fuente: UGEL -CHOTA 2014

NOMBRE I.E.	TOTAL DE DOCENTES	TOTAL DE CUESTIONARIOS APLICADOS		
		H	M	TOTAL
Coronel Becerra Silva	15	02	13	15
Pitágoras	18	01	14	15
	33			30

La organización del trabajo de campo

El trabajo de campo se hizo efectivo gracias a la autorización firmada por los directores de las instituciones educativas particulares de la provincia de Chota. Durante la aplicación de los cuestionarios en las instituciones privadas de la zona urbana, para respetar los horarios escolares e interrumpir lo menos posible las clases, la entrega de los cuestionarios a los profesores comenzó antes del inicio de clases, recibéndolas hasta el cierre de labores, de modo que todos los profesores que asistieran a laborar en horas subsiguientes pudieran contestar el cuestionario. Para la entrega y recepción de los cuestionarios se requirió permanecer en la institución hasta finalizar el horario de clases.

La información obtenida a través del test de Escala de Likert, se procesaron por medio de técnicas estadísticas descriptivas utilizando tablas de frecuencias absolutas y porcentuales, a través del programa SPSS, y hoja de cálculo, para extraer las medidas de tendencia central: la moda, la mediana y la media aritmética. Sin dejar de lado las medidas de variabilidad las cuales permiten conocer la extensión en que los puntajes se desvían unos de otros, es decir el grado de homogeneidad de los grupos o dispersión de los calificativos.

Para corroborar las hipótesis fue necesario obtener los datos sobre Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional, para lo cual se realizó un análisis de estadísticas bivariadas que permitiera conocer los porcentajes de respuesta de los 30 docentes que contestaron los cuestionarios. Los

critérios utilizados para obtener los rangos fue el siguiente:

Tabla 2: Estilo de liderazgo Fuente: Elaboración propia

Nivel de Acuerdo	Límite	
	Inferior	Superior
Transformacional	3	4
Transaccional	2	3
No liderazgo	0	2

Tabla 3: Clima organizacional. Fuente: Elaboración propia

Nivel de Acuerdo	Límite	
	Inferior	Superior
Optimo	5	6
Aceptable	4	5
Escéptico	3	4
Deficiente	1	3

RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Para comprobar el grado en que el conjunto de reactivos de los cuestionarios, representa correctamente el concepto de estilo de liderazgo y clima organizacional; es decir, el grado en que está libre de errores sistemáticos o no aleatorios se llevaron a cabo los siguientes pasos:

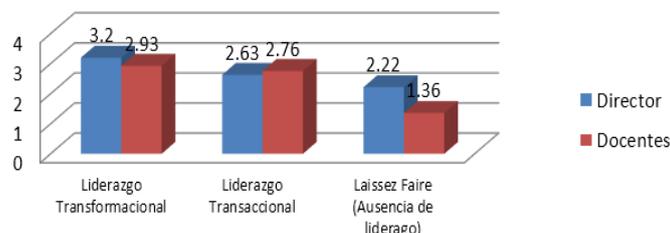
- a) Como primera fase de prueba de validez del cuestionario se consultó a expertos en educación y especialistas en el nivel educativo de secundaria para conocer su opinión sobre el instrumento, es decir, si las proposiciones se expresan bien, mal o no tienen que ver con la actitud que se requiere medir.
- b) Con la finalidad de poner a prueba los instrumentos de medida del Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional, probar la validez del constructo y

confiabilidad de los cuestionarios se realizó una prueba piloto a la I.E. "Sagrado Corazón de Jesús"-Chota, donde se aplicaron un total 54 cuestionarios a profesores que tuvieron a bien responderlo (1 cuestionario de estilo de liderazgo para director, 26 de estilos de liderazgo para profesores y 27 de clima organizacional).

