



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE MAGÍSTER

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE DOS CENTROS EDUCATIVOS PERTENECIENTES A UNA CADENA DE  
JARDINES INFANTILES Y SALAS CUNAS DE LA REGIÓN METROPOLITANA

POR

EVELYN ALEJANDRA MORALES SAAVEDRA

Proyecto para ser presentado a la facultad de Educación de la Pontificia Universidad  
Católica de Chile, para optar al grado académico de magíster en ciencias de la  
educación, mención dirección y liderazgo educacional

Profesor Guía:  
Ingrid Marie Olbrich Guzmán

Abril, 2016  
Santiago, Chile

© 2015, Evelyn Alejandra Morales Saavedra

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

De singular manera agradecer a Dios por la fortaleza que me ha dado para transitar un camino que en muchas ocasiones se vislumbraba complejo e inalcanzable.

Agradecer a mi novio Felipe quien siempre estuvo acompañándome en este proceso de manera incondicional, por su capacidad de tolerancia, empatía y amor, lo que me permitió tener las fuerzas necesarias para continuar y llegar hasta el final.

No puedo dejar de mencionar a mi familia quién confió en mis capacidades y me motivo siempre a crecer en términos profesionales.

A mi profesora guía quién me encauzó y de manera sabia aquieto mis ansiedades ayudándome a terminar satisfactoriamente este proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>i</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>4</b>
<b>I.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1 Pregunta de investigación .....	7
1.2 Objetivo general .....	7
1.3 Objetivos específicos .....	7
1.4 Justificación.....	8
1.5 Hipótesis.....	9
1.6 Limitaciones de la investigación.....	9
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes en relación al clima organizacional .....	10
2.2 Definiciones del clima organizacional .....	13
2.3 Características del clima organizacional .....	14
2.4 Importancia del clima organizacional .....	16
2.5 Etiología de los climas .....	16
2.5.1 Acercamiento estructural .....	17
2.5.2 Enfoque estructural. ....	17
2.5.3 Enfoque SAA: ( Enfoque de selección – atracción y desgaste).....	17
2.5.4 Interaccionismo simbólico de Mead .....	18
2.6 Tipología del clima organizacional.....	18
2.6.1 Lewin; Lippit y White (1839).....	18

2.6.2 Rensis Likert, (1967).....	19
2.6.3 Litwin y Stringer (1968).....	20
2.7 Dimensiones comunes del clima.....	21
2.7.1 Clasificación de Litwin y Stringer (1966).....	22
2.7.2 Clasificación de Likert (1968) .....	23
<b>III. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>24</b>
3.1 Conceptos de Liderazgo.....	24
3.2 Estudios sobre liderazgo .....	25
3.2.1 Universidad de Iowa – Estilos de liderazgo.....	25
3.2.2 Estudio Universidad de Ohio States y Universidad de Michigan .....	27
3.3. Enfoques del liderazgo.....	28
3.3.1 Enfoque sobre los rasgos.....	29
3.3.2 Enfoque de poder influencia .....	30
3.3.3 Enfoque de comportamiento .....	32
3.3.4 Enfoque situacional.....	33
3.4 Liderazgo educativo.....	35
3.4.1 Áreas de influencia de un líder.....	36
3.4.2 Roles y tareas asociadas al liderazgo escolar.....	36
3.4.3. Funciones y responsabilidades de los puestos de dirección.....	39
3.4.4 El líder y el liderazgo efectivo .....	40
3.4.5 El liderazgo y su influencia en el clima organizacional.....	45
<b>VI. METODOLOGÍA.....</b>	<b>47</b>
4.1 Criterio de selección de los casos de estudio .....	49
4.2 Sujetos de investigación.....	49
4.3 Caracterización de los centros.....	49
4.3.1 Sistema de supervisión y protocolos .....	51
4.3.2 Sistema de reconocimientos.....	51
4.3.3 Responsabilidades y funciones por cargo .....	52
4.4 Centro educativo A .....	53

4.5. Centro educativo B.....	54
4.6 Tipo de estudio.....	55
4.6.1 Diseño .....	55
4.6.2 Unidad de análisis .....	56
4.6.3 Población.....	56
4.7 Técnicas de recolección de información.....	57
4.7.1 Entrevista semiestructurad. ....	59
4.7.2 Observación libre .....	63
4.7.3 Revisión de document .....	64
4.7.4 Cuestionario .....	64
<b>V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
5.1 Plan de análisis de los datos cualitativos.....	67
5.2 Procedimiento y análisis de datos cualitativos.....	70
5.2.1 Categorías y códigos centro educativo A.....	70
5.2.2 Categorías y códigos centro educativo B.....	72
5.2.3 Análisis por categoría centro educativo A .....	74
5.2.4 Análisis por categoría Centro educativo B.....	85
5.3 Plan de análisis datos Cuantitativos .....	101
5.3.1 Análisis datos cuantitativos.....	103
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>120</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>124</b>
 <b>ANEXOS</b>	
Anexo 1: Entrevista a directivos .....	129
Anexo 2: Entrevista a equipo educativo.....	132
Anexo 3: Cuestionario clima organizacional.....	134
Anexo 4: Tabulación de datos centro educativo A.....	139
Anexo 5: Tabulación de datos centro educativo B.....	141

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1	SITEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LIKERT .....	19
TABLA 2.2	DIMENSIONES DE LITWIN Y STRINGER .....	22
TABLA 2.3	DIMENSIONES DE LIKERT .....	23
TABLA 3.1	TIPOS DE LÍDERES .....	26
TABLA 3.2	COMPORTAMIENTOS FRENTE A DISTINTOS ESTILOS DE LIDERAZGO .....	27
TABLA 3.3	CATEGORÍAS DEL LIDERAZGO .....	28
TABLA 3.4	ARÉAS DE INFLUENCIA DEL LIDERAZGO .....	36
TABLA 3.5	ESTRATEGIAS PARA UN LIDERAZGO EXITOSO .....	37
TABLA 4.1	NIVELES EDUCATIVOS CENTRO EDUCATIVO A .....	53
TABLA 4.2	PERSONAL EDUCATIVO CENTRO EDUCATIVO A .....	54
TABLA 4.3	NIVELES EDUCATIVOS CENTRO EDUCATIVO B .....	54
TABLA 4.4	PERSONAL EDUCATIVO CENTRO EDUCATIVO B .....	55
TABLA 4.5	MUESTRA DE CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B .....	57
TABLA 4.6	CANTIDAD DE ENTREVISTAS POR CENTRO EDUCATIVO.....	62
TABLA 4.7	OPERCIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO .....	65
TABLA 4.8	MATRIZ DE LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO .....	66
TABLA 5.1	CATEGORÍAS ENTREVISTA A DIRECTORA CENTRO EDUCATIVO A .....	70
TABLA 5.2	CATEGORÍAS ENTREVISTAS A EQUIPO CENTRO EDUCATIVO A .....	71
TABLA 5.3	CATEGORÍAS ENTREVISTA DIRECTORA CENTRO EDUCATIVO B.....	72
TABLA 5.4	CATEGORÍAS ENTREVISTAS EQUIPO CENTRO EDUCATIVO B .....	73
TABLA 5.5	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA COMUNICACIÓN EFECTIVA, DIRECTORA CENTRO A.....	74
TABLA 5.6	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA ESTABLECE UN RUMBO, DIRECTORA CENTRO EDUCATIVO A....	75
TABLA 5.7	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA SE ESTABLECEN PROCESOS COLABORATIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES, DIRECTORA CENTRO EDUCATIVO A 76	
TABLA 5.8	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA SE ESTABLECE UN SISTEMA DE CONTROL Y MONITOREO EN BASE A OBJETIVOS PROPUESTOS, DIRECTORA CENTRO EDUCATIVO A.....	77
TABLA 5.9	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA APOYO DEL DIRECTOR HACIA EL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO A .....	78
TABLA 5.10	CÓDIGOS Y CITAS CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL TRABAJO EN EQUIPO, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO A.....	79
TABLA 5.11	CÓDIGOS Y CITAS CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA COMUNICACIÓN, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO A .....	80
TABLA 5.12	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN PROCESOS COLABORATIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO A .....	81
TABLA 5.13	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA EL DIRECTOR COMPLEMENTA LO ADMINISTRATIVO Y PEDAGÓGICO, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO A.....	82
TABLA 5.14	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA ELEVADA OPINIÓN DEL EQUIPO EDUCATIVO HACÍA EL LÍDER, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO A .....	84
TABLA 5.15	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA COMUNICACIÓN EFECTIVA, DIRECTORA CENTRO B.....	85
TABLA 5.16	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA CONTROL Y MONITOREO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS, DIRECTORA CENTRO EDUCATIVO B .....	86
TABLA 5.17	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA ROL DEL DIRECTOR ASOCIADO AL SERVICIO Y AL EQUIPO EDUCATIVO, DIRECTORA CENTRO EDUCATIVO B .....	87
TABLA 5.18	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA TOMA DE DECISIONES ASOCIADAS A UNA CODECISIÓN ENTRE EL DIRECTOR Y EL EQUIPO EDUCATIVO, DIRECTORA CENTRO EDUCATIVO B .....	89
TABLA 5.19	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA ELEVADA OPINIÓN DEL EQUIPO EDUCATIVO HACIA EL LÍDER, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO B .....	90
TABLA 5.20	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA FOCO EN LO EDUCATIVO, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO B .....	92

TABLA 5.21	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA LA COMUNICACIÓN ENTRE EL DIRECTOR Y EL EQUIPO EDUCATIVO ES CONSTANTE, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO B.....	93
TABLA 5.22	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA ROL DEL DIRECTOR ASOCIADO A UN APOYO CONSTANTE HACÍA DEL EQUIPO, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO B.....	95
TABLA 5.23	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA ESTABLECE UN RUMBO, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO B .....	97
TABLA 5.24	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA SISTEMA DE CONTROL Y MONITOREO EN BASE A OBJETIVOS PROPUESTOS, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO B .....	98
TABLA 5.25	CÓDIGOS Y CITAS CATEGORÍA TOMA DE DECISIONES ASOCIADAS A UNA CODECISIÓN ENTRE EL DIRECTOR Y EL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO CENTRO EDUCATIVO B.....	99

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 5-1	ACTIVIDADES IMPLICADAS EN EL ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS.....	67
FIGURA 5-2	PRIMER PROCESO DE ANÁLISIS CUALITATIVO .....	68
FIGURA 5-3	SEGUNDO PROCESO DE ANÁLISIS CUALITATIVO .....	68
FIGURA 5-4	PROCESO DE ANÁLISIS DATOS CUANTITATIVOS .....	102
FIGURA 5-5	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM ESTRUCTURA .....	104
FIGURA 5-6	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM RESPONSABILIDAD.....	102
FIGURA 5-7	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM RECOMPENSA .....	107
FIGURA 5-8	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B PROMEDIO ÍTEM RIESGO .....	108
FIGURA 5-9	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM CALIDEZ.....	109
FIGURA 5-10	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM APOYO .....	110
FIGURA 5-11	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO .....	111
FIGURA 5-12	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM IDENTIDAD .....	112
FIGURA 5-13	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM ESTILOS DE SUPERVISIÓN .....	114
FIGURA 5-14	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM MOTIVACIÓN LABORA...	115
FIGURA 5-15	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM ESTABILIDAD LABORAL	116
FIGURA 5-16	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B ÍTEM COMUNICACIÓN .....	117
FIGURA 5-17	PROMEDIO CENTRO EDUCATIVO A Y CENTRO EDUCATIVO B EQUIPO Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS Y MATERIAL.....	119

## **RESUMEN**

Esta investigación refiere a un estudio de caso y tiene como propósito fundamental establecer si existe una relación entre las variables estilos liderazgo directivo y clima organizacional en dos organizaciones educativas pertenecientes a la región metropolitana.

Desde un enfoque cualitativo y a través de entrevistas y cuestionarios se estudian las percepciones que poseen los miembros de ambos centros educativos respecto a éstas variables, lo que permite comprender cómo ellos significan y construyen el clima organizacional.

El primer capítulo refiere al planteamiento del problema de investigación, objetivos generales y específicos los que guiaran el camino investigativo de este estudio.

En el segundo y tercer capítulo se incluye el marco teórico y se hace una revisión de las variables clima organizacional y estilos de liderazgo aludiendo a sus orígenes, conceptualizaciones, enfoques e investigaciones más representativas.

El cuarto capítulo esta conformado por la metodología, los instrumentos de utilizados en la recolección de los datos y la descripción del proceso realizado en cada uno de los centros educativos.

En el quinto y sexto capítulo se analizan los principales resultados donde los hallazgos obtenidos indican que el estilo de liderazgo ejercido en cada centro educativo influye de manera positiva en el clima organizacional, develando una relación significativa entre la forma de ejercer el liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional de los centros educativos.

Palabras claves: estudio de caso, enfoque cualitativo, liderazgo directivo, clima organizacional.

## **ABSTRACT**

This research refers to a case study whose main purpose establish whether there is a relationship between variables managerial leadership styles and organizational climate in two educational organizations in the metropolitan region.

From a qualitative approach through interviews and questionnaires perceptions held by members of both schools regarding these variables, allowing understand how they signify and build the organizational climate they are studied. The first chapter refers to the approach of the research problem, the general and specific objectives that will guide the research path of this study.

In the second and third chapter it includes the theoretical framework and a review of the organizational climate variables and leadership styles alluding to its origins, conceptualizations, approaches and most representative research is done.

The fourth chapter is comprised of the methodology, the instruments used in data collection and description of the process performed in each of the schools.

In the fifth and sixth chapter the main results where the findings indicate that the style of leadership of both schools has a positive influence on the organizational climate, there is a significant relationship between how managerial leadership and influence in the organizational climate of both schools.

Keywords: case study, qualitative approach, managerial leadership, organizational climate.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema que ha adquirido gran relevancia en los últimos tiempos, su influencia en la satisfacción y productividad laboral hacen que hoy no se pueda obviar el tema y promueva un creciente interés no sólo por parte de reconocidos investigadores sino que también por personas que asumen diversos roles y lideran distintos equipos de trabajo en instituciones, compañías o empresas.

Cuando hablamos de organización, sin duda, aludimos al eminente carácter social del ser humano, lo queramos o no estamos inmersos en un dinamismo de interacciones que van configurando y significando el mundo que nos rodea.

Es por esto que resulta fundamental desde el ámbito educativo, donde emerge este proyecto de investigación, determinar las percepciones que poseen los individuos acerca de este espacio de convivencia donde se desenvuelven cognitiva, emocional y físicamente, para definir a través de esta información las estrategias necesarias que permitan mejorar el clima al interior de la organización.

Desde esta lógica y en coherencia a la literatura que establece la relevancia del ejercicio del liderazgo en las organizaciones, el objetivo es constatar su incidencia en la conformación del clima organizacional, ya que su influencia esta asociada al desempeño de sus miembros.

A lo largo de esta investigación nos basaremos en el concepto que propone (Litwin y Stringer, 1968; Peiró, 2001; Mellado, 2005) citado en (Simón, 2010) “ La percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo”(p.24).

Al reconocernos como parte de una organización comenzamos progresivamente a dimensionar la importancia de un ambiente positivo para nuestro desempeño y también a identificar aquellos factores que desencadenan un clima positivo o negativo al interior de la organización.

No desconocemos la vasta literatura que hace alusión al carácter multidimensional del clima organizacional pero a su vez es la misma que enfatiza el rol preponderante de administradores y líderes en la conformación del clima laboral. Esta es precisamente la arista desde la cual se funda nuestra investigación, enfocándonos en los estilos de liderazgo, sus efectos sobre las percepciones y las conductas de cada miembro que la conforma.

Diversos estudios postulan el liderazgo como un factor que determina el clima en la organización; al respecto Ouchi 1980 en (Silva, 1996) afirma que:

“Estilos diferentes de liderazgo reflejan el tipo de relaciones entre superiores y subordinados y pueden representar un imput importante sobre el clima. Un líder que proporciona ayuda y apoyo, da autonomía y responsabilidad, permite la implicación de los subordinados, creará un proceso de co-implicación que genera un sistema de intercambio de energía favorecedor de un clima abierto, flexible, de apoyo y compromiso, de aceptación y comprensión para la obtención de metas”(p.145).

A partir de este postulado podemos advertir la importancia de la percepción que generan los individuos acerca de la organización ya que nos da luces de cómo significan la realidad de la que forman parte y cómo ésta afecta sus motivaciones. En coherencia además entrega información fundamental en relación a la influencia de la variable liderazgo en este sentido.

Evidentemente la tarea de un líder no resulta fácil cuando el liderazgo está asociado inminentemente a la interacción con los distintos miembros de la organización. Claramente el término seduce porque adquiere potencia y poder en sí mismo, pero al

mismo tiempo representa una gran responsabilidad desde su rol en la gestión del centro educativo. Desde este enfoque abordaremos la variable liderazgo como factor preponderante en la conformación del clima organizacional.

Desde esta línea la variable liderazgo esta definida como la influencia para movilizar a los miembros de una organización a conseguir los objetivos, es la definición que nos acerca más a este concepto pero el matiz está en advertir que esa influencia adquiere relevancia cuando gatilla de manera positiva en la percepción de los individuos y en consecuencia en sus comportamientos.

Desde el ámbito educativo donde se desarrolla esta investigación, surge la imperiosa necesidad de indagar cómo el liderazgo directivo influye en la percepción, motivación y desempeño de las personas y como aquellas características del líder asociadas a un determinado estilo de liderazgo contribuyen a establecer una determinada atmósfera social al interior de la organización.

## **ANTECEDENTES**

El proyecto de investigación se realizará en dos centros educativos pertenecientes a una cadena de salas cunas y jardines infantiles de la región metropolitana. Esta red nace el año 2005 con la finalidad de entregar un sello innovador y una cultura de servicio a la educación y cuidado infantil.

Esta conformado por 45 centros educativos distribuidos a lo largo de distintas comunas de Santiago como: Las Condes, Providencia, Lo Barnechea, Santiago centro, Recoleta, San Miguel, Quilicura, Puente alto, La florida, Maipú, entre otros, además de contar con instalaciones en la región de Valparaíso y O'Higgins.

Su historia surge a partir de la idea de cómo contribuir a la educación en Chile, dada la importancia comprobada de la educación preescolar en el desarrollo integral de las personas y la influencia que ésta tiene en el resto de sus vidas.

Conscientes de las necesidades de las familias que trabajan y de las empresas preocupadas por dar mejores beneficios a sus trabajadores deciden poner en marcha un modelo implementado en Estados unidos y Europa.

### **Modelo educativo**

El Programa educativo desarrollado en estos centros educativos se enfoca en promover el aprendizaje y el desarrollo integral de cada niño y niña con los que trabajan. Promueven que sientan confianza en sí mismos y en los demás, y adquieran las habilidades sociales, cognitivas y motrices que necesitan para convertirse en niños felices y competentes dentro de nuestro contexto social. Esto, sobre la base de su crecimiento, como constructores de sus aprendizajes y comunicadores, seguros de su sentido de pertenencia y de que son valorados por la sociedad.

Sus planteamientos son de base son socio-constructivistas, ya que parten de la claridad de que el niño y niña construyen su aprendizaje, inteligencia, personalidad y valores, con el apoyo de adultos capacitados y en interacción con otros.

Este Programa se enmarca en la visión, misión y valores de la institución, los que se describen brevemente a continuación.

### **Visión**

Buscan convertirse en líderes en educación y cuidado infantil, a nivel privado en nuestro país. Su propuesta es ser soporte fundamental de madres y familias que trabajan, el socio elegido por las mejores empresas para trabajar y el empleador preferido por educadoras y asistentes de párvulos.

### **Misión**

Lograr que niños, familias y empresas crezcan mejor juntos, su fundamento es entregar servicios que permitan a los padres realizarse profesionalmente y participar en forma activa del crecimiento de sus hijos, a los niños desarrollarse con cariño en un ambiente educativo seguro y de alta calidad, y a las empresas implementar soluciones innovadoras que mejoren la calidad de vida de su gente.

Esta misión se sustenta en cuatro valores, Excelencia; Alegría, Vocación e Innovación que se definen como prioritarios para ofrecer el servicio que entrega.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la actualidad la relevancia que adquiere el clima en la organización no es desconocido por ninguna persona que está inserta en el ámbito laboral; no en vano, distintas organizaciones emplean diversos mecanismos de retroalimentación para conocer el nivel de satisfacción de los empleados no solo con sus funciones y responsabilidades, sino que también con el ambiente laboral y sus experiencias con aquellos que lideran la organización.

Carr, Schmidt, Ford & DeShon 2003 en (Rainieri, 2006) afirman que “el clima laboral tiene un impacto sobre los estados emocionales, las creencias y las conductas de los trabajadores, afectando a través de éstas el desempeño laboral, el bienestar psicológico y el compromiso de los empleados con su trabajo.” ( p.7).

Serrano y Portalanza (2014) hacen referencia a que el liderazgo es uno de los factores más influyentes y determinantes en la percepción de los individuos con respecto al clima organizacional. Un clima positivo genera una mayor satisfacción y un sentido de pertenencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en sus miembros. Por el contrario un clima negativo disminuye el desempeño en los trabajadores y genera situaciones de adversidad y conflicto.

## **1.1 Pregunta de investigación**

¿De qué manera influye el estilo de liderazgo directivo, en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una red de jardines infantiles y salas cunas de la región Metropolitana?

## **1.2 Objetivo general**

Determinar cómo influye el estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional de cada uno de los centros educativos.

La problemática de estudio tiene como finalidad identificar aquellas prácticas de liderazgo, asociadas a la figura del director, que influyen en el clima de la organización, e identificar a través de las mismas, aquellas estrategias que contribuyen a mejorar el clima en los centros educativos.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Identificar las percepciones que posee el equipo educativo en torno al clima organizacional en cada centro educativo.
- Identificar las percepciones que posee el equipo educativo en torno al rol del directivo y sus prácticas de liderazgo.
- Identificar las percepciones que los directivos tienen en relación a sus propias prácticas de liderazgo.
- Determinar qué estilo de liderazgo se evidencia en cada uno de los centros educativos.

