

## Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en Instituciones Educativas. Caso: Nivel Secundario Público, Distrito de Chota

*Camilo Irigoín Edquén<sup>1</sup>*  
*Henry Willians Zenteno Montero<sup>2</sup>*

### Información del artículo:

Recepción: 07 de octubre, 2015  
Aceptación: 10 de noviembre, 2015

#### **Palabras claves:**

Estilo de Liderazgo  
Clima Organizacional  
Relaciones educativas.

### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de influencia del Estilo de Liderazgo de los directores en el Clima Organizacional de la institución educativa que dirigen. Se aplicó cuestionarios tanto para Estilo de Liderazgo, propuesto por Bernard Bass y Clima Organizacional, propuesto por Bryk, Lee & Holland. Los resultados del estudio muestran, que el Estilo de Liderazgo presente en los directores encuestados según su autopercepción y la percepción de sus docentes, es el estilo de Liderazgo Transformacional. Esta investigación puede ser utilizada para observar la correlación entre las variables de estudio en el contexto educativo de la Provincia de Chota.

### Leadership Style and Organizational Climate in Educational Institutions. Case: Public Secondary Level, Chota District

### ABSTRACT

#### **Keywords:**

Leadership style  
Organizational climate  
Educational relations.

This research aims to determine the level of influence of leadership style of principals in the organizational climate of the school they manage. Questionnaire was applied to both leadership style, proposed by Bernard Bass and organizational climate, proposed by Bryk, Lee & Holland. The study results show that the leadership style present in the directors surveyed according to their self-perception and the perception of their teachers is the style of Transformational Leadership. This research can be used to observe the correlation between the variables studied in the educational context of the Province of Chota.

<sup>1</sup> Licenciado en Educación. Maestro en Antropología, Familia y Gestión. Unidad de gestión Educativa Local Chota, Cajamarca, Perú. Email: maikol.100@hotmail.com

<sup>2</sup> Licenciado en Educación. Maestro en Antropología, Familia y Gestión. Unidad de gestión Educativa Local Chota, Cajamarca, Perú. Email: prof.henryzent@hotmail.com

## Introducción

Según el Diccionario de la lengua Española (1986) y Ciencias de la conducta (1956); el primero define al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Y el segundo lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

Stogdill (1999), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante. El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. Burns (1978) argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia. Chiavenato (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la

consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Las conocidas investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, Lippit y White (1939), con grupos de chicos y chicas de 10 y 11 años que frecuentaban clubes de ocio, constituyen el punto de partida del estudio de los estilos de liderazgo. Esta variable tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y sobre los resultados de las organizaciones (Waldman, Ramírez, House y Puranam, 2001), afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. (Pedraja y Rodríguez, 2004). El estilo de liderazgo es un tema estudiado en las organizaciones a fin de establecer roles definidos en cada uno de los trabajadores de manera eficiente y relevante para beneficio mutuo. Reconocemos al estilo de liderazgo a través de las diversas coordinaciones entre el director con cada uno de los docentes de una institución educativa. A su vez los docentes reconocen en la persona del director a la autoridad de la organización del proceso educativo.

El cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, los conocimientos considerados imprescindibles para insertarse socialmente y para desplegar al máximo sus potencialidades de desarrollo personal. La dirección de la escuela está para hacerlo posible, priorizando sus tareas en esa meta. A su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Cuando la dirección de la escuela se centra en la gestión de la enseñanza, la responsabilidad por los aprendizajes del alumnado queda diluida; cuando su misión es garantizar el éxito educativo de todo su alumnado, esta responsabilidad es central. De acuerdo con las

orientaciones reflejadas en la literatura internacional, es pasar de una dirección limitada a la gestión administrativa de las escuelas a un liderazgo para el aprendizaje, que vincula su ejercicio con los logros académicos del alumnado y con los resultados del establecimiento educacional. Según Bolívar (2010), por estas razones, el liderazgo educativo de las instituciones se está constituyendo, en el contexto internacional, 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.

Dado la importancia del estilo de liderazgo como variable influyente en la eficacia organizacional, se hace necesario que las instituciones educativas cuenten con información del estilo de liderazgo de sus directores. Sin embargo nuestras observaciones y experiencias nos muestran que a nivel nacional y local no se ha dado respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de estilo de liderazgo existe en las instituciones educativas del nivel secundario público del distrito de Chota? ¿Qué papel juegan los directivos en la toma de decisiones?