- c) Con los datos obtenidos en la prueba piloto, se realizó una prueba de escalamiento para identificar la estructura subyacente, obteniendo valores de Alfa de Crombach: en el cuestionario Estilo de Liderazgo se obtuvo estadísticos de fiabilidad de 0,943 y en el cuestionario de Clima Organizacional se obtuvo estadísticos de fiabilidad de 0,962; por lo que se puede considerar que son aceptables los indicadores planteados para medir cada una de las dimensiones del Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional de las instituciones secundarias.

Análisis de Estilos de Liderazgo

Gráfico N° 01
Estilos de liderazgo del Director de la I. E. Particular "Manuel Becerra Silva" desde su autopercepción y desde la percepción de sus docentes



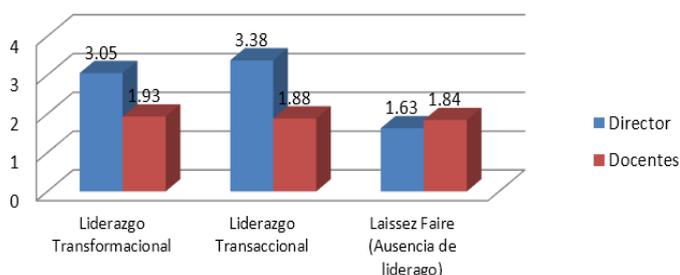
Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración propia

Observando los datos del gráfico 1 la tabla 4, se aprecia que el director de la I.E. "Coronel Manuel Becerra Silva" autopercibe en su perfil de liderazgo el uso bastante frecuente de comportamientos del estilo de liderazgo transformacional (puntuaciones comprendidas entre 3 a 4) acompañado algunas veces con comportamientos de los estilos de liderazgo transaccional y no liderazgo, cuando ejerce la función directiva en su institución educativa.

Sin embargo, los valores promedios de las percepciones de sus docentes muestran que el perfil de liderazgo de su director comprende algunas veces de comportamientos de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional (puntuaciones comprendidas entre 2 a 3) y raramente muestra comportamientos de no liderazgo (puntuaciones comprendidas entre 0 a 2), durante el ejercicio de su función directiva en la institución educativa.

De lo expuesto en los dos párrafos anteriores se aprecia que hay diferencias significativas entre el perfil de liderazgo percibido por los docentes y la autopercepción del director. Para los docentes su director muestra conductas de liderazgo sin jerarquía entre los estilos transformacional y transaccional (ambos estilos obtienen puntuaciones menores a 3), en cambio el director se autopercibe con un predominio del estilo transformacional (puntuación superior a 3) sobre el estilo transaccional (puntuación menor que 3); así mismo muestra conductas de los tres estilos (todos con puntuaciones superiores a 2).

Gráfico N° 02. Estilos de liderazgo del director de la I. E. Particular "Pitágoras" de autopercepción y percepción de docentes



Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración propia

Observando los datos del Gráfico N° 02, se aprecia que el director de la I.E. Particular "Pitágoras" autopercibe en su perfil de liderazgo el uso bastante frecuente de comportamientos del estilo de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional (puntuaciones comprendidas entre 3 a 4). Entonces no se autopercibe con conductas de no liderazgo (puntuaciones comprendidas entre 0 a 2), cuando ejerce la función directiva en su institución educativa.

Sin embargo, los valores promedios de las percepciones de sus docentes muestran que el perfil del liderazgo de su director comprende raras veces comportamientos del estilo laissez faire, transaccional y transformacional (puntuación comprendida de 0 a 2), durante el ejercicio de su función directiva en la institución educativa.

De lo expuesto en los dos párrafos anteriores se aprecia que hay diferencias significativas entre el perfil del liderazgo percibido por los docentes y la autopercepción del director. Para los docentes su director laissez faire está muy distante de alcanzar un liderazgo transformacional y transaccional (puntuación inferior a 2), en cambio el director se autopercibe con un predominio de los estilos transformacional y transaccional (puntuaciones superiores a 3) sobre el estilo laissez faire (puntuación menos que 3).