- Generar evidencia sobre las prácticas de liderazgo directivo que influyen de manera positiva o negativa en el clima organizacional de cada centro educativo para potenciales mejoras.

#### **1.4 Justificación**

El desarrollo de esta investigación permitirá abordar un ámbito de interés para todos aquellos profesionales vinculados con el quehacer directivo en organizaciones educativas.

Las demandas, exigencias y deberes de un líder hacen que su tarea resulte compleja ya que su labor no solo se reduce a aspectos administrativos sino que además involucra la gestión educativa de la organización de la cual forma parte.

El interés sobre abordar en este tema de investigación nace desde una formación profesional ligada al ámbito de la educación y al ejercicio del liderazgo desde el rol directivo.

A lo largo de mi historia profesional pude advertir la importancia del tipo de interacción que se produce entre los miembros del equipo educativo y preferentemente la relación que se establece entre el líder educativo, asociado a la figura del director y su equipo educativo.

Por esta razón determinar el estilo de liderazgo directivo y conocer la influencia que tiene en la percepción de los individuos, nos ayudará a comprender el comportamiento de los miembros y nos develará aquellas características que son favorables o desfavorables en términos de la gestión directiva. Esto sentará las bases para futuras estrategias que favorezcan un clima de armonía en la cual sus miembros puedan desenvolverse satisfactoriamente.

Es importante mencionar además que existe una ausencia de investigaciones vinculadas a este tema en ambos centros educativos, por lo que resulta interesante para los directivos involucrados poder aproximarse a través de este estudio a información concreta que potencialmente pueda contribuir a levantar un plan de acción que permita mejorar las prácticas de liderazgo en la organización y contribuya a generar un clima positivo en el mismo.

### **1.5 Hipótesis**

Existen características del liderazgo del director asociadas a un estilo de liderazgo que influyen positivamente o negativamente en el clima interno del centro del centro educativo.

### **1.6 Limitaciones de la investigación**

Impedimento para acceder a documentos informativos que reflejen las estrategias o prácticas de liderazgo directivo que se promueven a nivel corporativo. Sólo se mencionan de manera verbal y general algunas formas de trabajo al respecto enfatizando en que no están autorizados para mostrar los archivos correspondientes.

Limitación de tiempo y horarios para efectuar el estudio, supeditado a la disponibilidad del equipo educativo.

Restricción de visitas a ambos centros educativos acotadas a días y horarios definidos por coincidir con un periodo de alta demanda de cotizaciones y renovaciones de matrículas, lo que implica la constante visita de apoderados y externos a los centros respectivos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías, estudios e investigaciones relativas al clima organizacional.

#### **2.1 Antecedentes en relación al clima organizacional**

Para poder comprender cómo se origina el concepto de clima organizacional es importante considerar dos grandes escuelas de pensamiento, la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista, en estos se conjugan pensamiento, comportamiento y ambiente.

La Escuela de Gestalt, sus exponentes más reconocidos son los teóricos: Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887-1967), Kurt Koffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947). Este enfoque se centra en la organización de la percepción. Se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo, captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo, crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

En el interior de este acercamiento se relacionan cuatro principios importantes de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.
- Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan de acuerdo a como ven el mundo.
- La percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el

comportamiento de un empleado.

El enfoque de Gestalt menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos” (Ramos, 2012, p. 10).

La Escuela Funcionalista, sus pioneros fueron Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald Radcliffe-Brown. El pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Brunet, (2011, citado en Ramos, 2012, p.11) afirma que: “Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea”.

A través de la literatura podemos advertir el rol que juegan las percepciones en el individuo ya que le permiten configurar progresivamente el mundo que le rodea y actuar en función de éstos. Por lo tanto es importante poder indagar en aquellos factores que influyen de manera determinante en esas percepciones.

Posteriormente el desarrollo del concepto comienza a partir de los estudios de Kurt Lewin en 1930 y sirve como estímulo para el creciente interés que se suscita en el contexto social a través del tiempo. Lewin junto a Lippitt y White desarrollan un trabajo experimental donde definen el “Clima” como vínculo entre la persona y el ambiente. Lewin creó el concepto de “Atmósfera psicológica” y sostiene que es una realidad empírica y que consecuentemente su existencia puede ser demostrada como cualquier hecho físico.

Dentro de sus investigaciones se considera relevante el estudio experimental denominado “El liderazgo y la vida del grupo” que hace referencia a tres estilos de liderazgo, autoritario, democrático y el laissez-faire, y sus efectos sobre el clima. Desde

esta perspectiva resulta interesante extrapolar estos estudios al ámbito educativo ya que de acuerdo a lo señalado anteriormente subyace la idea de que el tipo de influencia en términos de liderazgo esta asociado a la formación de un clima específico que determinara las percepciones de los miembros de la organización. A través de este estudio se devela la influencia del liderazgo en las organizaciones.

En relación a la cita anterior es fundamental considerar todos aquellos factores internos que se suscitan en la organización ya que de manera importante afectan el clima del mismo.

Según Tagiuri (1968, citado en Maldonado, 2012) “El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador” (p.10).

Así mismo Woodman y King (1978 citado en Silva, 1996) es “Fenomenológicamente externo y contingentemente interno; o que el clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional” (p. 31).

En síntesis y de acuerdo a la literatura expuesta las percepciones tienen un tinte subjetivo que permiten interpretar la realidad circundante y tienen la garantía de modificar las conductas de los individuos. La importancia radica en que este cambio se genere de forma positiva para que contribuya al empuje de diferentes logros profesionales y organizacionales. Desde esta lógica es determinante el rol que juega el líder educativo al respecto.

Al respecto Brunet (1987, citado en Araujo Cabrera & Jaime Santana, 2007) afirma que: “El individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Lewin (1939) utiliza los términos clima social y atmósfera social de forma indistinta para analizar la relación entre estilo de liderazgo y clima, una dimensión que a la postre se ha convertido en determinante para el constructo clima organizacional” (p. 297).

Lewin, Lippitt y White (1958, citado en Justinico, 1984) postulan que “las diferencias en el comportamiento que se observan en los individuos se atribuyen a diferencias en la atmósfera al interior de la organización más que a las características de los miembros del grupo”.

De acuerdo a lo anterior resulta interesante el análisis de la carga psicológica que se deriva de este ambiente interno que afecta la vida de la organización por cuanto el pensamiento imperante mueve el actuar de los individuos y transmite a los otros este mismo estilo o forma de significar su entorno. Si dimensionamos este fenómeno, resulta fundamental conocer aquellos factores que influyen determinantemente en las percepciones de los miembros de la organización ya que lo que cada individuo es capaz de transmitir a través de sus actos refleja la organización interna a la cual pertenece.

Angriys (1858) enfatiza que las relaciones que se suscitan entre las personas, es decir, las interacciones o relaciones interpersonales son determinantes en el clima de la organización, enfatizando que el individuo estará en constante conflicto con la organización en términos de las necesidades contrapuestas. Mantener los límites aceptables significa crear un atmósfera de confianza interpersonal, de compromiso y de apertura, en lo que más adelante profundizaremos con mayor exactitud.

Gellerman (1960, citado en Silva, 1996) se refiere al clima como “la personalidad o carácter de la organización. Las metas y las tácticas de los individuos a través de las cuales se manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima” (p.31).

## **2.2 Definiciones del clima organizacional**

Variadas son las definiciones existentes en relación al concepto de clima organizacional ya que el término adquiere un carácter multidimensional, sin embargo, es

importante resaltar las líneas de trabajo expuestas en las investigaciones de Anderson (1982), ya que nos permite identificar distintos conceptos que hacen referencia al clima.

Desde esta perspectiva, Anderson (1982, citado en Bris, 2000) identifica cuatro concepciones como posturas teóricas de partida:

- Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o los estudiantes.
- Clima como función de las características típicas de los participantes.
- Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
- Clima entendido como «calidad de vida» dentro del centro.

En relación a lo expuesto anteriormente, abordaremos el clima como el conjunto de relaciones entre miembros de una organización, los estilos de dirección y como función de las percepciones.

“Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, se considera que existe un significativo consenso en que “el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, se considera que estas definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema”(Ramos, 2012, p.13)

### **2.3 Características del clima organizacional**

Siguiendo una línea en coherencia al marco teórico se mencionan algunas características relevantes a considerar del clima organizacional para su mayor comprensión.

Según (Rodríguez, 1992) el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables están relacionadas con el ambiente laboral.
- El clima de una organización puede contar con cierta estabilidad, con cambios relativamente graduales, pero ésta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia de derivadas decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- El clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación , etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral.

En síntesis, destacar esta cita que enfatiza la importancia del clima laboral:

“Un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo personas que hacen críticas amargas a sus organizaciones, no perciben que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento” (Hiriart & Olivares, 2004, p. 10).

## **2.4 Importancia del clima organizacional**

La importancia del conocimiento del clima se basa en la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los miembros que trabajan en la organización, como se hizo referencia anteriormente, a través de sus percepciones filtran la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo.

Tomando en consideración las variables presentes en este proyecto, clima organizacional y estilo de liderazgo es coherente mencionar las siguientes citas que hacen referencia precisamente a la influencia de una variable sobre otra.

“El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto” (Serrano & Portalanza,2014, p.118).

A través de estos enunciados podemos advertir que el liderazgo influye significativamente en la configuración del sistema social dentro de una organización y que todos aquellos factores que subyacen en relación a este son fundamentales al momento de estudiar esta variable.

## **2.5 Etiología de los climas**

Para comprender el origen de los climas a continuación se mencionan y describen brevemente las diferentes miradas con las cuáles se significa el concepto de

clima organizacional a través del tiempo.

### **2.5.1 Acercamiento estructural**

Con respecto al origen y formación de los climas en las organizaciones, Schneider y Reichers (1983) desarrollan la evolución de la etiología de los climas en base a tres enfoques: estructural, enfoque SAA, interaccionismo simbólico

### **2.5.2 Enfoque estructural.**

El enfoque estructural principalmente representado por Payne y Pugh (1976) plantea que el contexto organizacional influencia las actitudes, valores y percepciones de los eventos organizacionales. Los estructuralistas no niegan la influencia de la personalidad de los individuos en la determinación del significado de los eventos organizacionales, pero dan principal consideración a los determinantes estructurales debido a su naturaleza "objetiva".

### **2.5.3 Enfoque SAA: ( Enfoque de selección – atracción y desgaste).**

Este enfoque desarrollado por Schneider plantea que los procesos organizacionales tales como la selección dentro de la organización y los procesos individuales como la atracción a la organización y el abandono de ésta, se combinan para producir membresías relativamente homogéneas en cualquier organización. Los miembros de la organización, entonces, tienen percepciones similares y atribuyen significados similares a los eventos organizacionales debido a que los miembros son de alguna manera parecidos entre sí.

#### **2.5.4 Interaccionismo simbólico de Mead**

Este enfoque está basado en los trabajos de Mead (1934) la concepción teórica de Mead se ha llamado “ comportamiento social” ya que fundamenta el comportamiento del individuo de acuerdo al contexto donde se desenvuelve.

En otras palabras, los significados de las cosas vienen de las interacciones entre la gente. Los individuos reagrupan y transforman sus propias percepciones de eventos a la luz de las interacciones que tienen con otros en el contexto. “Los climas, por lo tanto, emergen de las interacciones que los miembros de un grupo de trabajo tienen entre sí”. (Díaz & Zavala, 2006, p. 3).

### **2. 6 Tipología del clima organizacional**

De acuerdo al interés referido en esta investigación que tiene como foco principal determinar la influencia del liderazgo en el clima de la organización, me parece relevante mencionar y describir algunos de los estudios más representativos al respecto. Su conocimiento nos permitirá identificar distintos estilos de liderazgo asociados a determinados climas al interior de la organización .

#### **2.6.1 Lewin; Lippit y White (1839)**

Lewin, Lippitt y White sientan las bases sobre la importancia del rol del líder en un contexto social y a partir de sus investigaciones describen tres tipos de clima social en función a tres tipos de liderazgo y las relaciones que los líderes del grupo forman con los miembros considerando que cada uno de estos tipos de climas ejerce una influencia distinta sobre los comportamientos individuales y grupales. Clima democrático, autoritario y Laissez- faire.

### 2.6.2 Rensis Likert, (1967)

Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales cada uno de éstos con un clima particular. Se menciona este estudio ya que considera la configuración de distintos tipos de climas asociados a la figura del líder y el tipo de interacción que ejerce con los miembros de la organización.

Rensis Likert (1986 citado en Ramos, 2012) sostiene que:

“La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva” (p.9).

**Tabla 2.1** Sistema de administración de Likert

Clima de tipo autoritario (Sistema I -Autoritarismo explotador)	Clima de tipo participativo (Sistema III –Consultivo)
<p>-La dirección no tiene confianza en sus empleados.</p> <p>-La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización.</p> <p>-Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas.</p> <p>-La satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.</p> <p>-Ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específica.</p>	<p>-La dirección tiene confianza en sus empleados.</p> <p>-El proceso de toma de decisiones esta bien diseminado en la organización, integrado en todos los niveles.</p> <p>- La comunicación no sólo se hace de manera ascendente o descendente, sino que también de forma lateral.</p> <p>-Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de los objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</p> <p>-Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en (Bris, 2000)

**Tabla 2.1**

<p align="center"><b>Clima de tipo autoritario</b></p> <p align="center">(Sistema II – Autoritarismo paternalista)</p>	<p align="center"><b>Clima de tipo participativo</b></p> <p align="center">(Sistema IV – Participación en grupo)</p>
<p>La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados.</p> <p>La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.</p> <p>Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.</p> <p>Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, da impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.</p>	<p>La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</p> <p>Las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.</p> <p>Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.</p> <p>Ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.</p>

Fuente: Elaboración propia, basado en (Bris, 2000)

### **2.6.3 Litwin y Stringer (1968)**

En su trabajo de investigación realizado a través de un estudio de campo se simulan tres empresas con tres estilos distintos de liderazgo, democrático, autocrático y uno orientado al logro. Cada uno de estos estilos de liderazgo generan un tipo específico de clima. Desde esta perspectiva se hace referencia en este estudio ya que se enmarca dentro de la línea de investigación del proyecto que relaciona el liderazgo y su influencia en el clima. Estos autores ponen de manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima, por lo tanto, es fundamental que el líder potencie prácticas de liderazgo que favorezcan el clima en la organización.

## **2.7 Dimensiones comunes del clima**

Según lo planteado por Manuel Silva Vásquez en su libro “El clima en las organizaciones teoría, método e intervención”, el clima es una percepción multidimensional y bajo esta legado es importante considerar todas sus posibilidades para determinar qué causas producen el clima y cuáles son sus efectos.

Al respecto señala que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Aunque resulta complejo realizar generalizaciones por la naturaleza multidimensional del clima, nos parece relevante exponer las cuatro dimensiones fundamentales según Campbell, 1970:

- Autonomía individual
- Grado de estructuración impuesta sobre la situación.
- Orientación a la recompensa.
- Consideración, cordialidad y apoyo.

En coherencia a los estudios mencionados, se describen respectivamente las dimensiones resultantes, enfatizando en los focos de dichas investigaciones.

Se exponen dichas clasificaciones ya que los instrumentos a utilizar para la recolección de información en este proyecto, están basados en cuestionarios creados por dichos autores, aunque se incluyen algunas modificaciones pertinentes al contexto educativo.

### 2.7.1 Clasificación de Litwin y Stringer (1966)

Sus investigaciones están basadas en la teoría de la motivación de McClellan y Atkinson, el objetivo es comprobar que diferentes ambientes requieren distintos tipos de motivación para responder a los mismos. En esta investigación el clima queda definido como “ la suma de las percepciones de los individuos que trabajan en una organización” (Silva, 1996, p. 80)

**Tabla 2.2** Dimensiones de Litwin y Stringer

<b>Estructura</b>	Representa la percepción que tienen los miembros de una organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
<b>Responsabilidad</b>	Es el sentimiento de los miembros acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
<b>Recompensa</b>	Corresponde a la percepción de los miembros en relación a la adecuación de la recompensa recibida en el trabajo bien hecho.
<b>Riesgo</b>	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
<b>Calidez</b>	Es la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente bueno y amistoso en su organización.
<b>Apoyo</b>	Es el sentimiento de los miembros sobre la existencia de una relación amistosa y de ayuda en la organización.
<b>Normas</b>	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
<b>Conflicto</b>	Es el sentimiento de que los miembros (tanto pares como impares) aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
<b>Identidad</b>	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, basado en (Silva,1996)

### 2.7.2 Clasificación de Likert (1968)

La teoría del clima organizacional de Likert que establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Rojas Y. T., 2004, p. 25).

**Tabla 2.3 Dimensiones de Likert**

<b>Método de mando</b>	Se refiere la manera que es usado el liderazgo para influir en los individuos.
<b>Naturaleza de las fuerzas motivacionales</b>	Se refiere a los métodos o procedimientos para motivar a los empleados y responder a las necesidades de los mismos.
<b>Naturaleza de los procesos de comunicación</b>	Se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación y cómo son ejercidos.
<b>Naturaleza de los procesos de influencia e interacción</b>	Se refiere a la importancia e influencia de la interacción entre los superior y los subordinados en el establecimiento de objetivos organizacionales.
<b>Toma de decisiones</b>	Se refiere al desarrollo de los canales de información para la toma de decisiones y al reparto de funciones en la organización.
<b>Fijación de objetivos y directrices</b>	Se refiere a los procesos de planificación mediante los cuales se fijan los objetivos a conseguir y las directrices de la organización.
<b>Procesos de control</b>	se refiere a la distribución y a los ejercicios de los procesos de control y supervisión en los diferentes estamentos de la organización.
<b>Objetivos de resultados y de perfeccionamiento</b>	Se refiere de rendimiento y perfeccionamiento que se han de conseguir mediante la planificación organizacional y los procesos de formación de los empleados.

Fuente: Elaboración propia basado en (Silva,1996)

## CAPÍTULO III

### EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

#### 3.1 Conceptos de Liderazgo

Cuando aludimos al concepto liderazgo casi inmediatamente el término adquiere poder en sí mismo porque lo asociamos de manera natural a una persona con una infinidad de capacidades que le permiten gobernar o dirigir a un grupo de personas.

Recurrentemente empleamos diversos conceptos para referirnos al liderazgo, asociándolo con palabras como dirección, administración, control y muchas veces solemos confundirlo con la figura del jefe quien impone jerarquía a diferencia del líder quién se promueve como un referente capaz de motivarnos en el hacer.

El concepto liderazgo siempre nos resulta esquivo, o surge de otra guisa y su naturaleza escurridiza y compleja nos vuelve a confundir. Por ello, hemos inventado una proliferación de términos para abordar la idea... por lo que el concepto sigue sin tener una definición adecuada” (Yulk, 2008, p. 2).

De acuerdo a la literatura los investigadores suelen definir el concepto a partir de las perspectivas individuales y desde el aspecto del fenómeno que más les interesa. Sin embargo, a pesar de lo que sostiene la literatura en relación a la variedad de definiciones que existen al respecto, aludiremos a aquellas que nos parecen que caracterizan de manera clara y precisa su relevancia.

(Yulk, 2008) en su libro, “El liderazgo en las organizaciones” nos presenta algunas de las definiciones más representativas propuestas a los largo de los últimos 50 años que se definen a continuación:

- “Es el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.” (Hemphill y Coons, 1957, p.7).
- “Es la influencia interpersonal, ejercida en una situación, y dirigida , a través del proceso de comunicación, al logro de los objetivos específicos.” (Tannesbaum, Weschel & Massarik 1961, p .24).
- “Es la capacidad del individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización...”. (House, 1999, p. 184).
- “Es el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes”. (Yulk,2008. p. 8).

A través de las distintas definiciones que se han podido recopilar podemos advertir que el denominador común presente en todas estas citas contiene el poder del liderazgo como catalizador de influencia para el logro de objetivos. Lo fundamental al respecto es relevar la importancia del rol del líder en este sentido para garantizar el éxito de la organización a través de prácticas exitosas de liderazgo.

## **3.2 Estudios sobre liderazgo**

### **3.2.1 Universidad de Iowa – Estilos de liderazgo**

Al margen de la línea de investigación de este proyecto, que tiene como foco los estilos de liderazgo y sus efectos sobre el clima organizacional, resulta pertinente mencionar los siguientes estudios que enfatizan su importancia y establecen una conexión significativa entre estilos de liderazgo y determinadas conductas en los individuos.

**Tabla 3.1** *Tipos de Líderes*

<b>Autócrata</b>	<b>Demócrata</b>	<b>Laissez- Faire</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se caracteriza por dar órdenes e insiste en que sean obedecidas.</li> <li>-Impone actitudes al grupo sin consultarlo.</li> <li>-No proporciona información detallada sobre los planes a futuro.</li> <li>-Se limita a indicar al grupo qué medidas debe tomar.</li> <li>-Reparte elogios o críticas personales entre los miembros, pero permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sólo da órdenes después de consultar al grupo.</li> <li>-Se encarga de que las futuras acciones del grupo se decidan colectivamente y cuenten con la aprobación de todos.</li> <li>-Nunca pide acción a nadie sin bosquejar los planes a largo plazo en los cuales trabajan.</li> <li>-Insiste en que el elogio o la culpa son asuntos del grupo, y participa en éste como miembro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se abstiene de guiar al grupo.</li> <li>-Abandona el grupo a sus propias inclinaciones.</li> <li>-No participa como miembro del grupo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basado en (Cabrera, 2001)

Es interesante el análisis que se desprende de esta clasificación, ya que revela efectivamente que existe una conexión importante entre el estilo de liderazgo y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, por esta razón es importante enfatizar que existen aspectos que el líder puede manejar para generar un clima adecuado entre los individuos.

En coherencia nos parece interesante describir a continuación las actitudes que manifiestan los miembros de una organización frente a un determinado estilo de liderazgo. El estudio realizado por la Universidad de Iowa sugiere que existe una marcada diferencia en el comportamiento de los individuos frente a un determinado estilo de liderazgo. Los resultados son claramente consistentes.