Según la enciclopedia libre Wikipedia, el Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características

objetivas y hechas; que integran el devenir de la organización por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra.

Las investigaciones también han corroborado que el clima organizacional en las escuelas afecta la eficacia organizacional. Fernández (2003) citando a diferentes investigadores, expresa que el principal impacto del clima organizacional en una institución educativa se da en el nivel de aprendizajes de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los alumnos de distinta clase social (equidad), el abandono o los episodios de violencia escolar. Por ende se hace necesario que todos nos preocupemos por identificar el nivel de clima organizacional en nuestras instituciones educativas con el propósito de responder a interrogantes con las que a continuación planteamos:

¿Qué tipo de relaciones humanas predomina en el ambiente laboral de las instituciones educativas de nivel secundario público del distrito de Chota?

¿Cuáles son los elementos que influyen en la motivación del personal que labora en las instituciones educativas de nivel secundario público del distrito de chota?

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. Permitiendo el equilibrio ya 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 equipo.

Hay estudios que establecen relaciones superficiales entre estilo de liderazgo y clima

organizacional, como por ejemplo Ekvall y Ryhammar (1997), afirman que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; además, el liderazgo influye en forma directa sobre la productividad, por su parte Pedraja y Rodríguez (2004) manifiestan que los diferentes estilos de liderazgo tienen diversos efectos sobre variables tales como la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso y, en algunos casos, sobre el clima organizacional. A partir de estas investigaciones sobre la relación del Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional, amerita iniciar investigaciones exploratorias en nuestras instituciones educativas secundarias públicas, actualmente en la provincia de Chota, se evidencia unas serias diferencias con respecto a la Gestión Institucional por parte de los directivos unos con aciertos y otros con desaciertos, siendo uno de los grandes factores que influyen en estos cambios el Clima Organizacional de la institución.

Buscamos revalorar la imagen de los directores como promotores importantes del liderazgo en su institución educativa, esta realidad nos permitió plantearnos el siguiente problema de investigación: Determinar el nivel de influencia del Estilo de Liderazgo de los directores en las Instituciones Educativas de nivel secundario público, distrito de Chota; en el Clima Organizacional de la institución que dirigen. Visto que en estas instituciones no se han hecho estudios y lo tomamos como un campo virgen para poder realizar este trabajo. Para dar respuesta a la problemática nos planteamos como objetivo general: Determinar el nivel de influencia del Estilo de Liderazgo de los directores en las Instituciones Educativas de nivel secundario público, en el Clima Organizacional de la

institución que dirigen. Y como objetivos específicos: Identificar el Estilo de Liderazgo en los directores de las instituciones educativas de nivel secundario público, distrito de Chota; a partir de las percepciones de los docentes y la autopercepción de los directores. También, identificar el Clima Organizacional que existe en las instituciones educativas de nivel secundario público, distrito de Chota, a partir de las percepciones de los docentes y la autopercepción de los directores. Finalmente, evaluar el nivel de correlación entre el Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional, en cada una de sus dimensiones.

A partir de los objetivos planteados nos formulamos la siguiente hipótesis: El Estilo de Liderazgo influye significativamente en el Clima Organizacional de los docentes de las Instituciones Educativas de nivel secundario público, del distrito de Chota.

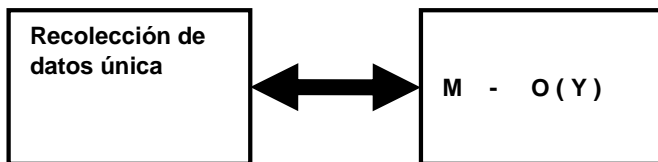
Nuestra investigación se ha justificado por su aporte teórico práctico. El dar evidencia de la relación entre Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en el contexto peruano del distrito de Chota tiene relevancia para la generalización de la relación entre dichas variables, reforzando de esta manera el conocimiento teórico en este campo. Por ser un estudio de una realidad específica, los resultados sirven a las instituciones del estudio y autoridades educativas de la provincia, para la toma de decisiones en cuanto a la mejora del estilo de los directivos y del clima institucional de sus instituciones educativas.