Análisis de Clima Organizacional

Gráfico N° 03
Clima Organizacional del Director de la I. E. Particular "Manuel Becerra Silva", Según Dimensiones, Auto percepción y percepción de docentes



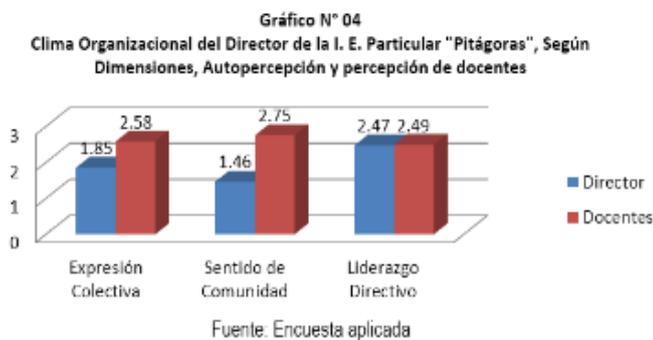
Fuente: Encuesta aplicada. Elaboración propia

Observando los datos del Gráfico N° 03, se muestra que la dimensión liderazgo directivo (puntuaciones entre 2 a 3) presenta ciertos rasgos

al igual que el sentido de comunidad y la expresión colectiva. Cuando ejerce la función directiva en la institución educativa Manuel Becerra.

Sin embargo los docentes consideran que el sentido de comunidad es observable (puntuación superior a 3) en tanto que el liderazgo directivo y la expresión colectiva acompañan algunas veces durante el ejercicio de su función directiva en la institución educativa.

De lo expuesto en los dos párrafos anteriores se puede concluir que si existe diferencia significativa en la percepción de director y docentes con respecto al sentido de comunidad. Entre la percepción del Clima Organizacional del director y de cómo lo perciben sus docentes.



En el Gráfico N° 04, se aprecia que el director de la I.E.P. Pitágoras, autopercibe la presencia de ciertos rasgos de liderazgo directivo (puntuaciones comprendidas entre 2 a 3) y hay ausencia de expresión colectiva y sentido de comunidad (puntuaciones inferiores a 2).

Así mismo los docentes consideran que algunas veces existen el sentido de comunidad, la expresión colectiva y liderazgo directivo (puntuaciones entre 2 a 3) durante el ejercicio de su función directiva en la institución educativa.

De lo expuesto con respecto al clima organizacional en la institución educativa Pitágoras, se aprecia diferencia significativa en la expresión colectiva y el sentido de comunidad percibida por director y docentes; ya que el director percibe que hay ausencia de tales dimensiones (puntuaciones inferiores a 2), mientras que los docentes aprecian la existencia

de ciertos rasgos (puntuaciones de 2 a 3). Mientras que con respecto al liderazgo directivo director y docentes consideran que existen algunas veces (puntuaciones de 2 a 3)

Tabla N°6. Resultados nivel de correlación entre dimensiones del estilo de liderazgo transformacional y clima organizacional. Fuente: Encuesta

		Expresión Colectiva	Sentido de Comunidad	Liderazgo Directivo	Clima
Influencia idealizada	R Pearson	.273	.107	.228	.220
	Sig. (bilateral)	.160	.587	.243	.261
	N	28	28	28	28
Motivación inspiracional	R Pearson	.386*	.226	.404*	.375*
	Sig. (bilateral)	.043	.247	.033	.049
	N	28	28	28	28
Estimulación intelectual	R Pearson	.181	.105	.274	.218
	Sig. (bilateral)	.357	.595	.159	.264
	N	28	28	28	28
Consideración individualizada	R Pearson	.259	.179	.317	.284
	Sig. (bilateral)	.183	.363	.100	.143
	N	28	28	28	28
Transformacional	R Pearson	.291	.153	.306	.278
	Sig. (bilateral)	.133	.438	.113	.152
	N	28	28	28	28
Recompensa contingente	R Pearson	.341	.162	.338	.311
	Sig. (bilateral)	.075	.410	.078	.108
	N	28	28	28	28
Dirección por Excepción Activa	R Pearson	.259	.075	.242	.213
	Sig. (bilateral)	.183	.703	.215	.276
	N	28	28	28	28
Transaccional	R Pearson	.317	.128	.307	.278
	Sig. (bilateral)	.100	.517	.112	.153
	N	28	28	28	28
Dirección por Excepción Pasiva	R Pearson	.274	.359	.270	.321
	Sig. (bilateral)	.158	.060	.164	.096
	N	28	28	28	28
Dejar Hacer	R Pearson	.215	.483**	.320	.369
	Sig. (bilateral)	.271	.009	.097	.053
	N	28	28	28	28
No liderazgo	R Pearson	.254	.447*	.309	.363
	Sig. (bilateral)	.192	.017	.109	.058
	N	28	28	28	28