**Tabla 3.2** *Comportamientos frente a distintos estilos de liderazgo*

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Laissez Faire</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento de la agresividad e indisciplina frente al líder.</li> <li>-Ante la ausencia del líder el grupo deja de trabajar.</li> <li>-Simulaban no escuchar cuando se les hablaba.</li> <li>-No existía cooperación de trabajo en el grupo.</li> <li>-Cada miembro del grupo despreciaba el trabajo de los demás.</li> <li>-Negativismo frente al trabajo.</li> <li>-Destrucción de materiales.</li> <li>-Comisión intencional de equivocaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elevada opinión del líder.</li> <li>-Se generaron grupos de amistad.</li> <li>-Se fomentó la comunicación abierta y espontánea.</li> <li>-El trabajo mantuvo un ritmo seguro y sin alteraciones.</li> <li>-Los resultados materiales eran mejores que los, en calidad y cantidad, que en los otros grupos.</li> <li>-La crítica del trabajo de los demás era justa y objetiva.</li> <li>-Cuando el líder abandonaba el salón el trabajo seguía en marcha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grupos de trabajo caóticos.</li> <li>-Muestran enorme agresividad, pero sin la tensión exhibida por los grupos autoritarios.</li> <li>-Prácticamente no se trabajaba.</li> <li>-Los miembros hacían lo que querían, estuviere o no el líder.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basado en (Cabrera, 2001)

### **3.2.2 Estudio Universidad de Ohio States y Universidad de Michigan**

Ambos estudios hacen referencia a las características de comportamiento de los líderes que afectan el desempeño de los individuos, por lo que resulta esencial su revisión para comprender los estilos de liderazgo en función de los comportamientos de los líderes y el foco que enfatizan en el trabajo con sus miembros.

**Tabla 3.3** *Categorías del liderazgo*

<b>Conductas del líder</b>	
Consideración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación por las relaciones interpersonales entre el líder y el subordinado.</li> <li>- El líder demuestra preocupación e interés por sus sentimientos y necesidades.</li> </ul>
Iniciación a la estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación por las normas, tareas y rendimiento.</li> <li>- El líder define y estructura los roles de los miembros del grupo para guiarlos hacia las metas propuestas.</li> </ul>
<b>Dimensiones de la conducta del líder</b>	
La conducta centrada en el trabajo o en la tarea	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo.</li> <li>-El líder dirige de cerca a sus subordinados en el cumplimiento de funciones y metas claras.</li> <li>-Cumplir con los estándares es una función importante.</li> </ul>
La conducta centrada en el empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El líder demuestra interés prioritario por la situación de las personas que integran el grupo y su relación con ellas.</li> <li>-Cobran importancia aspectos como: la escucha, el apoyo emocional, la comunicación, el feed-back, etc.</li> </ul>

### **3.3. Enfoques del liderazgo**

Estas teorías o enfoques nos ayudan a comprender cómo el liderazgo a través del tiempo ha adquirido diferentes matices por las variadas investigaciones que se han generado al respecto.

Los enfoques que se presentan a continuación establecen un proceso que va desde un liderazgo que se define por determinados rasgos, seguido de un enfoque asociado a ciertos comportamientos referidos a cómo el líder ejerce su liderazgo, posteriormente se otorga énfasis al uso del poder en el liderazgo para finalmente

terminar con el enfoque situacional que resalta la importancia del contexto o las contingencias en el ejercicio del liderazgo.

Si profundizamos en cada uno de estos enfoques podremos advertir que están interrelacionados y que el lente desde el cual miramos estas teorías está basado en el foco que guía nuestro proyecto de investigación.

### **3.3.1 Enfoque sobre los rasgos**

Una de las primeras aproximaciones teóricas y más antiguas sobre el liderazgo fue el enfoque de los rasgos y habilidades, esta teoría se enfoca principalmente en el líder en sus atributos físicos, psicológicos y sociales asociando determinados rasgos al éxito del liderazgo.

Stogdill (1974, citado en Enrione,1991) concluyó que el perfil característico o los rasgos, de los líderes exitosos son los siguientes:

“Los líderes están caracterizados por una tendencia a asumir responsabilidades y hacia el cumplimiento de las tareas ,vigor y persistencia en la búsqueda de metas, más bien arriesgados y originales en la resolución de problemas, con tendencia a llevar la iniciativa en situaciones de carácter social, con confianza en sí mismos y un sentido de identidad muy personal, dispuestos a absorber las tensiones interpersonales , con tolerancia a la frustración y la postergación ,con la habilidad de influir en el comportamiento de los demás y la capacidad de estructurar interacciones sociales adecuadas para sus propósitos”. (p.9).

Variadas fueron las investigaciones realizadas durante 1930 y 1940 orientadas a identificar cuáles eran los rasgos que determinaban el éxito de los líderes, y efectivamente fueron asociados a ciertas características diferenciadoras de aquellos que

eran o no líderes, sin embargo estas no garantizaban el éxito del liderazgo, ya que la teoría de los rasgos sólo se centraba en el líder y no incluía factores determinantes como sus seguidores y el contexto situacional.

Desde esta perspectiva Robbins, (1996, citado en Ortega & Rocha, 2015) hace referencia y agrega que “Algunos rasgos incrementan la probabilidad de tener éxito del líder pero ningún rasgo lo garantiza.” (P.20).

### **3.3.2 Enfoque de poder influencia**

En el pasado el poder ha sido identificado como la “capacidad de ejercer control e imponer nuestra voluntad sobre otros”, como el jefe sobre sus subordinados. Hoy la definición de poder en las organizaciones está girando hacia el concepto de autoridad, definida como la “capacidad para lograr que las cosas pasen” gracias a la motivación de los equipos. Por ello, es importante identificar las fuentes de poder e influencia en las organizaciones para entender la relación entre los conceptos de liderazgo y poder en estas organizaciones.

Según Foucault (1984 citado en Saavedra, Sanabria, & Ali, 2013) sostiene que:

“El poder está presente en toda actividad humana, es transversal a las relaciones entre los seres humanos y las cosas que los rodean, no se trata, entonces, de preguntarse, qué es el poder, sino más bien cómo se ejerce. (...) no se trata de probar la existencia de procesos de poder, sino de comprender como funcionan, en qué dirección operan y a través de qué mecanismos” (p.24).

Desde esta lógica resulta interesante considerar las fuentes de poder asociadas al liderazgo y todos aquellos elementos que subyacen en relación al líder y su influencia,

las conductas asociadas de los seguidores y el ambiente o clima que se suscita en las organizaciones.

### ***3.3.2.1 Fuentes de poder en las organizaciones***

Al respecto nos parece relevante mencionar diferentes fuentes o formas de poder que podemos conectar directamente con la forma de ejercer liderazgo o específicamente con la forma de ejercer liderazgo, foco de nuestro proyecto. El uso de poder y su forma de ejercerlo nos ayudará a identificar como opera el líder desde la vereda de los distintos estilos de liderazgo.

En 1959 Los sociólogos norteamericanos John French y Bertram Raven en su artículo “Las bases del poder” identificaron cinco fuentes de poder social:

- **Poder de recompensa:** Refleja la capacidad de controlar y gestionar las recompensas que se consideran valiosas para los otros, es esa capacidad de influir en la asignación de los incentivos en las organizaciones, lo que puede resultar favorable o desfavorable dependiendo del criterio que se utilice.
- **Poder Coercitivo:** Este poder esta basado en la autoridad, en términos de castigo, se invoca mediante una amenaza o advertencia, la base de este poder es el temor. Es el lado negativo del poder de recompensa. Es usado para mantener un estándar mínimo de calidad o un estado de conformidad entre los subordinados.
- **Poder legítimo o autoridad:** Es el poder que emana de la autoridad formal sobre las actividades laborales. Existe cuando una persona o un grupo de personas piensa que es correcto o legítimo que otra persona influya en sus acciones; en consecuencia, cree que debe aceptar la influencia.
- **Poder experto:** Es una gran fuente de poder personal, basado en conocimientos y habilidades relevantes. El conocimiento en una fuente de poder personal sólo

si los otros dependen del que influencia para la solución de determinados problemas o situaciones.

- **Poder referente o carismático:** Se produce cuando una persona admira o se siente identificada con otra, se centra en el deseo de un individuo o grupo para parecerse a otra persona u otro grupo o identificarse con ellos. Al igual que el poder legitimado, este tipo de poder puede funcionar en el subconsciente.

Desde esta perspectiva una forma de ejercer poder hacia los demás es logrando ser un referente, un modelo. Una persona que es admirada puede lograr a través su conducta replicar patrones de comportamiento en los otros. (Yulk, 2008). Por esto es importante tener presente que podemos llegar a ser referentes positivos o negativos de variados comportamientos.

### **3.3.3 Enfoque de comportamiento**

Entre los estudios relacionados con este enfoque se encuentra los de Ohio State University y los de la Universidad de Michigan que en el apartado anterior, estilos de liderazgo, se detallan claramente.

Este enfoque surge a partir de la década de 1950 y su investigación se divide en dos subcategorías:

- Investigaciones basadas en el trabajo directivo, específicamente en su naturaleza, incluye tiempo, actividades, funciones y responsabilidades además de exigencias, limitaciones y conflictos a través de métodos descriptivos de recopilación de información, como la observación directa, los diarios, las encuestas de descripción de cargos y las anécdotas obtenidas en entrevistas.

- Investigaciones basadas en la identificación de conductas de liderazgo más eficaces a través de métodos de estudios de campo utilizando encuestas de descripción de conductas.

Conocer cómo actúa el líder al interior de la organización, definir su actitudes y comportamientos frente a los miembros de su equipo, conocer cómo delega las tareas, la forma en que establece interacciones con los miembros de su equipo, cómo comunica y motiva en función de los objetivos propuestos , sin duda, estará definido por la manera en que ejerza su liderazgo, por este motivo se hace referencia a este enfoque ya que nos permite establecer una conexión profunda entre el comportamiento del líder y su forma de liderar la organización.

### **3.3.4 Enfoque situacional**

Este enfoque centra todos sus esfuerzos en la importancia de todos a aquellos factores asociados al contexto que afectan los procesos de liderazgo. Desde esta perspectiva el líder se adapta a las contingencias propias del entorno. Este enfoque postula que no existe “ el absoluto” en términos de organizaciones ya que cada una esta marcada por intereses y necesidades diversas, por lo que el líder debe adecuarse a dichas exigencias.

(Noriega, 2008) afirma que:

El tipo de liderazgo que más aplica a las circunstancias es el modelo del liderazgo situacional porque se adecua a la situación a la que debe responder, incluso el líder puede dejar actuar al grupo que dirige, por lo que este modelo ha despertado gran interés ya que recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad, y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de

estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes. Si el estilo es el adecuado, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente. (p. 28)

#### ***3.3.4.1 El modelo de contingencia de Fiedler***

Fiedler (1967) planteó un modelo en el que incluyó la contribución de las teorías anteriores, tanto las basadas en los rasgos como las teorías conductuales, y agregó una nueva variable, la situación. Para este autor, la eficacia de los distintos estilos de liderazgo va a depender de la situación, de que la situación sea favorable y esta situación de favor va a estar determinada por los siguientes elementos Fiedler y Chemers (1985 citado en García & Sánchez, 2006):

- Las relaciones del líder con los miembros del grupo. Esta variable probablemente es la que determina en mayor medida la influencia del líder.
- El grado de estructuración de la tarea que debe realizar el grupo. Esta variable ocuparía una segunda posición en importancia.
- El poder y la autoridad del líder en el grupo, que está ligado con el cargo del líder y su posibilidad de administrar recompensas y castigos.

Desde esta perspectiva y en sintonía con el foco de nuestra investigación es importante tener presente que si bien existen estilos de liderazgo que pueden favorecer o no el clima en la organización, el liderazgo situacional es un enfoque dinámico que pone a su servicio distintos estilos de liderazgo.

El líder así adopta una conducta determinada que dice relación con el nivel de madurez de sus subordinados tomando en consideración indicadores de competencia y actitud que comprueben este acento.

### 3.4 Liderazgo educativo

Las definiciones en torno al liderazgo son vastas, pero en esta investigación nos interesa resaltar aquella definición de liderazgo asociada al ámbito educativo que nos permite conceptualizarlo desde una perspectiva funcional. Según Leithwood (2009) afirma que :

- **El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales:** Aun cuando los líderes son individuos, el liderazgo está inserto en relaciones y organizaciones sociales y su propósito es realizar algo para un grupo. No es un fenómeno individual o personal.
- **El liderazgo es un proceso de influencia:** A veces las acciones de los líderes tienen un efecto directo en las metas principales del colectivo, pero muchas veces su acción consiste en influenciar los pensamientos y el actuar de otras personas y establecer las condiciones que les permitan ser efectivos. Esta influencia puede realizarse de manera dirigida, ayudando a las personas a realizar algo específico y acotado o algo muy amplio y transformador, impulsando las aspiraciones y acciones de terceros de manera expansiva y muchas veces impredecible.
- **El liderazgo es una función:** Muchos observadores del liderazgo reconocen que éste conlleva un conjunto de funciones no necesariamente relacionadas con un departamento particular o una designación formal. Personas en diferentes roles pueden ejercer labores de liderazgo, aunque muchas veces cuenten con desiguales recursos, habilidades y propensiones para este efecto.
- **El liderazgo es contextual y contingente:** La mayoría de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo sugieren que éste se practica de acuerdo a las características de la organización social, las metas fijadas, los individuos involucrados, los recursos y los plazos, además de otros factores, incluidas las características de los propios líderes. Así, ninguna fórmula del liderazgo

efectivo es aplicable de manera universal; aunque un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos.

### 3.4.1 Áreas de influencia de un líder

De acuerdo a Gary Yukl (2008) existen diversas áreas de influencia del liderazgo que podemos apreciar en el siguiente recuadro:

**Tabla 3.4** *Áreas de influencia del liderazgo*

La interpretación de los acontecimientos externos por parte de los miembros del grupo.
La elección de los objetivos y las estrategias.
La motivación de los miembros del grupo para conseguir los objetivos.
La confianza mutua y la cooperación de los miembros del grupo.
La organización y coordinación de las actividades laborales.
La asignación de recursos a las actividades u objetivos.
El desarrollo de las competencias y confianza del grupo.
El aprendizaje y la puesta en común de nuevos conocimientos por parte de los miembros del grupo.
La inclusión de apoyos y cooperación de externos.
El diseño de las estructuras formales, los programas o los sistemas.
Las creencias y los valores compartidos por los miembros del grupo

### 3.4.2 Roles y tareas asociadas al liderazgo escolar

El liderazgo escolar hoy es un tema importante en el ámbito educativo se promueve tanto como informes y artículos existen en relación, es uno de los factores más influyentes dentro del contexto escolar y claramente determinantes en el clima de la organización.

Así el liderazgo escolar que en definitiva es lo que nos convoca en este proyecto de investigación, adquiere una especial connotación ya que nos acerca a la comprensión

de la realidad que se abordará, pudiendo identificar aquellos estilos de liderazgo exitosos en las organizaciones.

De acuerdo a Kenneth Leithwood (2009), profesor y experto en liderazgo escolar, existen algunas estrategias para ejercer un liderazgo exitoso.

- Establecer direcciones;
- Rediseñar la organización;
- Desarrollar a las personas;
- Gestionar la instrucción; (enseñanza y aprendizaje en la escuela)

**Tabla 3.5** Estrategias para un liderazgo exitoso

<b>1.Categoría</b>	<b>2.Categoría</b>
<b>Establecer Rumbos</b> Prácticas asociadas	<b>Desarrollar a las personas</b> Prácticas asociadas
<b>Identificar y articular una visión</b>  Los líderes educativos ayudan a la identificación de oportunidades para la escuela y articulación de una visión de futuro.	<b>Ofrecer estímulo intelectual</b>  Los líderes educativos ayudan a generar instancias de diálogo para lograr por parte de los profesores una reflexión en torno a su quehacer pedagógico.
<b>Fomentar la aceptación de metas grupales</b>  Los líderes educativos; ayudan a fijar un rumbo, alentando al equipo educativo a desarrollar metas compartidas.	<b>Entregar apoyo individualizado</b>  Los líderes educativos demuestran respeto e interés por las necesidades y sentimientos personales de su equipo educativo.
<b>Generar altas expectativas de rendimiento</b>  Los líderes ayudan a fijar el rumbo a través de acciones que demuestran sus expectativas de calidad y alto rendimiento por parte del equipo educativo.	<b>Proveer un modelo apropiado</b>  Los líderes ejercen un liderazgo para desarrollar a las personas estableciendo ejemplos a seguir consistentes con valores y las metas de la organización.

Fuente: Elaboración propia, basado en Leithwood (2009).

**Cuadro 3.5**

<p><b>3.Categoría</b></p> <p><b>Rediseño de la organización</b></p>	<p><b>4.Categoría</b></p> <p><b>Gestionar la instrucción</b> (enseñanza y aprendizaje en la escuela)</p>
<p>Prácticas asociadas</p>	<p>Prácticas asociadas</p>
<p><b>Fortalecer la cultura escolar</b></p> <p>Los líderes influyen sobre prácticas de desarrollo organizacional, normas; creencias, actitudes y valores compartidos promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo.</p>	<p><b>Construir formas potentes de aprendizaje</b></p> <p>Desarrollar formas potentes de enseñanza-aprendizaje supone poner una especial atención en las problemáticas que surgen a nivel del aula y de la escuela.</p>
<p><b>Modificar estructuras organizacionales</b></p> <p>Los líderes influyen en el rediseño de las estructuras organizacionales, proveen condiciones positivas para el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p><b>Crear comunidades sólidas en la escuela</b></p> <p>Los líderes efectivos, en las escuelas que atienden a grupos heterogéneos de estudiantes, promueven un sentido de comunidad entre todos los miembros de la escuela, incluidos los estudiantes, los profesores, los familiares, y otros.</p>
<p><b>Construir procesos colaborativos</b></p> <p>Los líderes trabajan por aumentar el rendimiento de la escuela ofreciendo oportunidades de participación en la toma de decisiones.</p>	<p><b>Nutrir el desarrollo de culturas educativas en las familias</b></p> <p>Los líderes escolares ayudan a las familias a desarrollar culturas educativas robustas abogando por una educación potente y por una buena coordinación de los servicios de apoyo.</p> <p><b>Expandir el capital social de los estudiantes valorizado por las escuelas.</b></p> <p>Los líderes pueden aumentar la proporción de capital social que es valorada por la escuela.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en Leithwood (2009).

### 3.4.3. Funciones y responsabilidades de los puestos de dirección

**Supervisión:** Mejora del rendimiento de los subordinados mediante la colaboración con ellos en el análisis de puntos fuertes y débiles; la formación, el desarrollo de las competencias; la planificación del trabajo; y el establecimiento de objetivos de rendimiento.

**Planificación y Organización:** Formulación de planes a corto plazo; desarrollo de proyectos; presupuestos; asignación y utilización óptimas de los recursos; traducción de los planes a largo plazo en objetivos a corto; y recomendación e implementación de políticas y procedimientos operativos.

**Toma de decisiones:** Toma de decisiones sin titubear en situaciones desestructuradas; autorización de desviaciones menores o importantes de los procedimientos establecidos para afrontar situaciones nuevas o inesperadas.

**Seguimiento de indicadores:** Control de las fuerzas internas y externas que afectan a la empresa mediante el seguimiento, entre otros, de los indicadores de rentabilidad, de la situación patrimonial y de activos de la sociedad, de las condiciones de mercado y del entorno cultural, social y político.

**Control:** Desarrollo de calendarios y estimaciones de coste- tiempo para la producción entrega de productos y servicios, y análisis de la eficiencia operativa.

**Representación:** Aclaración de las preguntas o quejas de los externos; comunicación con agentes para fomentar relaciones; negociación con agentes externos; desarrollo de actividades de promoción para reforzar y mantener la imagen de la empresa; y defensa de los propios puntos de vista y persuasión de otros agentes.

**Coordinación:** Comunicación con empleados de la empresa sobre quienes no se ejerce control directo para compartir información; cumplir con los calendarios

establecidos; resolver problemas y conseguirlos objetivos; mantenimiento de relaciones de trabajo positivas con los iguales; mediación en los desacuerdos y conflictos entre individuos.

**Consulta:** mantenerse al corriente de los cambios técnicos en la especialización propia; introducción de nuevas técnicas y tecnologías en la organización; y actuación como asesor experto; consultor o directivo de crisis para otros directivos.

**Administración:** Realización de actividades administrativas fundamentales; como la localización de información acerca de las prácticas y los procedimientos de la empresa, análisis de la información rutinaria; y mantenimiento de registros y documentos detallados y exactos.

### **3.4.4 El líder y el liderazgo efectivo**

El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas. En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto.

Según Padilla & Pallamar (1985) el liderazgo es un fenómeno presente desde todos los tiempos. Variados estudios han demostrado a su vez que las características de un líder van modificándose de acuerdo a la contingencia o al contexto.

La tarea de un líder es inmensamente importante y claramente compleja, ya que existe una diferencia muy importante a la hora de reconocerlo, una premisa esencial que no podemos obviar al momento de entenderlo de manera integral. No todo aquel que lidera una organización puede efectivamente reconocerse como líder, ya que el líder no

se reduce a un puesto ni a una jefatura determinada, ni tampoco puede confundirse con un administrador, sino que tiene necesariamente relación con la esencia del liderazgo, con esa capacidad que posee el líder para influenciar a los otros.

Desde la perspectiva del liderazgo escolar, Rowan (1996 en Volante, 2008) sostiene que “La variable liderazgo del director sería determinante para facilitar una cadena de influencias que aumenten la efectividad al interior de las organizaciones educativas, y por otra parte, sería un factor clave para asegurar la implementación de los cambios desde la reforma macro” (p.4).

En consideración a la cita anterior, y siguiendo nuestra línea de investigación asociada justamente al liderazgo escolar, es importante reconocer de qué manera ejerce influencia el director en el centro educativo, cómo afecta el comportamiento de los individuos y si existe una correlación entre la variable liderazgo y clima organizacional.

Sin duda, el liderazgo efectivo, está asociado a una serie de estrategias, prácticas y características que podríamos vincular con un determinado estilo de liderazgo.