### **Metodología**

En el presente estudio se optó por un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, por cuanto no se han manipulado deliberadamente variables; es

decir, no hemos variado de forma intencional la variable estilo de liderazgo para ver su efecto sobre la variable clima institucional. Lo que se hizo fue observar el fenómeno 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, recolección en un solo momento, 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:



En esta investigación la población estará conformada por 308 docentes de las instituciones públicas de nivel secundario del Distrito de Chota. La población de estudio se obtuvo de la base de datos 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 17 instituciones secundarias públicas en total, sin considerar las escuelas secundarias para trabajadores donde acuden alumnos mayores de 15 años. Por medio de esta información se pudieron tener los nombres de las instituciones, gestión, centro poblado, director, matrícula y personal docente. Del ciclo escolar 2013 - 2014, se tuvo la posibilidad de obtener información de 5 instituciones educativas secundarias,

teniendo en cuenta su cercanía, vías de acceso y por el número de docentes estables (nombrados); en estas instituciones laboran un total de 157 docentes, de los cuales solo se pudo aplicar los instrumentos a 101 docentes (27 docentes prueba piloto y 74 docentes aplicación de instrumentos).

TABLA N° 01: APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

NOMBRE I.E.	TOTAL DE DOCENTES	TOTAL DE CUESTIONARIOS APLICADOS		
		H	M	TOTAL
Sagrado Corazón de Jesús	44	20	7	27
Abel Carbajal Pérez	18	11	7	18
San José	21	15	6	21
Santa Rafaela María	18	9	6	15
San Juan	56	16	4	20
	157			101

## Resultados y Discusión

Coeficiente de Correlación entre Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional de las Instituciones Educativas.

		Correlaciones			
		Expresión Colectiva	Sentido de Comunidad	Liderazgo Directivo	Clima
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	.423**	.339**	.620**	.531**
	Sig. (bilateral)	.000	.004	.000	.000
	N	70	70	70	70
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	.448**	.343**	.617**	.537**
	Sig. (bilateral)	.000	.004	.000	.000
	N	70	70	70	70
Laissez/Faire	Correlación de Pearson	-.436**	-.392**	-.475**	-.475**
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	.000
	N	70	70	70	70

### LEYENDA:

Bajo 0,00 a 0,29  
 Moderado 0,30 a 0,69  
 Alto 0,70 a 1,00

Teniendo en cuenta que el grado de correlación va de  $-1$  a  $0$  y de  $0$  a  $1$  y el resultado obtenidos se explican de la siguiente manera:

Entre el Liderazgo Transformacional y Expresión Colectiva es de  $0,423$  nos indica que existe una correlación significativa moderada, ya que se acerca a  $1$ , en consecuencia se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Positiva; por lo tanto: el Estilo de Liderazgo usado como instrumento en la toma de decisiones, mejora el Clima Organizacional en las instituciones educativas, nivel secundario. Distrito de Chota.

Entre el Liderazgo Transformacional y Sentido de Comunidad es de  $0,339$  nos indica que existe una correlación significativa moderada, ya que se acerca a  $1$ , en consecuencia se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Positiva; por lo tanto: el Estilo de Liderazgo usado como instrumento en la toma de decisiones, mejora el Clima Organizacional en las instituciones educativas, nivel secundario. Distrito de Chota.

Entre el Liderazgo Transformacional y Liderazgo Directivo es de  $0,620$  nos indica que existe una correlación significativa moderada, ya que se acerca a  $1$ , en consecuencia se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Positiva; por lo tanto: el Estilo de Liderazgo usado como instrumento en la toma de decisiones, mejora el Clima Organizacional en las instituciones educativas, nivel secundario. Distrito de Chota.

Entre el Liderazgo Transformacional y Clima es de  $0,531$  nos indica que existe una correlación significativa moderada, ya que se acerca a  $1$ , en consecuencia se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Positiva; por lo tanto: el Estilo de Liderazgo

usado como instrumento en la toma de decisiones, mejora el Clima Organizacional en las instituciones educativas, nivel secundario. Distrito de Chota.

Entre el Liderazgo Transaccional y Expresión Colectiva es de  $0,448$  nos indica que existe una correlación significativa moderada, ya que se acerca a  $1$ , en consecuencia se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Positiva; por lo tanto: el Estilo de Liderazgo usado como instrumento en la toma de decisiones, mejora el Clima Organizacional en las instituciones educativas, nivel secundario. Distrito de Chota.

Entre el Liderazgo Transaccional y Sentido de Comunidad es de  $0,343$  nos indica que existe una correlación significativa moderada, ya que se acerca a  $1$ , en consecuencia se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Positiva; por lo tanto: el Estilo de Liderazgo usado como instrumento en la toma de decisiones, mejora el Clima Organizacional en las instituciones educativas, nivel secundario. Distrito de Chota.