Respecto a los estilos de liderazgo, tenemos:

Estilo Transformacional

Como se visualiza en la Tabla 6, solo existe relación entre la dimensión motivación inspiracional que corresponde al estilo de liderazgo transformacional y las dimensiones del clima organizacional: Expresión colectiva, liderazgo y clima, esto es debido a que el nivel de significancia es menor al punto crítico $p > 0.05$. Sin embargo, no existe relación entre motivación inspiracional y sentido comunidad puesto el nivel de significancia de la dimensión sentido de comunidad es superior al punto crítico. Sin embargo, en el resto de dimensiones no existe relación debido a que el nivel de significancia es superior al punto crítico $p > 0.05$.

Estilo Transaccional

Como se aprecia en la Tabla 6, no existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y sus dimensiones con las dimensiones del clima organizacional, esto es debido a que el nivel de significancia es superior al punto crítico $p > 0.05$.

Estilo de liderazgo Laissez Faire

Como se aprecia en la Tabla 6, si existe relación entre el estilo de no liderazgo y los tipo de clima organizacional sentido de comunidad y clima, esto es debido a que el nivel de significancia es menor al punto crítico $p > 0.05$. Mientras que el resto de tipo de clima organizacional no existe relación el estilo de no liderazgo, puesto que el nivel de significancia es mayor al punto crítico $p > 0.05$.

De acuerdo a lo estipulado en la tabla N° 8, solo existe relación entre las dimensión esfuerzo extra, que corresponde a los componentes organizacionales, las dimensiones del clima organizacional, esto es debido a que el nivel de significancia es menor al punto crítico $p > 0.05$.

Tabla N° 8. Correlación de componentes organizacionales y dimensiones de clima organizacional en los directores de las I.E.P. "Manuel Becerra Silva" y "Pitágoras"-2016.

		Expresión Colectiva	Sentido de Comunidad	Liderazgo Directivo	Clima
Esfuerzo Extra	R Pearson	.369	.392*	.502**	.473*
	Sig. (bilateral)	.054	.039	.006	.011
	N	28	28	28	28
Eficacia	R Pearson	.247	.144	.251	.236
	Sig. (bilateral)	.205	.465	.198	.227
	N	28	28	28	28
Satisfacción	R Pearson	.294	.152	.301	.276
	Sig. (bilateral)	.129	.441	.119	.155
	N	28	28	28	28

CONCLUSIONES

El tipo de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas particulares, nivel secundario del distrito de Chota presenta un estilo de liderazgo transformacional con una puntuación promedio de 3.2. (Puntuaciones comprendida entre 3 a 4) acompañado algunas veces con comportamientos de los estilos de liderazgo transaccional y no liderazgo, cuando ejerce la función directiva en su institución educativa.

Las características del clima organizacional en instituciones educativas particulares, nivel secundario del distrito de Chota, son:

- En la dimensión liderazgo directivo (puntuaciones entre 2 a 3) presenta ciertos rasgos al igual que el sentido de comunidad y la expresión colectiva. Cuando ejerce el director su función directiva.
- El director autopercibe la presencia de ciertos rasgos de liderazgo directivo (puntuaciones comprendidas entre 2 a 3) y hay ausencia de expresión colectiva y sentido de comunidad (puntuaciones inferiores a 2).