Violeta Arancibia (2008) en su publicación “Efectividad escolar un análisis comparado” hace referencia a las características de las escuelas efectivas y con esto nos invita a reflexionar en el factor clima organizacional como un determinante de estas escuelas. Es así como la labor del liderazgo escolar esta en propiciar un clima positivo, seguro y una comunidad ordenada, esto se traduce en altos niveles de cohesión y espíritu de equipo entre los profesores.

De lo anterior se desprende que “Este ethos positivo contribuye a generar una atmosfera agradable porque hay menos énfasis en el castigo y la crítica y más en el reconocimiento y la valoración” (Arancibia, 1992, p. 110).

Estas citas nos llevan a replantear el rol del director, muchas veces asociamos el concepto a una función únicamente administrativa o simplemente a una figura que representa autoridad, lo que no sintoniza realmente con la función que define el liderazgo educativo.

Su influencia en el clima laboral es fundamental, ya que en su manifestación positiva potencia un buen desempeño y favorece un clima de armonía, donde los individuos se pueden desenvolver de manera libre, espontánea y segura. Por el contrario, si existe una ausencia de liderazgo que favorezca un clima positivo, los miembros de la organización generan una relación de desencanto por el trabajo y un ambiente proclive a los conflictos.

Desde esta perspectiva lo importante en relación es relevar la importancia de prácticas de liderazgo vinculada enfocadas en favorecer un clima de armonía entre los miembros de las organizaciones educativas.

Kenneth Leithwood (2009) señala que velar por el clima emocional de las escuelas es una de las funciones más importantes del líder escolar. Sin un clima emocional positivo, es poco probable que se logre un mejoramiento sustancial. Con esto las escuelas son auténticas calderas emocionales y lo que las lidera es un trabajo desde lo emocional.

Se considera esencial resaltar los hallazgos obtenidos a través de estas investigaciones ya que denota los frutos de un clima positivo y resalta su relación con el liderazgo escolar y la forma en que este se ejerce.

Basándose en la evidencia empírica los resultados obtenidos son los siguientes:

- Las condiciones laborales de los profesores, a su vez, tienen gran influencia sobre esas emociones.

- El liderazgo escolar, especialmente las prácticas de los directores, es uno de los elementos más importantes relacionados, directa o indirectamente, con las condiciones laborales que influyen sobre las emociones de los profesores.
- Las prácticas de liderazgo que claramente generan emociones positivas en los profesores son parte de varios modelos generales de liderazgo.

Un tema que no deja de ser interesante a la luz del liderazgo en las organizaciones tiene relación con la efectividad de ese líder, así como existen variadas definiciones de liderazgo también existen diversas definiciones o conceptos en relación a qué es lo que entiende por un líder efectivo.

Al respecto Padilla & Pallamar (1985) sostienen que la mayoría de los autores están de acuerdo en que la efectividad del liderazgo juega un papel fundamental en la dinámica organizacional, ya que le permite una mayor flexibilidad, una respuesta más rápida a los cambios del medio ambiente, coordina los esfuerzos de los diferentes grupos dentro de la organización y facilita la satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización.

“En la actualidad se reconoce que ciertas características aumentan la posibilidad de un líder efectivo aún cuando éstas no lo garantizan, considerando más bien que la importancia relativa de ciertos rasgos va a depender de la naturaleza situacional del liderazgo” (Yulk ,1981, p.70).

Es importante poner énfasis en aquellas habilidades que sugieren un buen directivo, ya que su figura es parte de nuestro análisis en este proyecto. Las habilidades que predominen en el ejercicio de su rol nos orientarán a una mejor comprensión del estilo de liderazgo que se ejerce en cada una de estos centros educativos.

Dentro de las habilidades que debe poseer un buen directivo se destacan son las siguientes:

- **Habilidades técnicas:** Conocimiento sobre métodos, procesos, procedimientos y técnicas para realizar una actividad determinada, junto con la capacidad de utilizar las herramientas necesarias para esa actividad.
- **Habilidades de relaciones humanas:** Conocimiento sobre la conducta humana y los procesos de relaciones sociales, la capacidad de comprender los sentimientos, actitudes y motivaciones de los demás a partir de lo que dicen y hacen, la capacidad de comunicarse clara y eficazmente , y la capacidad de crear relaciones eficaces y de cooperación.
- **Habilidades conceptuales:** Capacidad analítica, pensamiento lógico, capacidad de analizar los acontecimientos y percibir las tendencias, anticipar las complejidades y reconocer las oportunidades.

De acuerdo a Gary Yukl (1981) los líderes necesitan de estos tres tipos de habilidades para desempeñar efectivamente su rol, pero su importancia relativa depende de la situación de liderazgo, de la posición jerárquica y del tipo de organizaciones.

La cita anterior nos da luces de que cada una de estas habilidades está supeditada al estilo de liderazgo utilizado en las organizaciones.

Es interesante darnos cuenta a lo largo de la teoría que el factor estilo de liderazgo se encuentra presente en cada uno de los aspectos mencionados y su manera específica de presentarse en la organización nos permite identificar, el tipo de líder, la interacción que establece con los miembros de la organización, su posición de jerarquía y poder, el foco en relación al trabajo diario, entre otras.

De acuerdo a lo anterior, advertimos que el estilo de liderazgo afecta todos los procesos dentro de la organización , por lo cual es importante que el líder sea consciente

de este poder y de la responsabilidad que se adjudica en cuanto al éxito de su organización.

Según Uribe (2005) un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo.

Desde esta perspectiva el rol del liderazgo implica fomentar el desarrollo de las personas, potenciar la creatividad y favorecer habilidades en todos los miembros de la organización.

A lo largo de este marco teórico hemos sostenido firmemente la influencia del liderazgo en el clima de la organización, es decir, en la percepción de sus miembros. Por esto nos parece relevante resaltar estas conductas ya que en su descripción encierran características que claramente podríamos extrapolar a alguno de los estilos de liderazgo estudiados a través de este proyecto.

De acuerdo al rol determinante que juegan las prácticas efectivas de liderazgo en el clima de la organización, es importante resaltar el ámbito de las conductas e interacciones que se forjan entre el líder y sus seguidores.

### **3.4.5 El liderazgo y su influencia en el clima organizacional**

Durante los últimos sesenta años ha existido interés por estudiar la relación que existe entre estas dos variables y su efecto en el desempeño de los individuos. En relación podemos mencionar algunas investigaciones pioneras en estos aspectos, Lewin, Lippit y White, 1939; Likert, 1976; Stringer, 2002 y otros estudios como los de Weiner y Mahoney, 1981 refieren una relación directa entre liderazgo y el rendimiento.

De acuerdo a Goleman 2000; Bloch y Whiteley, 2003; Stringer, 2002 citado en (Rainieri, 2006), “El estilo de gestión de un supervisor afecta las percepciones de clima organizacional de sus subordinados y estas percepciones afectan el desempeño laboral de los últimos” (p.6).

Rainieri (2006) señala que:

“El clima organizacional se puede definir como “Las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas”. (Litwin y Stringer, 1968). Así, factores organizacionales como la estructura o los tipos de recompensas que se usan son entendidos por los trabajadores en base a sus percepciones. El clima organizacional es un tamiz, no mide la realidad tal cual es, sino que cómo ella es percibida” (p.5).

Este autor enfatiza en su artículo, Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile, que existen variados estudios empíricos que concluyeron que el clima laboral tenía un impacto trascendental en las emociones, las creencias y las conductas de los trabajadores y que esto consecuentemente afecta el bienestar psicológico y el compromiso de los individuos con su trabajo.

En estos términos Peraza & Remus (2004, citado en Serrano & Portalanza, 2014) postulan que el liderazgo es uno de los factores más determinantes en el clima de la organización ya que su influencia tiene un impacto positivo o negativo en el desempeño de los trabajadores.

Serrano & Portalanza (2014), ha identificado que el estilo de liderazgo afecta el bienestar de los trabajadores, porque puede generar ambientes de trabajo motivantes, que les permita al personal crecer y desarrollarse.

Este resultado ratifica el rol de los líderes sobre el clima organizacional percibido por los trabajadores, lo cual corresponde con lo encontrado en varios estudios (Elliot, 2011; Luthans, Avolio, Walumba, & Li, 2005), y ésta es promovida por los buenos estilos de liderazgo que se centran más en las personas que en las tareas, tal y como lo asegura (Cummings, Olson, Hayduk, Bakker, Fitch, & Green, 2008).

Serrano & Portalanza (2014), existen algunas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo el liderazgo se convierte en la más determinante. El estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa concordando con Payeras (2004); a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

Los líderes promueven la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización (Lord y Maher, 1993). En las escuelas, esta habilidad depende en parte del conocimiento de los líderes sobre el “núcleo técnico” del aprendizaje y la enseñanza, muchas veces denominado “liderazgo pedagógico”. Pero esta capacidad también depende de lo que se denomina inteligencia emocional de los líderes y que corresponde a su capacidad para conectarse emocionalmente con los demás y ayudarlos a desarrollar sus propios recursos emocionales en el ejercicio de su trabajo (Goleman, Boyatzis, y McKee, 2002). (p.27)

Desde esta perspectiva es importante considerar lo que refiere Goleman (2000); el clima organizacional se ve influenciado por distintas variables, sin embargo la literatura destaca el rol preponderante de los líderes en la generación del clima organizacional. Así mismo el estilo del liderazgo afecta las percepciones del clima organizacional y en consecuencia el desempeño y la motivación de los trabajadores.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

En el proyecto de esta tesis se propuso un itinerario metodológico inicial, que conforme avanzaba el estudio fue sufriendo algunas modificaciones de acuerdo a los emergentes en el campo de investigación.

Dada la naturaleza del estudio se utiliza un enfoque cualitativo, ya que se pretende profundizar en las percepciones y los significados que posee cada miembro del equipo educativo en relación a las variables de estudio.

La trayectoria metodológica incluye la complementariedad de instrumentos de corte cualitativo y cuantitativo que permiten levantar información consistente a través de la triangulación de los datos.

En una primera etapa se identifican los casos y criterios para la selección de los mismos, se coordina una entrevista con los directores respectivos para obtener información previa respecto a cada centro educativo y se obtiene el consentimiento pertinente para llevar a cabo el proceso de investigación.

En una segunda etapa se identifica el foco de la investigación que corresponde a una enfoque cualitativo y paralelamente se seleccionan los instrumentos de recogida de datos, los que progresivamente se van adaptando al contexto y las necesidades propias de la investigación. En esta etapa además se ha prestado especial interés en la confiabilidad y validez de los instrumentos de recogida de información por lo que se han seleccionado instrumentos utilizados en otras investigaciones, los que cuentan con los requerimientos necesarios.

La tercera etapa consiste en el análisis de entrevistas y encuestas a través del software Atlas/ti y Excel respectivamente.

#### 4.1 Criterio de selección de los casos de estudio

- Centros educativos de dependencia particular pertenecientes a las misma cadena de jardines infantiles y salas cunas.
- Disponibilidad y acceso dichos centros educativos en periodos de jornada laboral.
- Centros educativos con un personal estable, con un mínimo de seis meses ejerciendo sus labores en dichos centros educativos, incluyendo directivos, educadoras y técnicos.
- Participación de todos los miembros del equipo educativo en entrevistas y encuestas de evaluación.

#### 4.2 Sujetos de investigación

Esta conformada por directivos, educadoras de párvulos y técnicos de párvulos pertenecientes al centro educativo A y al centro educativo B. Se denominan de esta manera para asegurar la confidencialidad de los datos.

#### 4.3 Caracterización de los centros

Esta red de jardines infantiles y salas cunas opera con un estándar de servicio replicable en cada uno de sus centros educativos, referidos a metodología de trabajo, infraestructura y servicios entregados a las familias.

El modelo de servicio de ambas instituciones esta basado en las siguientes fundamentos.

- **Compatibilizar familia y trabajo:** Permite que familias que trabajan puedan compatibilicen su desarrollo económico, profesional y familiar, con el apoyo de una organización dedicada específicamente al logro de estos fines.
- **Adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa:** Los centros

educativos son estructurados de acuerdo a los requerimientos y necesidades específicas de cada empresa y su gente.

- **Acceder a una educación de mejor calidad:** Hace posible que una cantidad de niños y familias puedan acceder a un proyecto educativo de excelente calidad.
- **Ubicar sus centros en el lugar de trabajo:** Centros educativos ubicados en lugares estratégicos, cercano a los trabajos, lo que permite mayor rendimiento y concentración de las familias en sus trabajos, y la tranquilidad de tener acceso inmediato al centro educativo.
- **Integrar a la familia en la educación de los hijos:** Se promueve la participación de la familia en el proceso educativo de los niños, fomentando una política de puertas abiertas donde pares y/o apoderados pueden visitar el centro en el momento que lo deseen.

En términos de infraestructura estos centros educativos se caracterizan por seguir una línea de diseño y construcción, utilizando espacios y colores determinados, los que definen su sello y cuentan con los siguientes espacios implementados:

- **Sala educativa:** Espacio de interacción entre adultos y niños donde se produce el proceso de enseñanza y aprendizaje a través del aprendizaje activo- reflexivo.
- **Ludoteca:** Espacio orientado para la interacción de las familias con los niños en períodos relacionados con visitas al centro educativo que cuenta con diversidad de material educativo para disposición de las familias y sus hijos.
- **Sala de amamantamiento:** Espacio dispuesto principalmente para madres que desean realizar el proceso de amamantamiento de sus hijos.
- **Central de alimentos:** Este espacio es donde se almacena, se manipula y se prepara la alimentación, cuenta con todos los elementos y recursos necesarios para poder proporcionar de manera satisfactoria la alimentación a todos los niños del jardín.
- **Sedile:** Espacio donde trabaja la manipuladora de alimentos dispuesto para la preparación de la leche y la esterilización de mamaderas.

- **Patio:** Espacio exterior dispuesto para el juego de los niños en periodos de la rutina denominado “Periodo al aire libre” donde cuentan con materiales específicos en cada una de sus áreas.

#### **4.3.1 Sistema de supervisión y protocolos**

La compañía cuenta con un sistema de supervisión constante en cuanto a proyecto educativo, mensualmente cada uno de los centros educativos es sometido a una evaluación de procesos educativos, referidos a la enseñanza y el aprendizaje, trabajo con la familia y protocolos de seguridad y cuidado infantil.

Los resultados son entregados a la coordinadora y directora respectiva de cada centro educativo. Posteriormente se efectúa una retroalimentación en cadena que comienza desde la coordinadora, directora y equipo educativo con la finalidad de trabajar y mejorar los aspectos más deficientes. Para esto, cada directora trabaja junto a su equipo en un plan de acción, acotado a un tiempo determinado, que es monitoreado constantemente por la coordinadora respectiva a cada centro educativo.

#### **4.3.2 Sistema de reconocimientos**

De manera trimestral todo el equipo educativo es sometido a una evaluación de desempeño que abarca los ítems de seguridad infantil, servicio, programa educativo, liderazgo y supervisión, gestión, innovación, vocación, alegría y excelencia. Esta evaluación tiene como objetivo retroalimentar a los miembros del equipo en cuanto a su desempeño y otorgar un incentivo económico a través de bonos trimestrales a aquellas personas que se destacan en su labor. Cuentan además con un plan de carrera asociado a un desempeño de excelencia, lo que permite a sus miembros ascender en términos profesionales.

### **4.3.3 Responsabilidades y funciones por cargo**

#### **Directora**

Profesional de la educación responsable de la dirección del centro en términos pedagógicos y administrativos, coordinando las actividades del establecimiento, liderando la implementación del proyecto educativo y sus programas educativos correspondientes, resguardando el cumplimiento de la misión y visión del centro educativo.

#### **Educadoras de párvulos**

Profesional de la educación que busca favorecer aprendizajes de calidad en los primeros años de vida de niños y niñas, desarrollando aspectos claves como los vínculos afectivos, la confianza básica, la identidad, el lenguaje, la sensorio motricidad, el pensamiento concreto y la representación simbólica.

Realiza la planificación de la labor educativa de su nivel, el trabajo pedagógico con los niños y el diagnóstico y evaluación de los mismos.

#### **Técnico de párvulos:**

Técnico de la educación que complementa el trabajo pedagógico que realiza educadora de párvulos. Procura el bienestar de los niños y niñas asistiendo a sus sentimientos y necesidades. Contribuye al desarrollo de aspectos claves como los vínculos afectivos, la confianza básica, la identidad, el lenguaje, la sensorio motricidad, el pensamiento concreto y la representación simbólica.

#### 4.4 Centro educativo A

Este centro educativo funciona desde el año 2008, se encuentra emplazado en un barrio comercial en la comuna de Santiago centro, cercano a oficinas, Outlet mall, y supermercados.

El centro es de dos pisos, en el primer piso se encuentra la oficina de la directora, la ludoteca, sala educativa correspondiente al nivel de Intermedio II y el nivel Jardín infantil, colindante se encuentran dos baños, uno que utilizan los niños y el otro para uso exclusivo de la manipuladora. En el segundo piso se encuentra la sala de Intermedio I y Neo, central de alimentos, sedile, sala de amamantamiento y el baño de los niños correspondiente a dicho nivel.

El centro educativo atiende a 68 niños agrupados en cuatro niveles, Neo, Intermedio I, Nivel Intermedio II y Jardín infantil los que se diferencian de acuerdo a la edad y nivel de desarrollo de niños y niñas que los conforman.

**Tabla 4.1** *Niveles educativos centro educativo A*

<b>Nivel</b>	<b>Rangos de edades</b>
Neo	8 meses a 1 año y 2 meses
Intermedio I	1 año 3 meses a 2 años
Intermedio II	2 a 3 años
Jardín Infantil	3 a 4 años

Fuente: Elaboración propia.

El personal educativo está conformado por edades que fluctúan entre los 25 y 40 años, trabajan por sistema de turnos semanales en horarios distribuidos entre 7:30 y 19:30 horas.

El nivel de estudio del equipo educativo, directora, educadoras y técnicos es profesional y técnico derivado de universidades, institutos profesionales y colegios técnicos respectivamente.

**Tabla 4.2** *Personal educativo centro educativo A*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tiempo trabajando en el centro educativo.</b>
Directora	1	1 año
Educadora de párvulos	4	Entre 1 y 3 años
Técnico de párvulos	6	Entre 1 y 5 años

Fuente: Elaboración propia

#### **4.5. Centro educativo B**

Este centro educativo funciona desde el año 2006, se encuentra en la comuna de las Condes, emplazado en un barrio comercial cercano a oficinas, bancos y supermercados. Atiende a 94 niños agrupados en cuatro niveles, Neo Intermedio, Jardín I y Jardín II, estos se diferencian de acuerdo a la edad y nivel de niños y niñas.

**Tabla 4.3** *Niveles educativos centro educativo B*

<b>Nivel</b>	<b>Rangos de edades</b>
Neo	8 meses a 1 año 2 meses
Intermedio	1 año y 4 meses a 2 años y 3 meses
Jardín I	2 años y 5 meses a 3 años
Jardín II	3 a 4 años

Fuente: Elaboración propia

Este centro educativo cuenta con un personal que fluctúa entre los 21 y 43 años, con un nivel de estudios profesional y técnico correspondiente a instituciones de nivel superior. Trabajan con un sistema de turnos en horarios comprendidos entre las 7:30 y 19:30 horas.

**Tabla 4.4** *Personal educativo centro educativo B*

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tiempo trabajando en el centro educativo.</b>
Directora	1	2 años
Educadora de párvulos	4	Entre 2 y 3 años
Técnico de párvulos	10	Entre 9 meses y 2 años

Fuente: Elaboración propia

## **4.6 Tipo de estudio**

La metodología de esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, ya que centra su mirada en comprender y profundizar fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto.

### **4.6.1 Diseño**

El diseño metodológico utilizado corresponde a un estudio de caso múltiple. De acuerdo a Stake (2000, citado en Baptista, Fernández, & Hernández, 2007) tiene por objetivo proveer insumos de conocimiento a algún tema o problema de investigación, refinar una teoría o aprender a trabajar con otros casos similares. Posee un fundamento

ideográfico ya que utiliza el análisis particular de los casos y sus unidades, además de utilizar métodos cualitativos y cuantitativos.

Es una muestra no probabilística de tipo intencionado ya que es el investigador quien determina de manera intencional el lugar y la muestra con la que se trabajará.

Se trata de un estudio descriptivo, ya que busca recolectar datos en relación a propiedades, características o perfiles relevantes del fenómeno que se somete a análisis, en este caso con las variables estilos de liderazgo y clima organizacional.

El presente estudio es no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Este tipo de investigación está orientada a observar fenómenos naturales, tal cómo se dan en su contexto para después analizarlo. Desde su dimensión temporal es de tipo transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

#### **4.6.2 Unidad de análisis**

Está representada por los estilos de liderazgo y el clima organizacional en ambos centros educativos.

#### **4.6.3 Población**

Esta referida al equipo educativo de cada centro (Directivos; educadoras, técnicos) que lleven más de seis meses trabajando en los respectivos centros educativos.

**Tabla 4.5** *Muestra de centro educativo A y centro educativo B*

<b>Centro educativo</b>	<b>Director(a)</b>	<b>Educadoras</b>	<b>Técnicos</b>
Centro educativo A	1	4	10
Centro educativo B	1	4	6

Fuente: PEI (Proyecto educativo institucional de los Centros Educativos)

#### **4.7 Técnicas de recolección de información**

Se ha recurrido a la triangulación de diferentes técnicas de recolección de información, entrevistas; encuestas y análisis de documentos facilitados por los directivos de los centros educativos. Esto nos permite tener una visión holística del fenómeno que se desea estudiar.

Es importante señalar que los instrumentos fueron variando<sup>1</sup> y adecuándose a las necesidades emergentes que se suscitaron en respectivos centros educativos.

Previo a la administración de dicho instrumento se consideraron como orientación los puntos que propone Sierra (1998 citado en Rojas, 2005):

- **Explicar al entrevistado, mediante la carta escrita o llamado telefónico, los objetivos de la investigación.**

Al respecto se contacta previamente a la coordinadora de los centros educativos para concertar una reunión, en la que se explica la motivación de la investigación y los requerimientos necesarios para llevarla a cabo. Se mencionan aspectos referidos a los participantes; tipo de instrumentos a utilizar; duración del mismo, fechas tentativas.