Entre el Liderazgo Transaccional y Liderazgo Directivo es de  $0,617$  nos indica que existe una correlación significativa moderada, ya que se acerca a  $1$ , en consecuencia se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Positiva; por lo tanto: el Estilo de Liderazgo usado como instrumento en la toma de decisiones, mejora el Clima Organizacional en las instituciones educativas, nivel secundario. Distrito de Chota.

Entre el Liderazgo Transaccional y Clima es de  $0,537$  nos indica que existe una correlación significativa moderada, ya que se acerca a  $1$ , en consecuencia se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Positiva; por lo tanto: el Estilo de Liderazgo



usado como instrumento en la toma de decisiones, mejora el Clima Organizacional en las instituciones educativas, nivel secundario. Distrito de Chota.

## **Discusión**

Luego de la presentación de los resultados, estamos en condiciones de demostrar que nuestra hipótesis de investigación ha sido confirmada positivamente.

En un primer momento hemos analizado los Estilos de Liderazgo tanto de la Autopercepción del director y percepción de los docentes por cada I.E. en algunos casos los directores se autoperciben tener un Liderazgo Transformacional o Transaccional, si sus docentes tienen percepciones similares entonces podemos afirmar que si existe conductas de ciertos tipos de liderazgo.

En otros casos los directores de las I.E. que se autoperciben tener ciertas características de un liderazgo Transformacional o Transaccional y sus docentes perciben lo contrario, podemos afirmar que en estas I.E. no existe un buen liderazgo.

En relación a la variable Clima Organizacional podemos afirmar que en algunas de las I.E. los directores que se autoperciben desarrollar todas o ciertas dimensiones las cuales les permiten generar un buen clima ya sea óptimo y/o aceptable, en estos casos si los docentes perciben lo mismo entonces se confirma que existe un buen clima.

En otros casos los directores se autoperciben generar un buen clima, pero los docentes perciben lo contrario entonces podemos concluir, que en la I.E. no se genera un buen clima. Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima organizacional se relacionan, en términos generales, con el

adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con la satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo).

En algunos casos los directores se auto perciben generar un buen clima y docentes muestran cierto escepticismo podemos concluir que en la I.E. se genera incertidumbre en cuanto a definir un clima organizacional. Lo cual conlleva a pensar que en estas I.E. no existen buenas relaciones entre directores y docentes.

Finalmente los resultados presentados en los diferentes gráficos podemos concluir diciendo que, la aplicación de los cuestionarios de Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional, hemos observado que mientras un director(a) tiene características y desarrolla un estilo de Liderazgo Transformacional va a generar en su I.E. un buen Clima Organizacional, entre directivos y personal docente, como se puede observar en los resultados de los diferentes gráficos; lo que demuestra la comprobación de nuestra hipótesis.

## **Conclusiones**

En este apartado daremos cumplimiento a cada uno de los objetivos, a través de las siguientes conclusiones:

- Se determinó que en las instituciones educativas donde los directores ejercen un estilo de liderazgo definido (Transformacional), influye positivamente en el clima organizacional de las instituciones que dirigen.
- Se identificó que el estilo de liderazgo presente en los directores encuestados según Autopercepción y percepción de docentes, es el estilo de Liderazgo

Transformacional, ya que los directores muestran ciertas conductas a lograr dicho estilo.

- Se identificó que el clima organizacional presente en las instituciones educativas a partir de la percepción de los docentes y autopercepción de los directores encuestados, según dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo es en la mayoría un clima deficiente por no existir acuerdos significativos entre director y docentes.
- En la I.E. “Santa Rafaela María” se afirma que los resultados obtenidos indican que existen correlaciones significativas y positivas entre estilo de liderazgo (transformacional) y clima organizacional, por lo que nuestra hipótesis ha sido respaldada. Mientras que en las instituciones educativas que no hay un liderazgo definido, no existe un buen clima organizacional.

## Bibliografía

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.

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

Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo y empresa. Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill

Waldman, D.; Ramírez, G.; House R. y Puranam, P. (2001). *Does leadership matter, CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty*. Academy of Management Journal.

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

Evkall, G. y Ryhammar; L. (1997). *Leadership style, social climate and organizational outcomes: a study of a Swedish University College*. Creativity and Innovation Management.

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

La Enciclopedia Libre Wikipedia. *Clima organizacional*. Portal de la comunidad actual. Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/clima-organizacional>

Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Chile: Revista facultad de ingeniería, U.T.A.

Stogdill, R. (1999). *Teorías e investigación del liderazgo*. Madrid: Edansa.