- Por su parte los docentes consideran que algunas veces existe el sentido de comunidad, la expresión colectiva y liderazgo directivo (puntuaciones entre 2 a 3) durante el ejercicio de la función directiva en la institución educativa.

Los directores que presentan ciertas características de estilo de liderazgo transformacional con un grado de correlación con el clima organizacional de .278, y un nivel de significancia de .152, permiten la existencia de un buen clima organizacional, siendo un dato muy distante, puesto que el nivel es mayor al punto crítico $p > 0.05$.

Todos los docentes concuerdan que las características del Liderazgo Transformacional se relacionan con las siguientes dimensiones: motivación inspiracional con expresión colectiva con un grado de ,386 y nivel de significancia de .043 y liderazgo directivo con un grado de correlación ,404 y un nivel de significancia de ,033 lo cual facilita las relaciones institucionales.

- Los resultados obtenidos del clima organizacional en las instituciones según dimensiones de creencias compartidas con un grado de correlación de .369 y un nivel de significancia de 0.54, sentido de comunidad con un grado de correlación de ,392 y un nivel de significancia de .039 y liderazgo directivo con un grado de correlación de ,502 y un nivel de significancia de .006 a través de la inferencia estadística realizada; muestran que se relacionan con el esfuerzo extra.
- Finalmente se concluye que el estudio ha mostrado que no hay relación directa entre estilo de liderazgo y clima organizacional. Solo algunas dimensiones si muestran correlación con el clima organizacional.
- Se propusieron algunas acciones de intervención educativa: talleres de formación integral, programa didáctica para formar líderes, programa de

liderazgo ético, talleres de formación permanente para líderes educativos, congreso internacional sobre liderazgo educativo, programa de capacitación permanente de coaching educativo.

BIBLIOGRAFÍA

Arteaga, V. (2005). Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional del Perú. Trabajo de grado no publicado. Institución Educativa Nacional "A" del Perú.

Bass, B. & otros (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. Journal of Applied Psychology 2003. Recuperado de: <http://www.apa.org/journals/releases/apl882207.pdf>.

Bello, M. (2000). *Estudio del clima organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente*. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Puerto La cruz.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Davis, G. & Thomas, M. (1999). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La muralla.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogota: LEGIS Editores.

Elizondo, A. (2004). *La nueva escuela en la dirección liderazgo y gestión escolar*. Mexico: Paidós.

Fernández, T. (2001). *Contribución al Análisis Organizacional en Educación*. Montevideo: Universidad de la República Motevideo-Uruguay.

Fernández, T. (2003). *Factores que afectan el aprovechamiento escolar*. México.

Garden, M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. New Jersey: Sampler Set.

Goncalves, A. (1999). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>.

Greer, A. (1975). *Organización Social*. México: Trillas.

Hallinger, P. (2003). *Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership*. Cambridge Journal of Education.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Hersey, P. & Blanchard, K. (2000). *Administración del comportamiento organizacional, diagnostico situacional*. México: Printice Hall.

Koontz & O'Donnell (1994). *Liderazgo en Curso de administración moderna*. México: Mc Graw Hill.

Reynolds, D., Bollen, R., Creemers, B., Hopkins, D., Stoll, L. & Lagerweij, N. (1998). *Las escuelas eficaces: claves para mejorar la enseñanza*. México: Santillana.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. México: Alfaomega.

Uh Perera, M (2008). *El estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en una institución de gobierno*. Trabajo presentado para el premio nacional de investigación del COLPARMEX 2008 en el área de administración.

Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. Revista PRELAC-UNESCO. Consultado el 26 de agosto de: http://www.gestionescolar.cl/docentesaldia/ficha1_Liderazgo%20Docente.pdf.