---

<sup>1</sup> Debido a la factibilidad se cambió el Focus Group que estaba contemplado en un comienzo por encuestas.

Ya autorizada la administración de las entrevistas y encuestas por parte de la coordinadora, se contacta vía telefónica a las directoras respectivas para comentarles el propósito de dicha investigación confirmar su consentimiento, acordar los criterios del proceso, horarios y respectivas visitas a los centros educativos.

- **Construir una pauta con los temas fundamentales a tratar a lo largo de la entrevista.**

Para indagar en la variable estilos de liderazgo, se utiliza un instrumento ya elaborado por Blanca Contreras Paredes utilizado el año 2005 en su tesis “Micro política escolar: Estilos de liderazgo de una Directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”.

La temática de la pauta esta dada por el tipo de entrevista, semi-estructurada, la que permite integrar todos aquellos elementos relevantes a investigar en un matiz donde surgen nuevas preguntas a partir de lo que el entrevistado comenta. Esto permite enriquecer la información y obtener una visión mucho más completa del fenómeno que se pretende estudiar.

La fiabilidad del instrumento está dada por la asesoría permanente, por parte la profesora guía, quién orienta y sugiere al respecto. Por su parte la validez de este diseño, está sustentado por la triangulación de diferentes técnicas para recolectar información.

- **Mantener la confidencialidad de los nombres de los entrevistados.**

Con la finalidad de promover un espíritu de tranquilidad y confianza entre los entrevistados, que les permita poder manifestarse con plena libertad, se asegura la confidencialidad de sus datos personales y se reserva el nombre real de los centros educativos que participarán en dicho proceso. A lo largo de esta investigación se referirá a éstos como “Centro educativo A” y “Centro educativo B”.

Este aspecto resultó determinante para la recogida de información, ya que la coordinadora, como encargada de los respectivos centros educativos condicionó su realización al resguardo y confidencialidad de la información. Posterior a este acuerdo se comienza con esta etapa y sus procesos correspondientes.

- **Fijar citas en lugares cómodos para el entrevistado; y procurar un tiempo de conversación previa a crear un ambiente grato y de confianza.**

Se define con las directoras respectivas, la hora, fecha y lugar de la entrevista. Esta coordinación permite que el equipo educativo pueda organizar los turnos de trabajo con sus pares para poder participar en las entrevistas sin que su desempeño se vea afectado.

Más adelante, en la especificación de cada instrumento se indican los procesos y lugares donde se efectúan las entrevistas al equipo educativo.

- **Solicitar a cada entrevistado autorización para grabar la entrevista**

Previamente se comenta a los participantes que las entrevistas serán grabadas y se fundamenta su uso en la importancia que adquiere la narrativa de cada participante en dicha investigación.

Se hace necesario utilizar una grabadora ya que por las características propias del lenguaje, resulta imposible poder registrar de manera oportuna todos aquellos elementos que emergen del discurso de los hablantes.

#### **4.7.1 Entrevista**

Se utiliza este instrumento, ya que nos permite aproximarnos de manera más precisa a las percepciones, actitudes y emociones que emergen desde los entrevistados. Esta técnica de recogida de información nos posibilita configurar un sistema de

representaciones a partir de las cuáles conocemos e interpretamos la realidad, lo que avala nuestro proyecto de investigación.

En este proyecto de investigación se utilizó la entrevista semiestructurada, donde el entrevistador dispuso de una pauta que lo guiaba por las diferentes temáticas a abordar, teniendo la libertad de introducir preguntas adicionales con la finalidad de precisar conceptos u obtener mayor información sobre el tema investigado.

La entrevista realizada a las directoras estaba conformada por 24 preguntas divididas en los ítems siguientes: datos personales, percepción sobre la gestión escolar y el rol del director(a), relación director(a) y equipo educativo, toma de decisiones y ejercicio del poder, espacios y niveles de participación del equipo educativo. Por su parte las entrevistas realizadas a las educadoras y técnicos comprendía los mismos ítems y estaba conformada por 18 preguntas.

De acuerdo a la confidencialidad exigida para la realización de las entrevistas se eliminó el ítem referido a datos personales que comprendían las primeras cuatro preguntas de ambas entrevistas, las que quedaron definitivamente compuestas por 20 y 14 preguntas respectivamente.

Aunque en un comienzo sólo se contempló realizar las entrevistas a parte del equipo educativo, por factores asociados a tiempo y disponibilidad, se logró finalmente coordinar la participación de todo el equipo presente. Aunque el escenario se veía complejo por las razones anteriormente expuestas, esta decisión se toma considerando los objetivos planteados en esta investigación, que aluden principalmente a las percepciones de los individuos. Resultando fundamental buscar las instancias necesarias para procurar tener la visión de cada miembro del equipo educativo.

A cada una de las entrevistadas se les explica la motivación del estudio y en coherencia el objetivo de dicha entrevista, además de solicitarles previamente el consentimiento para realizar la grabación de las mismas.

El denominador común de los equipos educativos, de ambos centros, fue la preocupación e inquietud por el tiempo que implicaba la realización de la entrevista, lo que significaba para ellas permanecer ausentes de sus salas. Aludiendo a la importancia del adulto dentro de éstas para resguardar el bienestar y la seguridad de los niños y niñas.

Para la tranquilidad de ellas se enfatizó en que el tiempo de la entrevista era muy breve, aproximadamente entre 15 a 20 minutos, y que nos adecuaríamos a sus posibilidades. Finalmente las participantes se preocuparon de delegar las responsabilidades a sus pares y buscaron el momento oportuno para poder salir de sus salas y concretar la entrevista.

Las entrevistas fueron realizadas en las sala de educadoras y técnicos de los respectivos centros, lo que favoreció un clima de tranquilidad y armonía para su realización. Las entrevistas duraron efectivamente entre 15 a 20 minutos aproximadamente.

En ambos centros educativos la permanencia del entrevistador fue extensa, prácticamente toda la jornada laboral, ya que debió adecuarse a la disponibilidad de cada integrante para ser entrevistada y a los emergentes suscitados en el momento. Se debió volver nuevamente al campo de investigación, ya que no se pudieron efectuar todas las entrevistas contempladas.

Las entrevistas a las directoras se realizaron en sus oficinas respectivas, ya que no podían delegar funciones, lo que dificultó a ratos su fluidez de la entrevista pero finalmente se lograron realizar de manera satisfactoria

#### 4.7.1.1 Selección de las entrevistas

- Para la realización de las entrevistas se utilizó una pauta elaborada por Blanca Contreras Paredes utilizada el año 2005 en su tesis “Micro política escolar: Estilos de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”.
- Esta selección se realizó en base a las variable a estudiar, estilos de liderazgo, y al contexto en la cual fue aplicada, en el ámbito educativo.
- La confiabilidad del instrumento cualitativo como menciona (Hidalgo, 2005) depende de “procedimientos de observación para describir detalladamente lo que esta ocurriendo en un contexto determinado, tomando en cuenta para ello el tiempo, lugar y contexto objeto de investigación o evaluación, para poder así intercambiar juicios con otros observadores sean estos investigadores o evaluadores” (p.3).
- La validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativa, están referidas a “la precisión con que los hallazgos obtenidos reproducen efectivamente la realidad empírica y los constructos concebidos caracterizan realmente la experiencia humana” (Hansen citado en Hidalgo, 2005, p.7).

**Tabla 4.6** Cantidad de entrevistas por centro educativo

<b>Entrevistas</b>					
<b>Centros educativo</b>	<b>Directora</b>	<b>Educadora</b>	<b>Técnico</b>	<b>Total</b>	<b>N° de entrevistas realizadas</b>
Vitamina “A”	1	4	6	11	9
Vitamina “B”	1	4	10	15	10

Fuente: Elaboración propia

En el centro educativo A sólo se realizaron 9 de 11 entrevistas ya que una educadora se encontraba con licencia por más de dos meses y la Sub- directora del centro se encontraba en periodo de capacitación, en casa matriz, por lo que esa semana no asistía al centro educativo. En el centro educativo B se realizaron entrevistas de acuerdo a la disponibilidad del equipo educativo.

#### **4.7.2 Observación libre**

Esencialmente la observación busca encontrar las categorías y cuantificar su presencia, para así entender lo que ocurre en un aspecto, comportamiento, episodio, evento o ambiente. (Baptista, et al. Pág.213).

La observación es complemento de la técnica de entrevistas y su foco principal esta referido a las interacciones, formas de comunicación, estilo de control y gestión que se suscitan entre el equipo educativo.

Estas observaciones se centraron principalmente en las interacciones que se producían entre el equipo educativo y la directora, aunque resultó interesante también indagar en las relaciones entre pares, en distintos periodos de la jornada.

Debido al periodo de renovación de matrícula para el año siguiente, fue complejo abordar dichas interacciones, ya que lo largo de la jornada laboral la directora tenía en agenda la visita de apoderados para tales efectos. Proceso que duraba alrededor de 20 a 30 minutos, sin considerar imprevistos en relación.

Debido a tales circunstancias centramos la mirada en las interacciones que se efectuaban entre el equipo educativo, adultos y niños, además de las relaciones entre el equipo educativo y los apoderados. Para esto, con previa autorización de la directora y consentimiento de educadoras y técnicos, se recorrió cada una de los niveles pudiendo observar la dinámica de trabajo y convivencia en cada una de las salas.

No se advirtió resistencia, por el contrario, se me invitó a participar en algunas de las experiencias de aprendizaje. Me comentaron acerca de las características de los niños del nivel y la metodología de trabajo que se utilizaba al respecto. Se realizaron algunos registros de observación, aunque se percibió una cierta incomodidad ante la presencia del investigador por lo que se decidió transcribir posteriormente lo evidenciado y no volver a registrar frente a ellas.

#### **4.7.3 Revisión de documentos**

La revisión de documentos se realiza con la finalidad de indagar en el programa educativo, formas de trabajo, roles y funciones, sistemas de reconocimiento y evaluaciones de desempeño establecidas a nivel corporativo. No fue posible indagar de manera más profunda al respecto, ya que existía recelo frente a la información que se estaba entregando.

#### **4.7.4 Cuestionario**

Por su parte la técnica del cuestionario emerge frente a imposibilidad de poder realizar el grupo de discusión, aunque existió un protocolo de información y autorización para su efecto, no se pudo concretar esta técnica, ya que educadoras y técnicos mostraron resistencia e incomodidad al saber que serían grabadas o filmadas. Por esta razón se cambia el grupo de discusión por la técnica de las encuestas para medir la variable clima organizacional.

El equipo educativo al saber que se cambiaría el grupo de discusión por encuestas se motivaron en la participación, acordado previamente el día y hora de la visita para poder hacer entrega de las encuestas. Éstas fueron entregadas a cada

integrante del equipo educativo, las personas que deseaban se las podían llevar a sus hogares con el compromiso de no extraviarlas y traerlas el día especificado.

Con la finalidad de impedir que no pudieran llenar de manera satisfactoria las encuestas en sus hogares, antes de ser entregadas, se les pidió a cada una de los participantes que leyeran detenidamente cada uno de los indicadores y consultaran frente a alguna inquietud al respecto. Los equipos de ambos centros educativos no presentaron dificultad de entendimiento frente a las preguntas planteadas, por lo que no fue necesario proceder con nuevas explicaciones.

Se utilizó el cuestionario de Miguel A. Bustamante - Ubilla, Judith del Pilar Hernández Cid y Loretto Yáñez Hernández utilizado en el estudio denominado “Análisis del clima organizacional del hospital de Talca. Este cuestionario se utilizó para medir la variable clima organizacional y posee un 75% de confiabilidad, lo que resulta aceptable para poder implementarse. Consta de 71 afirmaciones agrupadas en 14 dimensiones basadas en los postulados de Litwin y Stringer (1968) que son agrupadas en una escala de Likert de 5 puntos.

**Tabla 4.7** Opercionalización de la variable estilo de liderazgo

Variables	Dimensión	Indicador	Instrumentos	Fuentes
<b>Estilo de liderazgo</b>	Democrático	Rol del directivo.	Entrevistas	Equipo educativo (educadoras y técnicos de párvulos)
		Interacción entre directivo y el equipo educativo.		
	Autocrático	Toma de decisiones y ejercicio del poder.		
	Laissez-Faire	Participación de los miembros del equipo educativo		

Fuente: (Contreras, 2005)

**Tabla 4.8** *Matriz de la variable estilo de liderazgo*

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub- indicadores</b>
<b>Estilo de liderazgo</b>	Percepción sobre el director y el centro educativo.	Percepción del rol del director
		Gestión del liderazgo
		Descripción del centro educativos
	Relación director y equipo educativo	Circunstancias
		Tipo de interacciones
		Objetivos interacción
		Sujetos
	Toma de decisiones y ejercicio del poder	Individuos que toman las decisiones.
		Tipo de decisiones.
		Características de la toma de decisiones.
		Procedimiento para la toma de decisiones
	Manejo de conflicto	Temas de conflicto
		Formas de resolver conflictos
		Actitud de la oposición
		Manejo de la oposición
Participación del equipo educativo	Espacios de participación	
	Temáticas de participación	
	Niveles de participación	

Fuente: (Contreras, 2005)

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para ordenar y sistematizar los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los equipos de cada centro educativo, se utilizó la herramienta informática denominada Atlas/ti.

#### 5.1 Plan de análisis de los datos cualitativos

Es importante señalar que el proceso de análisis cualitativo se desarrolla de manera cíclica, e involucra las siguientes actividades:

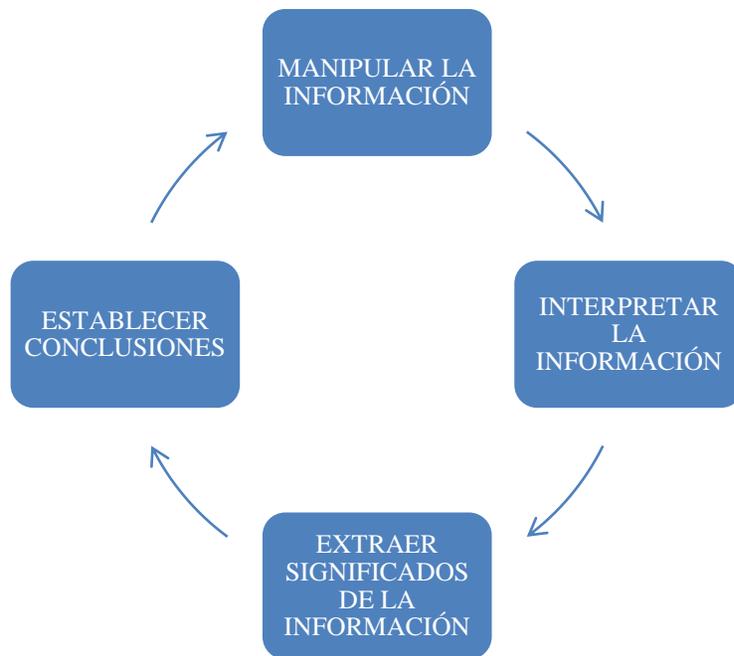


Figura 5-1 Actividades implicadas en el análisis de datos cualitativos

Para una mejor comprensión del proceso se procederá a definir algunas de las funciones elementales para desarrollo del análisis.

- Reducción de datos: Consiste en simplificar y seleccionar la información para hacerla abarcable y manejable.
- Codificación: Operación concreta que consiste en agregar un código o concepto a una palabra, oración o párrafo del texto.
- Categorización: Consiste en la síntesis o agrupamiento de códigos en relación a una sola unidad o categoría.

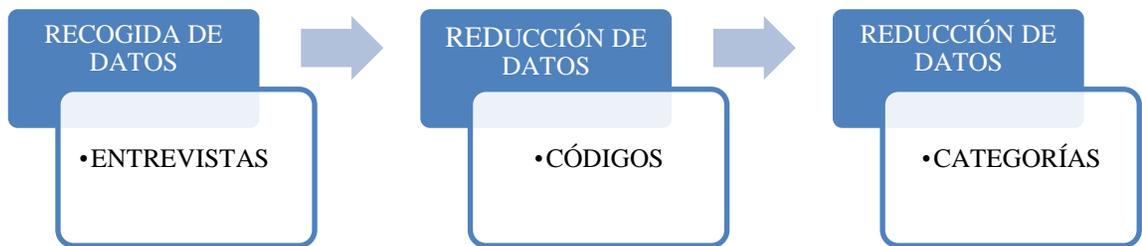


Figura 5- 2 Primer proceso de análisis cualitativo



Figura 5-3 Segundo proceso de análisis cualitativo

Los códigos y categorías se levantaron a través de un proceso inductivo y analítico, este proceso se puede resumir en las siguientes cuadros que se muestran a continuación los que se encuentran organizados por Centro Educativo A y Centro Educativo B y tipo de entrevistado.

Las categorías que se levantan son en base a los postulados de Leithwood (2009) en cuanto al liderazgo escolar (Ver capítulo III) y sus estrategias para ejercer un liderazgo exitoso. Resultan pertinentes ya que involucran conceptos relacionados con la variable liderazgo y consecuentemente con la variable clima organizacional.

Con el fin de identificar a los informantes y sus citas se utilizaran las siguientes abreviaciones:

- **DCA** : Directora centro educativo A
- **DCB**: Directora centro educativo B
- **P1/ CA** : Participante 1 / Centro educativo A
- **P1/ CB**: Participante 1 / Centro educativo B

Estas dos ultimas abreviaciones sólo sufrirán modificación respecto al número del participante (entrevistado) según corresponda.

## 5.2 Procedimiento y análisis de datos cualitativos

### 5.2.1 Categorías y códigos Centro Educativo A

**Tabla 5.1** *Categorías entrevista a directora, centro educativo A*

<b>Categoría</b>	<b>Códigos</b>
<b>Comunicación efectiva</b>	Comunicación cercana y constante entre el director y el equipo educativo.
	Interacciones positivas entre el director y el equipo educativo.
	Resolución de conflictos en base a un criterio de reflexión.
	Se consideran las necesidades, intereses y sentimientos del equipo educativo.
<b>Establece un rumbo</b>	Se establece una visión de futuro en base a objetivos.
	Se establecen metas compartidas.
	Se procura alinear al equipo educativo.
	Cultura organizacional basada en valores compartidos.
<b>Se establecen procesos colaborativos en la toma de decisiones</b>	Se considera la visión/ opinión del equipo educativo.
	Se establecen espacios de participación para el equipo educativo.
	El director es flexible en relación a la toma de decisiones.
	Se promueve la autogestión entre el equipo educativo.
<b>Se establece un proceso de control y monitoreo en base a objetivos propuestos</b>	Proceso de retroalimentación entre el directivo y el equipo educativo.
	Se establece un sistema de control y seguimiento en relación a metas establecidas.
	Se promueve una comunicación basada en oportunidades de mejora.
	Se generan altas expectativas de rendimiento.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.2** *Categorías entrevistas equipo educativo, centro educativo A*

<b>Categoría</b>	<b>Códigos</b>
<b>Apoyo del director hacia el equipo educativo</b>	Percepción del rol del director asociado a la consideración y el apoyo hacia el equipo educativo.
	Reconocimientos del director hacia el equipo educativo.
	Se consideran las necesidades, intereses y sentimientos del equipo educativo.
	El equipo educativo se siente valorado.
<b>Cultura organizacional basada en el trabajo en equipo</b>	Alto nivel de cohesión y espíritu de trabajo en equipo para el logro de objetivos.
	Se fomenta la aceptación de metas compartidas.
	Cultura organizacional basada en valores compartidos.
	Participación asociada al trabajo en equipo.
<b>Cultura organizacional basada en la comunicación</b>	La comunicación entre el director y el equipo educativo es constante.
	La comunicación entre el director el equipo educativo es cercana y fluida.
	Espacios formales de comunicación entre el director y el equipo educativo.
<b>Cultura organizacional basada en procesos colaborativos para la toma de decisiones</b>	Toma de decisiones asociadas a una codecisión entre el directivo y el equipo educativo.
	Se promueve la participación de equipo educativo para favorecer la autonomía
	Participación activa por parte del equipo educativo.
	Participación del equipo educativo asociado al ámbito pedagógico.
	Participación del equipo asociado al trabajo con la familia
	Las propuestas del equipo educativo son escuchadas.
	El director es flexible en la toma de decisiones.
<b>El director complementa lo administrativo y lo pedagógico</b>	Percepción del rol del director asociado a altas demandas y exigencias.
	Percepción de la toma de decisiones del director esta asociada a aspectos administrativos.
	Eficiencia del director en el ámbito administrativo.
	Percepción asociada a la falta de tiempo el director para trabajar en el ámbito pedagógico.
	El director gestiona el conocimiento entre el equipo educativo.
<b>Elevada opinión del equipo educativo hacia el líder</b>	Percepción de un centro ordenado y organizado.
	Percepción de un clima laboral positivo.

Fuente: Elaboración propia

## 5.2.2 Categorías y códigos Centro Educativo B

**Tabla 5.3** *Categorías entrevista directora, centro educativo B*

<b>Categoría</b>	<b>Códigos</b>
<b>Comunicación efectiva</b>	Comunicación cercana y fluida con el equipo educativo.
	Comunicación basada en la confianza.
	Se consideran las necesidades, intereses y sentimientos del equipo educativo.
	Resolución de conflicto basado en la reflexión.
<b>Toma de decisiones asociadas a una codecisión entre el director y el equipo educativo</b>	Definición de roles claramente establecidos.
	Se promueven espacios de participación entre el equipo educativo asociados al ámbito pedagógico.
	Se promueve el trabajo en equipo.
	Se promueve la autogestión entre el equipo educativo.
<b>Rol del director asociado al servicio y al equipo educativo</b>	Rol del directivo asociado al ámbito administrativo
	Rol del directivo asociado al trabajo con la comunidad/ familia.
	Percepción de grupos de apoyo y oposición en la gestión directiva.
	Centro educativo demandante en términos de funciones y tareas asociada a los roles.
	Se promueve un sentido de pertinencia hacia la organización.
<b>Control y monitoreo de los objetivos propuestos</b>	Comunicación basada en procesos de retroalimentación.
	Reconocimientos del director hacia el equipo educativo.
	Compromiso por la formación del equipo educativo

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.4** *Categorías entrevistas equipo educativo, centro educativo B*

<b>Categoría</b>	<b>Códigos</b>
<b>Elevada opinión del equipo educativo hacia el líder</b>	Percepción de la figura del director como líder.
	El director promueve un modelo apropiado de liderazgo.
	Percepción de un desempeño de excelencia respecto al director.
	Percepción de un centro educativo bien organizado.
<b>Establece rumbos</b>	Se promueve una visión de futuro.
	Se establecen metas compartidas.
	Roles claramente establecidos.
<b>La comunicación entre el director y el equipo educativo es constante</b>	Se promueven las interacciones positivas.
	Comunicación basada en el respeto.
	El director promueve la confianza entre el equipo educativo
	El director mantiene y favorece el desarrollo de relaciones interpersonales positivas.
<b>Rol del director asociado a un apoyo constante hacia el equipo educativo</b>	Percepción de un clima laboral positivo entre el equipo educativo.
	Cultura basada en el bienestar del equipo educativo.
	Reconocimientos del director hacia el equipo educativo.
	El equipo educativo se siente valorado por su director.
	Consideración de las necesidades, intereses y sentimientos del equipo educativo.
	El director motiva a su equipo educativo.
<b>Foco en lo educativo</b>	Se promueve el crecimiento profesional del equipo educativo.
	Se promueve el PEI entre el equipo educativo.
	Espacios de reflexión en torno al quehacer pedagógico
	Se ofrece estímulo intelectual.
<b>Toma de decisiones asociadas a una codecisión entre el director y el equipo educativo</b>	Monitoreo de los procesos pedagógicos.
	Se promueve el trabajo en equipo.
	Participación del equipo educativo en relación al ámbito pedagógico.
	Toma de decisiones del equipo educativo asociadas al ámbito pedagógico.
	Se promueve la autonomía del equipo educativo en la toma de decisiones.
	Se promueve la autogestión entre del equipo educativo.
<b>Sistema de control y monitoreo en base a objetivos propuestos</b>	Percepción de la toma de decisiones del director asociado a lo administrativo y pedagógico.
	Existe un sistema de evaluación de desempeño.
	Espacios de comunicación basados en procesos de retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia

## 5.2.3 Análisis por categoría centro educativo A

### 5.2.3.1 Categorías entrevista a directora

#### Categoría N° 1 Comunicación efectiva

Esta categoría refiere habilidades que posee el directivo para establecer una comunicación basada en la confianza, la consideración y el respeto.

**Tabla 5.5** Códigos y citas, categoría comunicación efectiva, directora centro educativo A

Códigos	Citas
<b>Interacciones positivas entre el director y equipo educativo</b>	<i>(...) me dan su opinión con todo el respeto del mundo. (DCA)</i>
<b>Comunicación constante y cercana entre el director y el equipo educativo.</b>	<i>“En distintas circunstancias en algunas formales y otras informales, las formales son las que están establecidas a nivel organizacional como por ejemplo distintas reuniones semanales y mensual que es más formativa y también instancias informales que tienen que ver con las habilidades blandas, con relaciones más directas, comentarios de vida personal con las visitas en la sala o visitas de ellas a la oficina”. (DCA)</i>
<b>Resolución de conflictos en base a un criterio de reflexión</b>	<i>“Siempre me preocupo de indagar qué, cómo, quién, cuándo (...) y después de eso hacer un análisis y tomar acciones. Jamás hacer juicio desde lo primero que escuché, nunca. Siempre escuchar las partes primero y después tomar decisiones”. (DCA)</i>
<b>Se consideran las necesidades, intereses y sentimientos del equipo educativo</b>	<i>“Lo más importante es siempre estar conectadas con ellas porque muchas veces uno se le va el tiempo en lo administrativo, en la contingencia pero nunca perder la conexión con ellas, ir a terreno saber como están , que necesitan y el escucharlas”. (DCA)</i>

Fuente: Elaboración propia

Desde esta perspectiva podemos evidenciar que para la directora la comunicación con los miembros del equipo educativo reviste una importancia significativa, ya que no sólo le permite la comunicación formal sino que además optimizar las relaciones interpersonales con su equipo. Esta manera de significar y vivir este ámbito le permite mantener una estabilidad comunicativa basada en diálogos abiertos que reflejan consideración y respeto.

### **Categoría N°2 Establece un rumbo**

Esta categoría refiere la visión que posee el director para movilizar a su equipo educativo hacia el logro de objetivos compartidos.

**Tabla 5.6** *Códigos y citas, categoría establece un rumbo, directora centro educativo A*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Se establece una visión de futuro en base a objetivos</b>	<i>(...) un centro que se ha ido consolidando en términos de lo que es la institución, se ha ido institucionalizando en los valores de la institución, en nuestras tareas y nos hemos ido alineando de poco, es una tarea lenta, pero de a poco hemos ido avanzando hasta ese punto. (DCA)</i>
<b>Se establecen metas compartidas</b>	<i>(...) un rol fundamental es alinear constantemente al equipo hacia los objetivos que tu quieres cumplir a nivel institucional, todo el tiempo alinear al equipo que todas vayamos hacia los objetivos y en coherencia las acciones. (DCA)</i>
<b>Procura alinear al equipo educativo</b>	<i>(...) alinear las visiones eso es lo fundamental del rol del director.(DCA)</i>

Fuente: Elaboración propia

En este sentido podemos apreciar que la directora de este centro educativo promueve la aceptación de objetivos compartidos y reconoce la importancia de su rol al respecto.

El primer paso es ayudar al grupo a desarrollar un conocimiento compartido de la organización, de sus actividades y objetivos con el fin de crear un sentido de propósito o visión que permitan al equipo entender en dónde están y hacia dónde quieren llegar.

### **Categoría N° 3 Se establecen procesos colaborativos en la toma de decisiones**

Este aspecto esta referido a la participación que tiene el equipo educativo en la toma de decisiones en el centro educativo.

**Tabla 5.7** *Códigos y citas, categoría se establecen procesos colaborativos en la toma de decisiones, directora centro educativo A*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Se considera la visión /opinión del equipo educativo</b>	<i>“se acercan con respeto y si sientes que detrás hay una lógica, ningún problema de reconsiderar esas decisiones, en general con mucho respeto”. (DCA)</i>
<b>Se establecen espacios de participación para el equipo educativo</b>	<i>“las reuniones de quince minutos, reuniones generales donde hay uno distribuye el rol en los objetivos a corto plazo que uno se va proponiendo”.(DCA)</i>  <i>“las decisiones pueden ser participativas en ciertos puntos sobre todo con las personas que llevan mas años que de alguna manera su desempeño la respalda para tomar decisiones con un criterio más adecuado (...) (DCA)</i>
<b>El director es flexible en relación a la toma de decisiones</b>	<i>(...) me dan su opinión con todo el respeto del mundo y si eso se puede analizar y revertir ciertas decisiones, no hay ningún problema. (DCA)</i>
<b>Se promueve la autogestión entre el equipo educativo</b>	<i>(...) el director no puede estar metido en todo y finalmente ahí uno ve cuando están alineados porque es fácil decir que están alineados si yo a cada rato voy y les digo que hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. (DCA)</i>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo anterior en la organización educativa se fomenta una cultura colaborativa en los procesos de toma de decisiones basada en la confianza y el respeto. El equipo educativo es considerado desde sus necesidades e intereses y se establece un sistema de consensos entre el líder y su equipo cuando resulta pertinente.

**Categoría N°4 Se establece un sistema de control y monitoreo en base a objetivos propuestos**

Refiere a aquellos sistemas que se implementan en la organización que permiten hacer un seguimiento de los procesos educativos con la finalidad de mejorar y obtener resultados más efectivos.

**Tabla 5.8** *Códigos y citas, categoría se establece un sistema de control y monitoreo en base a objetivos propuestos, directora centro educativo A*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Proceso de retroalimentación entre el directivo y el equipo educativo</b>	<i>“en este caso hay retroalimentación mutua ellas preguntan cosas formales e informales, personales, y profesionales y yo también las busco harto para informarlas (...) (DCA)</i>
<b>Se establece un sistema de control y seguimiento en relación a metas establecidas</b>	<i>“dejando registros escritos y firmados para que todas tengan conciencia de los acuerdos y consentimientos, algo concreto a nivel escrito, y también verbalizando lo cotidiano, haciendo planes de acción para ir monitoreando y así haciendo seguimiento a las cosas que nos comprometemos”.(CDA)</i>
<b>Se promueve una comunicación basada en oportunidades de mejora</b>	<i>“siempre hay cosas que hay que ir reforzando y mejorando, siempre eso hay que estarlo comunicando, cosas que requieran coordinación, cosas nuevas, siempre hay que estar informándolas y formándolas”.(DCA)</i>
<b>Se generan altas expectativas de rendimiento</b>	<i>“cuando uno ve que ya hacen esto solas y con el criterio que uno busca o con la visión que uno busca ahí uno se da por pagado y puede decir que la autogestión está funcionando. No es fácil pero creo que se puede lograr en la medida que les vas dando estos grados de participación y les vas modelando la visión que uno quiere lograr”. (DCA)</i>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo señalado, existe un proceso constante de retroalimentación que permite hacer un seguimiento de los procesos educativos, focalizándose en aquellos aspectos que hay que trabajar con el objetivo de mejorar y lograr las metas propuestas. Para esto se utilizan estrategias de trabajo como planes de acción, registro de compromisos y evaluaciones de desempeño. La directora reconoce la importancia de la comunicación como herramienta esencial de información y formación de su equipo.

### 5.2.3.2 Categorías entrevista a equipo educativo

#### Categoría N°1 Apoyo del director hacia el equipo educativo

Esta categoría está basada en la percepción que posee el equipo educativo en relación al rol del director y el tipo de relación que establece con los mismos.

**Tabla 5.9** Códigos y citas, categoría apoyo del director hacia el equipo educativo, equipo educativo, centro educativo A

Códigos	Citas
<b>Percepción del rol del director asociado a la consideración y el apoyo hacia el equipo educativo</b>	<i>“es administrativo por todo lo que ella tiene que hacer en la oficina pero siempre está entrando en sala, siempre está apoyándonos y si tenemos alguna consulta va y lo soluciona”.</i> ( P7/CA)
<b>Reconocimientos del director hacia el equipo educativo</b>	<i>“los aspectos positivos cómo vamos generalmente lo positivo”.</i> (P4/CA)
<b>El director motiva a su equipo</b>	<i>(...) nos trata de subir siempre el ánimo para que todos estemos bien.</i> (P5/CA)
<b>Se consideran las necesidades, intereses y sentimientos del equipo educativo</b>	<i>“se preocupa mucho de las personas si están bien o están mal porque si nosotras no estamos bien el centro no va a funcionar bien”.</i> (P4/CA)
<b>El equipo educativo se siente valorado</b>	<i>(...) a ella está preocupada de saber cómo nosotras estamos”.</i> (P3/CA)

Fuente: Elaboración propia

Desde las categorías que emergen a través del discurso de los distintos actores educativos, podemos establecer que existe una conexión importante entre el directivo y su equipo, asociada principalmente al factor humano. Si bien reconocen la presencia de un rol claramente administrativo visualizan también una preocupación constante del mismo hacia ellos. Esto evidencia la importancia de la “mirada del otro”, un otro que no solamente debe escuchar sino que también necesita ser escuchado, reconocido y valorado. En este sentido la directora no pierde de vista este fundamento, estimulando y apoyando siempre a su equipo.

### **Categoría N° 2 Cultura organizacional basada en el trabajo en equipo**

Esta categoría esta relacionada con la percepción que tienen los individuos respecto al trabajo en equipo y que define la cultura organizacional del centro educativo en este aspecto.

**Tabla 5.10** *Códigos y citas, cultura organizacional basada en el trabajo en equipo, equipo educativo, centro educativo A*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Alto nivel de cohesión y espíritu de trabajo en equipo para el logro de objetivos</b>	<i>“se siente que está sólido bien constituido como que todos son uno y que todos van remando para el mismo lado.” (P2/CA)</i>
<b>Se fomenta la aceptación de metas compartidas</b>	<i>(...) todos van remando para el mismo lado.(P2/CA)</i>
<b>Cultura organizacional basada en valores compartidos</b>	<i>(...) nosotros tenemos que trabajar con ciertos valores (excelencia, vocación, alegría, pasión, innovación) que representan la compañía la transversalidad es mensual por ejemplo, es un valor o dos valores que vienen dados, sin embargo dentro de esa estructura yo puedo hacer variaciones pero siempre cumpliendo ese objetivo de los valores propuestos. (P1/CA)</i>
<b>Participación asociada al trabajo en equipo</b>	<i>“para motivarnos a participar y generar un trabajo en equipo también darnos autonomía”.(P8/CA)</i>

Fuente: Elaboración propia

La cultura que se promueve en este centro educativo de acuerdo a la percepción de los actores educativos esta relacionada con la participación y el trabajo en equipo. La dinámica de trabajo esta contenida en la primera cita expuesta anteriormente, que denota la sinergia que existe entre los individuos, y revela que cuando se trabaja en equipo los esfuerzos se potencian hacia mayores y mejores resultados.

### **Categoría N°3 Cultura organizacional basada en la comunicación**

Esta categoría reúne todas aquellas percepciones que posee el equipo educativo en relación al tipo de comunicación que existe entre el directivo y su equipo de trabajo.

**Tabla 5.11** *Códigos y citas, cultura organizacional basada en la comunicación, equipo educativo, centro educativo A*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>La comunicación entre el director y el equipo educativo es constante</b>	<i>(...) en todo momento las puertas están abiertas y hay comunicación fluida no está circunscrita a momentos. (PI/CA)</i>
<b>La comunicación entre el director y el equipo educativo es cercana y fluida</b>	<i>(...) cualquier eventualidad se ve inmediatamente, no se deja mucho tiempo pasar, la comunicación siempre es fluida pese al poco tiempo que podamos tener rara vez se ha delegado, siempre es ella la que se da el tiempo y el espacio de comunicar. (PI/CA)</i>
<b>Espacios formales de comunicación entre el director y el equipo educativo</b>	<i>(...) la comunicación es muy fluida y es sistematizada para nosotras ya estamos acostumbradas a la reuniones mensuales y a las de quince minutos semanales (...) (PI/CA)</i>

Fuente : Elaboración propia

De acuerdo a lo manifestado por el equipo educativo y siguiendo la lógica interpretativa podemos mencionar que existe una cultura organizacional basada en la comunicación, donde a través de espacios formales o informales, se establece una

comunicación constante. Es interesante vislumbrar que el denominador común, hace referencia a una comunicación fluida, por lo que no se limita a momentos específicos sino que existe una disposición plena por parte del directivo a escuchar y atender las inquietudes y necesidades de sus colaboradores.

#### **Categoría N° 4 Cultura organizacional basada en procesos colaborativos para la toma de decisiones**

Constituyen todas aquellas percepciones que tiene el equipo educativo en relación a la participación y toma de decisiones que tiene en el centro educativo.

**Tabla 5.12** *Códigos y citas, categoría cultura organizacional basada en procesos colaborativos para la toma de decisiones, equipo centro educativo A*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Toma de decisiones asociada a una codecisión entre directivo y equipo educativo</b>	<i>“en conjunto tomamos todas las decisiones con la directora y todo el equipo del centro”.(P5/CA)</i>
<b>Se promueve la participación del equipo educativo para favorecer la autonomía.</b>	<i>“para motivarnos a participar y generar un trabajo en equipo también darnos autonomía”.(P8/CA)</i>
<b>Participación activa por parte del equipo educativo.</b>	<i>“eventos que se hacen en la compañía, reuniones de equipo y propuestas”.(P8/CA)</i>
<b>Participación del equipo educativo asociada al ámbito pedagógico.</b>	<i>“en relación a la rutina, planificaciones o la organización en la sala”.(P6/CA)</i>
<b>Participación del equipo educativo asociado al trabajo con la familia</b>	<i>(...) informando a los apoderados. (P2/CA)</i>
<b>Las propuestas del equipo educativo son escuchadas.</b>	<i>“en las reuniones y si tenemos ideas durante la semana vamos y conversamos directamente con la directora”.(P2/CA)</i>  <i>(...) ella está siempre pidiendo opiniones para ver qué se puede mejorar.(P3/CA)</i>
<b>El director es flexible en la toma de decisiones .</b>	<i>(...) ejecuta las órdenes que le llegan y dentro de sus posibilidades es flexible. (P1/CA)</i>

Fuente: Elaboración propia

En relación y de acuerdo a las citas expresadas por los agentes educativos, existe una cultura de colaboración y trabajo en equipo en el centro educativo. Si bien hay decisiones que se restringen a la funciones que cumple la directora asociada principalmente al ámbito administrativo, es flexible en cuanto a decisiones referidas al ámbito pedagógico. Concede la facultad de tomar decisiones en cuanto a rutinas, planificaciones y experiencias de aprendizaje, donde el equipo educativo tiene mayor incidencia.

La organización educativa, por lo tanto, posee un estructura orientada a asegurar la amplia participación de sus miembros con la finalidad de construir un puente que potencie la motivación, el trabajo en equipo y la autonomía.

### **Categoría N° 5 El director complementa lo administrativo y lo pedagógico**

Corresponde a la percepción que tiene el equipo educativo sobre el ejercicio del rol directivo.

**Tabla 5.13** *Códigos y citas, categoría el director complementa lo administrativo y pedagógico, equipo educativo, centro educativo A*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Percepción del rol del director asociado altas demandas y exigencias.</b>	<i>(...) es altamente demandante. En lo pedagógico, ella cuando llegó tenía toda la intención de trabajar este aspecto pero por cuestiones de tiempo cuesta. (P1/CA)</i>
<b>La percepción de la toma de decisiones del director está asociada a aspectos administrativos.</b>	<p><i>“toman decisiones de temas que impliquen aspecto general del jardín en cuanto a la administración del presupuesto”. (P8/CA)</i></p> <p><i>“yo percibo que es una labor administrativa, tiene que ver con administrar todo los recursos con el que después enfrenta su trabajo, recursos pedagógicos y recursos humanos”.(P4/CA)</i></p> <p><i>“en lo administrativo ve las cotizaciones lo que le pida la casa matriz y manejar lo que se trata con la familia”.(P3/CA)</i></p>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 5.13**

	<p><i>“ha sido muy eficiente porque está enfocada en la revisión de cuenta, y esa revisión de cuenta, se ve bien en la administración”.(P1/CA)</i></p> <p><i>“En función al rol administrativo que mayormente desempeña la directora lo veo eficiente porque tengo distintas experiencias con distintas directoras y puedo decir que ha sido efectivo y eficiente y también está definido en esta institución”. (P1/CA)</i></p>
<p><b>Percepción asociada a la falta de tiempo del director para trabajar en el ámbito pedagógico</b></p>	<p><i>(...) ella ha hecho esfuerzo también por abarcar la parte pedagógica justamente porque no quiere desarrollar solo la parte administrativa, a ella también le gusta la parte pedagógica pero no da el tiempo en realidad.(P1/CA)</i></p> <p><i>(...) con el tiempo con la práctica ha logrado equilibrar lo administrativo dándole espacio a lo pedagógico.(P1/CA)</i></p>
<p><b>El director gestiona el conocimiento entre el equipo educativo</b></p>	<p><i>“para que cada uno tenga el mismo conocimiento y podamos seguir creciendo como empresa y como jardín”. (P5/CA)</i></p>

Fuente: Elaboración propia

El rol del directivo desde la percepción que tiene el equipo educativo, está asociado claramente a una labor administrativa, pues saben que existen múltiples funciones que le competen directamente a la directora y que ella no puede soslayar .

A pesar del acento que hacen en cuanto a las funciones administrativas que debe ejercer el directivo, no representan a través de su discurso una crítica a su rol, por el contrario, lo destacan como efectivo y eficiente, considerando que existe una intencionalidad de su parte por abarcar el ámbito pedagógico, lo que se refleja a través del ejercicio de su rol.

Se desprende de este análisis, que todas aquellas categorías relacionadas con la cultura organizacional que se vive en este centro educativo, referidas a la comunicación, participación, toma de decisiones y trabajo en equipo, sustentan ese intento por trabajar el aspecto pedagógico, lo que es percibido de manera positiva por los miembros del equipo educativo.

## Categoría N° 6 Elevada opinión del equipo educativo hacia el líder

Representa las percepciones que posee el equipo educativo en relación a la figura del director.

**Tabla 5.14** Códigos y citas, categoría elevada opinión del equipo educativo hacia el líder, equipo educativo, centro educativo A

Códigos	Citas
<b>Percepción de un centro educativo ordenado y organizado.</b>	<i>“yo siento que es un centro que está bien organizado en relación a los recursos en relación al personal ya sabemos cómo organizarnos”.(P4/CA)</i>
<b>Percepción de un clima laboral positivo por parte del equipo</b>	<i>“(…) muy buen ambiente laboral ya que se puede trabajar tranquila, vemos a los niños contentos, nosotras trabajamos bien y tratamos de hacer bien la pega”. (P3/CA)</i>  <i>“(…)está equilibrado hay armonía en el centro”.(P7/CA)</i>

Fuente: Elaboración propia

Cuando al equipo educativo se le pregunto en la entrevista cómo describiría el rol del director, aludieron directamente a su persona manifestando una percepción positiva en cuanto a al ejercicio de su rol:

“es una persona responsable que le gusta hacer las cosas bien y es constante en lo que hace” (P3/CB)

Podemos inferir que la figura del director es un referente positivo para el equipo educativo asociado a un desempeño que se caracteriza por mantener el centro educativo organizado y con un clima laboral que propende a una sana convivencia.

## 5.2.4 Análisis por categoría Centro educativo B

### 5.2.4.1 Categorías entrevista a directora

#### Categoría N° 1 Comunicación efectiva

Esta categoría refiere habilidades para establecer una comunicación asertiva basada en la confianza, la consideración y el respeto.

**Tabla 5.15** Códigos y citas, categoría comunicación efectiva, directora centro educativo B

Códigos	Citas
<b>Comunicación cercana y fluida con el equipo educativo</b>	<i>“lo primero que abordo con ellas es el termómetro, si es una reunión por ejemplo de equipo, ver cómo nos ha ido durante el mes versus las propuestas que teníamos como objetivos a lograr”.(DCB)</i>
<b>Comunicación basada en la confianza</b>	<i>“es que en realidad al principio era yo quien más me acercaba y ahora es compartido ya las chicas se acercan y vienen cada vez que me necesitan”. (DCB)</i>
<b>Se consideran las necesidades, intereses y sentimientos del equipo educativo</b>	<i>“yo con todas hablo una vez al mes, en mi oficina, para hablar de cosas personales saber cómo están, como se sienten aquellas que tienen alguna dificultad, siempre en mi agenda tengo un día de diez minutos para cosas que no tiene que ver con trabajo sino de tipo personal”.(DCB)</i>
<b>Resolución de conflicto basado en la reflexión</b>	<i>“lo primero es la conversación con las partes involucradas para escuchar, lo primero es escuchar siempre todas las versiones antes de tomar una decisión o decir algo escuchar, eso es lo primero. Creo que como directora hay que tener una mirada reflexiva y no dejarse llevar por las primeras impresiones”. (DCB)</i>

Fuente: Elaboración propia

La comunicación, juega un papel fundamental en el quehacer diario de la directora con su equipo educativo. No podemos desconocer que somos seres eminentemente sociales, pues nuestra condición humana nos invita a la convivencia, pero lo que resulta interesante de analizar, es el tipo de comunicación que establece la

directora con su equipo. De acuerdo a estas referencias existe una comunicación basada en la confianza y el respeto. Se interesa además por aspectos de la vida personal de su equipo educativo, apoyando y alentándolos cuando es necesario.

Esta manera de significar la relación con los otros, proporciona a su equipo educativo un referente importante de comunicación que permite replicar modos de comportamientos que promueven interacciones positivas con los demás.

### **Categoría N° 2 Control y monitoreo de los objetivos propuestos**

Refiere a aquellos sistemas que se implementan en la organización educativa que permiten hacer un seguimiento de los procesos educativos con la finalidad de mejorar y obtener resultados más efectivos.

**Tabla 5.16** *Códigos y citas, categoría control y monitoreo de los objetivos propuestos, directora centro educativo B*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Comunicación basada en procesos de retroalimentación</b>	<i>“siempre con una impronta positiva todo lo bueno primero y después los aspectos a mejorar, siempre desde ese punto de vista”. (DCB)</i>
<b>Reconocimientos del director hacia el equipo educativo</b>	<i>“Siempre con una impronta positiva todo lo bueno primero y después los aspectos a mejorar, siempre desde ese punto de vista”. /DCB)</i>
<b>Compromiso por la formación del equipo educativo</b>	<i>(...) es un equipo joven, por lo tanto, también lleno de inquietudes y gente por formar.(DCB)</i>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información entregada a través de la comunicación informal con la directora, este proceso se realiza de manera trimestral y está asociado a una evaluación de desempeño que tiene como principal objetivo afianzar un espacio formal para la formación del equipo educativo. Una instancia para el director de recibir un feedback por parte de su equipo, una manera de reconocer lo positivo y motivar a las personas a seguir mejorando.

### **Categoría N° 3 Rol del director asociado al servicio y al equipo educativo**

Esta categoría emerge desde la importancia que le otorga el director al trabajo con el equipo educativo y la familia.

**Tabla 5.17** *Códigos y citas, categoría rol del director asociado al servicio y al equipo educativo, directora centro educativo B*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Rol del directivo asociado al ámbito administrativo.</b>	<i>“(…) decisiones que tiene que ver con la gestión, los costos, los cambios de nivel, las matriculas (...) (DCB)</i>
<b>Rol del directivo asociado al trabajo con la comunidad/familia.</b>	<i>“ yo como directora me aboco básicamente al trabajo con los apoderados, que ha sido un tema complejo desde que tome este centro”. (DCB)</i>
<b>Percepción de grupos de apoyo y oposición en la gestión directiva</b>	<i>“en el rol de un director siempre no todo el mundo va estar contento con lo que uno hace, va a tener detractores y va a tener gente que se suma en este caso yo creo que tengo un 70% de apoyo y a veces un 30% que baja dependiendo frente a qué situación nos encontramos”. (DCB)</i>
<b>Centro educativo demandante en términos de funciones y tareas asociadas a los roles</b>	<i>(...) nunca nos vamos a la hora porque hay mucho que hacer siempre, todos los días surgen situaciones que resolver y también ideas de las chicas para poner en práctica. Todo el día estamos en movimiento. (DCB)</i>
<b>Se promueve un sentido de pertinencia hacia la organización</b>	<i>“se destaca que son capaces de escuchar y cuando escuchan se van uniendo a la compañía”. (DCB)</i>

Fuente: Elaboración propia

La directora está consciente de la ardua tarea que implica su rol, no sólo en el ámbito administrativo, sino que también el trabajo que implica la comunidad y el equipo educativo.

La familia es un pilar importante en el proceso educativo de sus hijos, por lo que resulta fundamental orientar el trabajo hacia la participación activa de los apoderados en estos procesos. De acuerdo a lo comentado por la misma directora y el equipo educativo existen espacios establecidos que están vinculados a tales propósitos, donde los padres y o apoderados pueden participar de las experiencias de aprendizaje de sus hijos en periodos de la rutina diaria.

En este sentido el centro educativo cuenta con una política de puertas abiertas, donde en cualquier momento del día, padres y/o apoderados pueden visitar a sus hijos y conocer de manera concreta los procesos de enseñanza y aprendizaje que se viven en el centro educativo.

La tarea del equipo educativo es altamente demandante por el carácter propio de sus funciones. Todo el tiempo están en constantes actividades relacionadas con su rol, tareas que deben cumplir como educadoras y técnicos, sin embargo, siempre están dispuestas a escuchar para cumplir satisfactoriamente con sus funciones.

#### **Categoría N° 4 Toma de decisiones asociadas a una codecisión entre el director y el equipo educativo**

Esta categoría define la toma de decisiones como un proceso de colaboración entre todos los miembros del centro educativo que promueven la participación y la autogestión.

**Tabla 5.18** Códigos y citas, categoría toma de decisiones asociadas a una codecisión entre el director y el equipo educativo, directora centro educativo B

Códigos	Citas
<b>Definición de roles claramente establecidos</b>	<i>“(…) en la medida que cada persona tenga un rol asignado clave de lo que tiene que hacer la dirección fluye con mucha facilidad. En el fondo teniendo los límites claros sabiendo cada una lo que tiene que hacer, las cosas surgen de manera espontánea y se realizan”. (DCB)</i>
<b>Se promueven espacios de participación entre le equipo educativo asociados al ámbito pedagógico.</b>	<i>“la verdad es que básicamente en espacios de gestión todo lo que tiene que ver con las planificación trabajan ambas aportando ideas una las lleva al papel, que es la planificación, pero siempre en conjunto y también en todo lo que tiene que ver con celebraciones que tenemos mensuales que siempre hay algo que celebrar día de los abuelos, de la madre, fiestas patrias”. (DCB)</i>
<b>Se promueve el trabajo en equipo</b>	<i>(…) como cuando una va tirando una carreta una va sentada otra va tirando y otra va liderando, siempre es así. (DCB)</i>
<b>Se promueve la autogestión en el equipo educativo</b>	<i>“depende de la situación, las chicas al inicio de mi liderazgo en el centro eran súper temerosas y dependientes. Entonces a medida que ellas se empoderan de su rol logran tomar decisiones y me las comunican, yo siempre les he dicho que para las grandes decisiones donde puede haber un costo muy alto tienen que consultármelo, pero cosas que realmente puedan gestionar ellas yo las autorizo que lo hagan”. (DCB)</i>

Fuente: Elaboración propia

La directora procura generar espacios de participación y reflexión en torno a la toma de decisiones, lo que favorece la autonomía del equipo educativo en este sentido. Si bien, siempre existe una comunicación fluida entre la directora y su equipo en cuanto a la toma de decisiones, ella ensambla el camino para que cada una se empodere de su rol y pueda ejercer la autogestión de una manera consciente y reflexiva de acuerdo a las necesidades y emergentes de sus funciones.

**Entrevistas:** Equipo educativo

**Categoría N° 1 Elevada opinión del equipo educativo hacia el líder**

Esta conforma la percepción que tienen el equipo educativo en relación a la figura del director.

**Tabla 5.19** Códigos y citas categoría elevada opinión del equipo educativo hacia el líder, equipo educativo, centro educativo B

Códigos	Citas
<p><b>Percepción de la figura del director como líder.</b></p>	<p>“(…) es líder, líder es la palabra, ósea empuja el equipo a formar equipo a que todos vayamos hacia la misma meta, hacia los mismos objetivos”. (P1/CB)</p> <p>“la Lore tiene un muy buen liderazgo tanto de equipo del servicio que nosotras entregamos, es una líder positiva que nos alienta a sacar lo mejor de lo nuestro y eso es súper valorable porque eso no se nota en todo los líderes que hemos tenido acá”. (P7/CB)</p> <p>(…) tiene una cabeza que lidera bien eso es lo mejor, sobre todo es que es bien humana y eso es lo que importa. (P2/CB)</p> <p>“la Lore es muy ordenada y eso se nota, tiene muy claro los objetivos que son a la par con los de nosotras”. (P6/CB)</p>
<p><b>El director promueve un modelo apropiado de liderazgo.</b></p>	<p>(…) la mano de la Lore se nota porque todas estamos más preocupadas, somos más empáticas, preocupadas de dar lo mejor de lo nuestro en sala de cada detalle, que nuestras planificaciones sean de acuerdo a las necesidades de los niños, de tener una buena respuesta a los apoderados sin titubeo. A ser más clara con tu equipo, en verdad que cada una de nosotras como educadoras tengamos un liderazgo pleno en nuestras salas.” (P7/CB)</p>
<p><b>Percepción de un desempeño de excelencia respecto al director.</b></p>	<p>“Su desempeño es de excelencia, se preocupa del más mínimo detalle tanto del servicio como de educación, está preocupada al 100% de todo lo que nosotras debemos entregar”. (P7/CB)</p>
<p><b>Percepción de un centro educativo bien organizado</b></p>	<p>“Súper bien, va como de viento en popa cuando yo llegue estaba todo lento, había poco personal y recién se estaba afirmando el grupo, está bien organizado”. (P4/CB)</p> <p>“ Hoy yo siento que hemos crecido un montón porque ya tenemos un equipo sólido, la gente está preocupada de los niños y de trabajar bien”. (P3/CB)</p>

Fuente: Elaboración propia

Es revelador el mensaje que transmite el equipo educativo en relación a la percepción que tienen de la figura de su directora. Si analizamos profundamente el contenido que encierran los registros nos daremos cuenta que la directora ha logrado transmitir la esencia del liderazgo de manera efectiva entre su equipo.

Siguiendo la línea anterior lo más interesante es que su propio equipo educativo la define como líder y asocian espontáneamente este concepto a la motivación o el empuje que ella les da para que todas juntas puedan llegar a la meta. Sin duda la directora ha logrado posicionarse como un referente positivo entre su equipo educativo, gracias a sus habilidades, actitudes, valores y prácticas efectivas de liderazgo.

Resulta elemental mencionar que la directora está preocupada de cumplir con los objetivos propuestos en la organización, compartiendo la misma visión con su equipo educativo y utilizando el trabajo en equipo para el logro del efecto esperado.

Su liderazgo no sólo está centrado en la tarea y sus resultados, sino que está enfocado principalmente en las personas, ya que son el factor o el motor principal para lograr los objetivos en la organización. Esta manera de visualizar el trabajo y considerar a los individuos no afecta de manera negativa los resultados, sino que por el contrario, desarrolla a las personas y potencia de manera positiva el desempeño de los trabajadores.

El desempeño de la directora está validado por su equipo educativo, su eficiencia y eficacia en la organización la han llevado a ser considerada por su equipo como una persona con un desempeño de excelencia, lo que refleja la satisfacción que demuestra el equipo educativo, al manifestar que el centro educativo del cual forman parte está completamente consolidado.

## Categoría N° 2 Foco en lo educativo

Percepción que poseen los miembros del equipo en relación a los procesos educativos en la organización.

**Tabla 5.20** Códigos y citas, categoría foco en lo educativo, equipo educativo, centro educativo B

Códigos	Citas
<b>Se promueve el PEI entre el equipo educativo</b>	<i>“ella habla del programa educativo que tenemos que desarrollar, que es lo que tenemos que hacer y lo que estamos haciendo bien”. (P8/CB)</i>
<b>Espacios de reflexión en torno al quehacer pedagógico</b>	<i>“habla de las metas, de cómo las hemos cumplido las cosas, de los avances que se han tenido de cómo seguiremos trabajando y de las estrategias que seguiremos utilizando en el tiempo que queda”. (P1/CB)</i>
<b>Se ofrece estímulo intelectual</b>	<i>“podemos proponer y también codecisión y autogestión. Depende de cómo lo plantemos y en qué circunstancias, ponte tu puedo tener una visión de mi sala y tener una decisión en cuanto a esto, voy y lo consulto y si realmente me dice mira te has fijado que... ¡Oh si tienes razón! ¡Oh si hacemos esta otra cosa! y me dice si y el fundamento es súper concreto tienes razón cambiémoslo”.(P6/CB)</i>
<b>Monitoreo de los procesos pedagógicos</b>	<i>“el centro en su forma educativa me gusta porque todas luchan para poder sumar más cosas en educación para hacer más las bien en seguridad, se lucha, se anima. Esto se debe al rol que ella también cumple porque ella siempre entra a las salas, siempre nos está diciendo las cosas que hay que mejorar en cuanto a lo educativo”. (P5/CB)</i>

Fuente: Elaboración propia

En este ámbito se promueven espacios de reflexión que apuntan principalmente a focalizar los esfuerzos en mejorar las prácticas pedagógicas. El interés esta centrado en que el equipo incorpore en su trabajo diario los lineamientos del proyecto educativo, fundamento de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se transmiten a los niños y niñas.

La labor de la directora es transmitir sus conocimientos al equipo educativo, no sólo a través de la información, sino que por medio de un proceso de retroalimentación y monitoreo permanente, de las acciones, actividades y compromisos acordados al respecto.

### **Categoría N° 3 La comunicación entre el director y el equipo educativo es constante**

Percepción que tienen el equipo educativo en torno a la comunicación que se establece con la directora.

**Tabla 5.21** *Códigos y citas, categoría la comunicación entre el director y el equipo educativo es constante, equipo educativo, centro educativo B*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Se promueven interacciones positivas</b>	<i>“en las reuniones técnicas abordamos aspectos como centro La Lore es como bien patner, si ella puede te ayuda, yo no la veo como delegando mucho la veo bien patner de mí”. (P8/CB)</i>
<b>Comunicación basada en el respeto</b>	<i>“ella lo hace personalmente y cada una tiene la instancia de conversar con ella, si tiene algo que decirte también te llama y súper en silencio. Si te tiene que llamar la atención te llama a su oficina y te dice todo ahí las dos encerraditas, jamás nunca la vas a ver a si como. ¡Oye a ti que te pasó ese día!, delante de otra persona, jamás en la vida”. (P6/CB)</i>
<b>El director promueve la confianza entre el equipo educativo</b>	<i>(...) si uno tiene la propuesta ella da la confianza para que uno de diga las cosas, las ideas y ellas las acoge.(P1/CB)</i>
<b>El director mantiene y favorece el desarrollo de relaciones interpersonales positivas</b>	<i>(...) lo que también hacemos nosotras, de repente, salimos todas juntas y compartimos fuera del centro. (P2/CB)</i>
<b>Percepción de un clima laboral positivo entre el equipo educativo</b>	<i>el clima laboral es bueno, es agradable venir a trabajar acá (...) (P5/CB)</i>

Fuente: Elaboración propia

El tipo de relación que establece la directora con su equipo educativo esta basada en una sana convivencia fundada en interacciones positivas. Procura mantener relaciones interpersonales adecuadas, lo que fortalece la comunicación y favorece un clima positivo en el centro educativo.

El equipo demuestra satisfacción frente al ambiente laboral y el tipo de comunicación que tienen con su directora, lo que resulta ser un gran incentivo para el trabajo diario. La confianza, el respeto y la buena convivencia son un gran sustento en su quehacer laboral.

*“En cualquier momento del día, siempre tenemos acceso a ella, cada vez que lo necesitamos”. (P6/CB)*

Desde esta mirada podemos asumir que las puertas de la oficina del directivo, siempre están abiertas para el equipo educativo, lo que les transmite un sentimiento de seguridad y valoración, ya que pueden manifestar sus inquietudes, necesidades y sentimientos de manera directa. Este tipo de comunicación fortalece la participación e incrementa un mayor sentido de pertinencia hacia la organización .

Es así como la comunicación se transforma en un proceso fundamental, pues constituye un soporte indispensable para poder lograr un buen funcionamiento en el centro educativo. Es el lugar donde confluyen un sin fin de procesos relacionados con personas, toma de decisiones, trabajo en equipo, interacciones, los que están basados en la comunicación. Lograr afianzar la comunicación entre el directivo y el equipo educativo requiere de una gran esfuerzo porque no sólo implica brindar la información necesaria, sino que incluye el saber transmitir el mensaje de manera adecuada y asertiva.

Desde esta perspectiva el directivo ha logrado una comunicación efectiva con su equipo en virtud del mejoramiento del centro educativo.

#### **Categoría N°4 Rol del director asociado a un apoyo constante hacia el equipo educativo**

Percepción que posee el equipo educativo en relación al apoyo que les brinda el director en sus procesos educativos.

**Tabla 5.22** Códigos y citas, categoría rol del director asociado a un apoyo constante hacia del equipo, equipo educativo, centro educativo B

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Cultura educativa basada en el bienestar del equipo educativo</b>	<i>“lo más importante es que los niños y nosotras estemos bien porque es como todo, un conjunto porque si nosotras estamos mal a ella le preocupa porque obviamente si eso me afecta a mí, afecta a mi equipo y afecta a los niños entonces le gusta que todos estemos en un estado armonioso que estemos bien, es lo principal”. (P5/CB)</i>
<b>Reconocimientos del director hacia el equipo educativo</b>	<i>“siempre nos trata de dar lo positivo en relación a lo que estamos haciendo, alentándonos pero siempre tratando de mejorar lo que tenemos, tratando siempre de dar lo mejor pero mucho más”. (P4/CB)</i>  <i>(...) en una reunión cuando nos alienta y nos felicita cuando estamos haciendo bien el trabajo.(P5/CB)</i>
<b>El personal educativo se siente valorado por el director</b>	<i>“yo lo describiría básicamente como súper preocupado del personal, lo primero es la persona y después lo administrativo y lo educativo. Todo esto para estructurar una confianza para mi es eso lo principal”: (P3/CB)</i>  <i>“yo creo que el factor personal es el más importante para ella porque viendo cómo está la persona es como va a trabajar día a día”. (P3/CB)</i>  <i>(...) todas tenemos la misma participación, porque somos todas miradas iguales en verdad no siento que una sea mas importante que la otra. (P7/CB)</i>
<b>Consideración de las necesidades, intereses y sentimientos del equipo educativo</b>	<i>“cuando nos ve bajoneadas, nos llama a la oficina de a una para ver qué pasa y cómo podemos arreglar nuestros problemas”. (P3/CB)</i>  <i>“si alguien tiene una cara de preocupación ella se preocupa y necesita saber qué te pasa para ayudarte”. (P7/CB)</i>
<b>El director motiva a su equipo educativo</b>	<i>“las cosas que tenemos que mejorar ella siempre nos hecha para arriba y dice esto está mal ahora, pero si seguimos trabajando lo podemos hacer, lo vamos a mejorar. Ella nunca dice ustedes sino que podemos”. (P8/CB)</i>
<b>Se promueve el crecimiento profesional del equipo educativo</b>	<i>“siempre es una persona que te da espacio para que tú te realices tanto como persona y como profesional (...)ella me dijo yo te veo trabajando de cabeza en un nivel y eso tu puedes estudiar y tienes la posibilidad busca la manera y se fueron dando las cosas”. (P8/CB)</i>

Fuente: Elaboración propia

El foco principal que tiene la directora para el buen desempeño de su equipo está centrado en la persona. Ella entiende que su equipo debe estar y sentirse bien para funcionar de manera adecuada en el trabajo diario, por lo que actúa en coherencia al respecto.

Manifiesta una preocupación constante por el bienestar de su equipo educativo, procura mantener una comunicación constante y de reconocimiento hacia su trabajo, los alienta a seguir adelante y trabajar día a día para mejorar. Esto los motiva a seguir creciendo, ya que encuentran un apoyo real a frente a sus necesidades y un reconocimiento constante y positivo frente a la labor que desempeñan.

*“Es un rol sumamente importante y de mucha responsabilidad, yo encuentro que la lore lo lleva súper bien. Yo llevo acá ocho meses, llevo poco, pero en este tiempo me he sentido muy apoyada porque es humana y estricta también porque a la vez le gusta que las cosas se hagan bien y tiene su lado humano, siempre vela por el bien de nosotras”.* (P5/CB)

*“La Lore en este caso, es un pilar fundamental para nosotras, es muy cercana y te da las directrices que tú tienes que seguir y al mismo tiempo te deja mucho ser, te da harta autonomía, su rol es bastante pedagógica y bien coaching”.* (P6/CB)

Sin duda la labor que cumple el equipo educativo consta de altas demandas y exigencias diarias, por lo que necesitan una orientación y un apoyo constante. Este apoyo, el equipo lo identifica en la figura del director, lo que se manifiesta a través de sus discursos. Esto hace que finalmente el equipo se sienta valorado y mejore su rendimiento.

La directora a través de estas prácticas refleja lo importante que es para ella el bienestar de su equipo, por lo cual procura estar siempre atenta a sus necesidades educativas y personales.

## Categoría N° 5 Se establece un rumbo

Esta categoría refiere la percepción que posee el equipo educativo en relación al ejercicio del rol del director.

**Tabla 5.23** Códigos y citas, categoría establece un rumbo, equipo educativo, centro educativo B

Códigos	Citas
<b>Se promueve una visión de futuro</b>	<i>“estamos todas dando vuelta pero entorno a lo mismo, a un objetivo, que en este caso es entregar un buen servicio educativo como también laboral frente a los niños que son nuestro primordial objetivo”. (P8/CB)</i>
<b>Se establecen metas compartidas</b>	<i>“básicamente lo que tenemos que seguir mejorando, siempre pensando en algo mejor para el centro”(P3/CB)</i>
<b>Roles claramente establecidos</b>	<i>(...) delega roles, está el rol de la seguridad encargada de preocuparse de las zonas del patio, todas tenemos funciones una encargada de educación otra de comprar materiales. (P2/CB)</i>

Fuente: Elaboración propia

El equipo educativo conoce cuáles son los objetivos y las metas propuestas, ya que se establece un lineamiento compartido. Los roles están claramente establecidos por lo que se genera un trabajo consciente y con un plan de mejora.

Este aspecto es uno de los fundamentales en cuanto al éxito de la organización, cuando cada persona conoce claramente cuales son sus funciones y responsabilidades sabe con certeza a qué debe responder. De la misma forma compartir metas en equipo fortalece una cultura de colaboración, pertinencia y compromiso por lo que se hace.

Desde esta perspectiva se promueven las metas compartidas, fundadas en una visión de futuro que permite visualizar hacia donde quieren llegar. En este sentido es importante el rol que juega el directivo en cuanto fomenta esta visión entre su equipo para potenciar el logro de los objetivos.

### **Categoría N° 6 Sistema de control y monitoreo en base a objetivos propuestos**

Refiere a aquellos sistemas que se implementan en la organización educativa que permiten hacer un seguimiento de los procesos educativos con la finalidad de mejorar y obtener resultados más efectivos.

**Tabla 5.24** *Códigos y citas, categoría sistema de control y monitoreo en base a objetivos propuestos, equipo educativo, centro educativo B*

<b>Códigos</b>	<b>Citas</b>
<b>Existe un sistema de evaluación de desempeño</b>	<i>“fortalecer algunas capacidades principalmente aspectos positivos, y también debilidades o aspectos a mejorar”.(P2/CB)</i>
<b>Espacios de comunicación basados en procesos de retroalimentación</b>	<i>“las metas como centro, lo que nos falta, lo que también se hizo bien para seguir fomentándolo, en la reunión tienes cabida para todo”. (P6/CB)</i>  <i>“cara a cara cuando tiene que ver con un tema netamente contigo, los temas de equipo lo vemos en reunión mensual y hay veces que ella nota que un tema puntual de equipo de una sala, prefiere que nosotras nos auto gestionemos pero siempre nos da retroalimentación”. (P6/CB)</i>

Fuente: Elaboración propia

Esta categoría nos revela que existen espacios de reflexión asociados a procesos de retroalimentación, si bien existen instancias formales que aluden a este objetivo, constantemente se está retroalimentando al equipo en cuanto a su quehacer pedagógico.

Se destaca que finalmente el proceso de retroalimentación es una guía u orientación para trabajar en la mejora, que no se circunscribe únicamente a una evaluación limitada que se refiere lo que se debe o no se debe hacer, por el contrario, es una instancia de destacar lo positivo, promover la reflexión y trabajar aquellos aspectos más deficientes. Este proceso no sólo es una instancia para indagar sobre el desempeño del equipo educativo, sino que también una manera de conocer la percepción de los mismos.

**Categoría N° 7 Toma de decisiones asociadas a una codecisión entre el director y el equipo educativo.**

Constituyen todas aquellas percepciones que tiene el equipo educativo en relación a la participación y toma de decisiones que tiene en el centro educativo.

**Tabla 5.25** *Códigos y citas, categoría toma de decisiones asociadas a una codecisión entre el director y el equipo educativo, equipo educativo, centro educativo B*

Códigos	Citas
<p><b>Se promueve el trabajo en equipo</b></p>	<p><i>(...) ahora es mucho más unido que antes hay un trabajo en equipo, consolidación de equipo.(P1/CB)</i></p> <p><i>“lo más importante para el director es su gente porque ella lo señala, señala que si no está el trabajo en equipo ella no puede avanzar no puede cumplir metas, no se puede obtener logros y siempre lo está marcando”. (P1/CB)</i></p> <p><i>“este centro está bien organizado se trabaja bien en equipo siempre están cooperándose unos con otros, si están unidos el centro va a funcionar súper bien”. (P2/CB)</i></p>
<p><b>Participación del equipo educativo en relación al ámbito pedagógico</b></p>	<p><i>“traslado de niños y sus avances, cambiar estrategias, material, planificaciones y espacios educativos”. (P1/CB)</i></p> <p><i>“yo creo que son todas las instancias en que se dan a conocer todo lo que aprendieron los niños a los papás, las presentaciones que vean a los niños participar en el show, lo educativo, los informes que se entregan con los avances de sus hijos, la entrevista de educadoras con los papás yo creo que todo eso es súper importante porque el papá esta súper agradecido si ve un avance y ve a su hijo lo ve feliz”. (P2/CB)</i></p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.25**

<p><b>Toma de decisiones del equipo educativo asociadas al ámbito pedagógico</b></p>	<p><i>“el equipo educativo el trabajo en equipo que actividades se van a realizar con los niños, todo lo relacionado con la planificación, las reuniones y entrevistas con los papás, pero también se le avisa a la directora para su organización”.</i> (P2/CB)</p>
<p><b>Se promueve la autonomía del equipo educativo en la toma de decisiones</b></p>	<p><i>(...) ella siempre nos escucha y también esas propuestas pueden ser arregladas, en qué sentido en que ella pueda decir pero sabes me gusta la idea te parece que lo enfoquemos por otro lado ella también te orienta.</i> (P8/CB)</p>
<p><b>Percepción de toma de decisiones del director asociado a lo administrativo y pedagógico</b></p>	<p><i>“la directora toma decisiones frente a todo a lo pedagógico y administrativo”.</i> (P1/CB)</p>

Fuente: Elaboración propia

Desde esta perspectiva se promueve el trabajo en equipo, de tal manera que involucra la participación de todos los individuos, lo que ha favorecido la consolidación del mismo.

Por su parte el equipo educativo toma principalmente decisiones relacionadas con aspectos pedagógicos referidos a la planificación, rutina diaria, las experiencias de aprendizajes y el trabajo con la familia. Se les otorga autonomía al respecto, pero manteniendo una comunicación fluida con la directora en cuanto a ideas y propuestas.

Esta manera de participar colaborativamente, promoviendo el trabajo en equipo y la autogestión, incrementa la motivación en el equipo educativo al sentirse valorado y parte importante en estos procesos.

Es importante destacar que frente a esta participación existe un acompañamiento por parte de la directora fundado en el criterio, la formación y el refuerzo para potenciar en su equipo educativo la mejor toma de decisiones.

### **5.3 Plan de análisis datos Cuantitativos**

A continuación se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario sobre clima organizacional. Este cuestionario consta de 71 preguntas las cuales fueron aplicadas a los equipos de ambos centros educativos. Este cuestionario tiene como objetivo medir la percepción que el equipo educativo tiene en relación al clima organizacional al interior de los centros respectivos.

La cantidad de encuestados para estos efectos fueron 20 personas, 9 participantes correspondiente al centro A y 11 participantes correspondientes al centro educativo B. La cantidad de personas que responden el cuestionario está en coherencia a las personas presentes el día que se efectuó dicha encuesta.

El cuestionario es de carácter anónimo por lo que para realizar la tabulación en la hoja de cálculo de Excel, se procedió a identificar a cada miembro de los equipos respectivos, con la palabra participante asociado a un número arábigo ordenado de manera ascendente.

Por las características propias de las preguntas relacionadas con la extensión del texto, se procedió a identificar cada una con la letra inicial “P” asociada a un número arábigo según la numeración descrita en el cuestionario correspondiente.

Para una mejor comprensión del proceso de análisis de los datos, se hace necesario definir algunas de las funciones realizadas al respecto.

- Base de datos: Conjunto de datos organizados que nos proporcionan datos detallados e individuales de un universo de datos.
- Tabulación de datos: Consiste en el recuento de los datos contenidos en el cuestionario.
- Representación gráfica: Representación visual de los datos obtenidos donde a través de gráficos se muestra la relación entre diferentes series de datos.

Para efectos del análisis de los mismos, se realizaron las siguientes actividades que a continuación se presentan:



Figura 5-4 Proceso de análisis datos cuantitativos

Para poder realizar el análisis pertinente se utilizó la valoración de las respuestas a través de una escala de Likert que adquiere el siguiente valor numérico:

- Totalmente en desacuerdo: 1
- En desacuerdo: 2
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo: 3
- De acuerdo: 4
- Totalmente de acuerdo: 5

Para efectos de evitar ambigüedades o dobles interpretaciones se cambian preguntas que estaban formuladas de manera negativa a su forma positiva, ya que de acuerdo a la escala de Likert formulada para este cuestionario, la puntuación más alta es para la aceptación de las actitudes consideradas como positivas y a la inversa la puntuación más baja para lo considerado como negativo. Las preguntas que fueron transformadas a su forma positiva se encuentran sombreadas en los cuadros de tabulación de cada centro educativo. (Ver Anexo 4)

Los resultados serán presentados de acuerdo a los 13 ítems que conforman el cuestionario: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad laboral, comunicación, equipo y distribución de personas y material). Cada ítem está asociado a una cantidad determinada de preguntas relacionadas con el mismo.

Los resultados obtenidos en cada ítem son presentados a través de gráficos de barra, los que representan el valor promedio que el equipo educativo del Centro educativos A y Centro educativo B le otorgo a cada pregunta.

Estos valores permiten establecer un punto de comparación entre los niveles de acuerdo o desacuerdo que manifiestan ambos equipos educativos, los que están relacionados con las percepciones que posee cada individuo en relación a las diferentes temáticas que se abordan en dichas preguntas.

### 5.3.1 Análisis datos cuantitativos

#### 5.3.1.1 Estructura

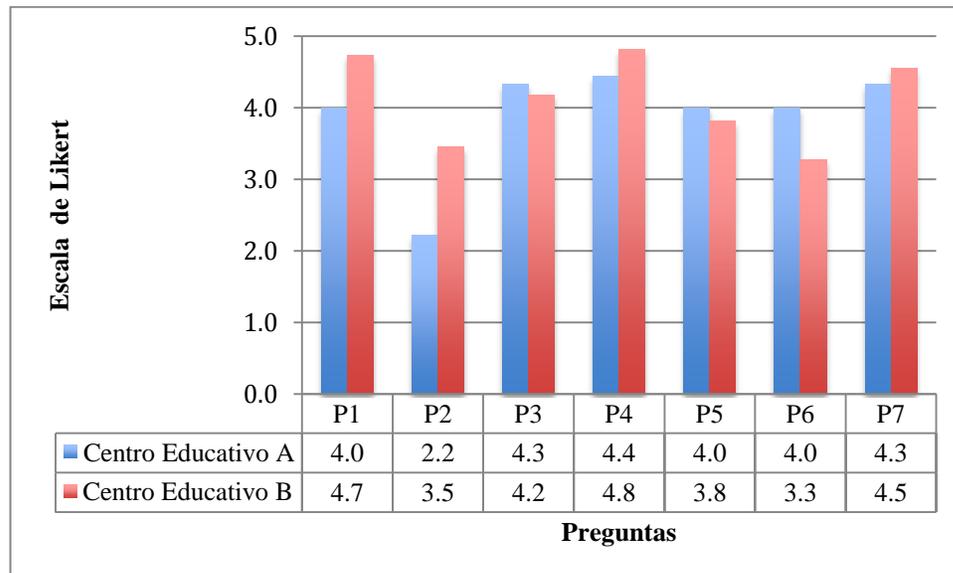


Figura 5-5 Promedio centro educativo A y centro educativo B, ítem estructura

De acuerdo al gráfico anterior las percepciones del equipo del centro educativo A y centro educativo B, en promedio, están en un nivel de acuerdo con la estructura que presenta su organización educativa en relación a sus normas, reglas y procedimientos. El promedio de acuerdo más alto en el centro educativo A es de (4,4) y en el centro educativo B (4,8) y ambos valores corresponden la pregunta N°4 que indica que los miembros de la organización educativa identifican claramente quién es el encargado o jefe del mismo.

En cuanto a la puntuación de las preguntas N° 1, 3, 5, 6, y 7 podemos observar que en el centro educativo A oscila entre un nivel de acuerdo que está entre los (4,0 y 4,3), por lo tanto, manifiestan una consideración positiva en

relación a las preguntas que tienen como foco la planificación, organización y toma de decisiones que se llevan a cabo en el centro educativo.

Por su parte el centro educativo B en las preguntas N° 1, 3 y 7 posee un rango de acuerdo que oscila entre los (4,2 y 4,7) lo que se traduce en una percepción positiva en relación a las preguntas asociadas. Conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades, consideran que trabajan de manera planificada y organizada y reconocen quienes toman parte en las decisiones en el centro educativo.

El promedio más bajo del centros educativo A es (2,2) y hace referencia a la pregunta N° 2 que manifiesta que las nuevas ideas se toman en cuenta. Por su parte el centro educativo B presenta su consideración más baja (3,3) que se traduce en un ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en relación a la pregunta N° 6 que refiere a si la capacidad es el criterios básico para asignar tareas.

### 5.3.1.2 Responsabilidad

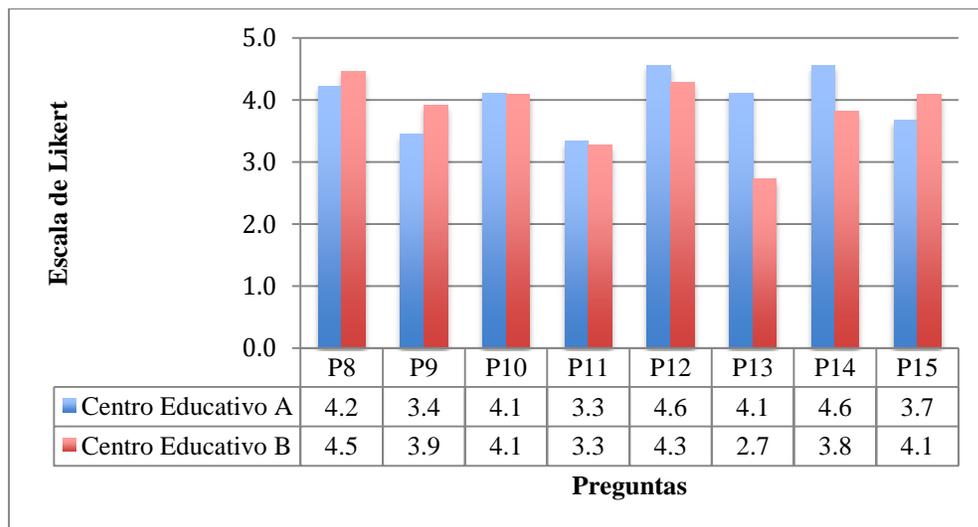


Figura 5-6 Promedio centro educativo A y Centro educativo B ítem responsabilidad

En relación al gráfico anterior, las percepciones del equipo del centro educativo A, reflejan un nivel alto de acuerdo en relación a las preguntas N° 8, 10, 12, 14 que se asocian respectivamente con afirmaciones como que la institución confía en la responsabilidad de las personas al desarrollar su trabajo, en la institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre un trabajo en específico, para obtener buenos resultados implica tener un alto nivel de conocimiento y en la institución las personas puede recurrir sus jefes para resolver problemas del trabajo.

El centro educativo B por su parte presenta sus mayores niveles de acuerdo en relación a las mismas preguntas, pero además en la pregunta N° 15 manifiestan un nivel de acuerdo (4,1) que refiere a que el equipo percibe que el personal es responsable en el trabajo.

El promedio más bajo de acuerdo del centro educativo A es (3,3) y está relacionado con que el equipo educativo percibe que no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo se revisa, por su parte el centro educativo B obtiene un nivel (2,7) un nivel de desacuerdo con la afirmación que postula que en la institución cada persona realiza el trabajo que corresponde a su cargo asumiendo las responsabilidades que le competen.

### 5.3.1.3 Recompensa

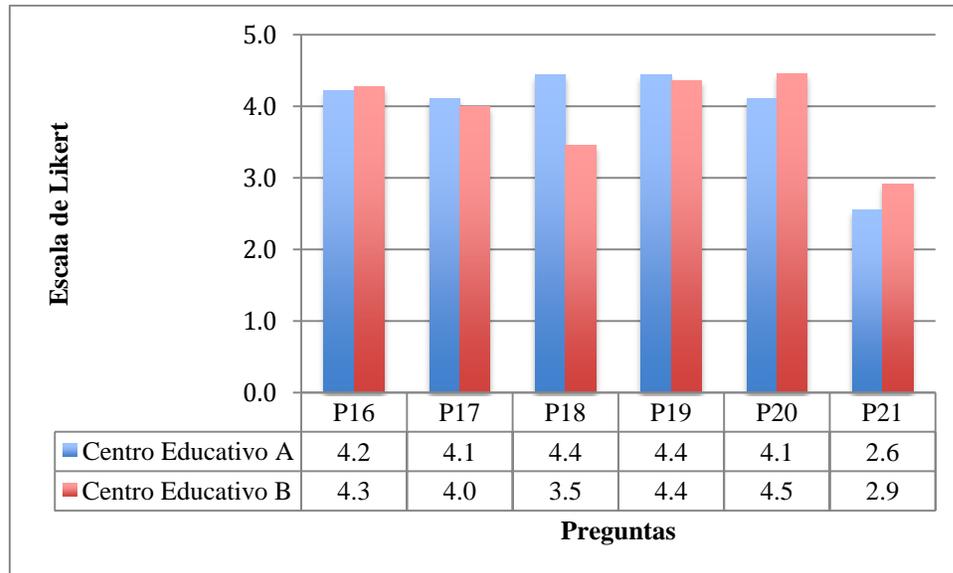


Figura 5-7 Promedio centro educativo A y centro educativo B ítem recompensa

Este gráfico hace referencia a que las percepciones del equipo de los respectivos centros educativos están en un nivel de acuerdo en relación a las preguntas asociadas. La pregunta N° 16 hace referencia a que los que desempeñan mejor su trabajo obtiene mayor reconocimiento por parte de sus superiores, el centro educativo A obtiene un (4,2) y en el centro educativo B (4,3).

La pregunta N° 17 refiere a que en la institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que el mal hecho, el centro educativo A alcanza un nivel de acuerdo de (4,1) y el centro educativo B un (4,0). En la pregunta N° 18 existe una diferencia notable en cuanto el centro educativo A obtiene un valor de acuerdo de (4,4) y el centro educativo B por su parte obtiene un (3,5) que representa en la escala de Likert un nivel de ni acuerdo, ni desacuerdo. Esta pregunta refiere a que en la institución a quien comete un error se le castiga.

En la pregunta N°19 y 20 ambos centros educativos presentan un nivel de acuerdo que fluctúa entre los (4,1 y 4,5) lo que implica que poseen una percepción positiva en relación a las preguntas asociadas que refieren lo siguiente, cuando hago bien las cosas se me reconoce y en la institución las críticas son bien intencionadas.

En la última pregunta N° 21 ambos centros educativos manifiestan un nivel de desacuerdo (2,6) y(2,9) respectivamente, en cuanto la afirmación que propone dicha pregunta referida a que en la institución existen demasiadas críticas.

#### 5.3.1.4 Riesgo

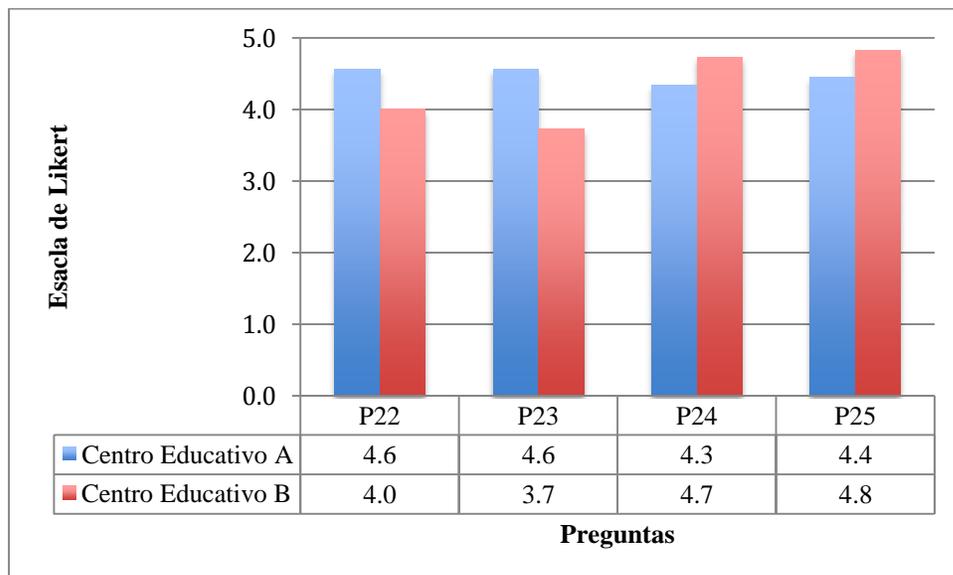


Figura 5-8 Promedio centro educativo A y centro educativo B ítem riesgo

El centro educativo A presenta un nivel de acuerdo en cada una de las preguntas formuladas para este ítems con valores que oscilan entre los (4,3 y 4,6) las preguntas respectivamente hacen referencia a si las nuevas ideas son bien acogidas por los jefes, el

ambiente en la institución es propicio para desarrollar nuevas ideas y presentarlas y las personas progresan en la institución si tienen una buena iniciativa.

Por su parte el Centro educativo B presenta un nivel de acuerdo que oscila entre los (3,7) y (4,8) en relación a las mismas preguntas.

En general ambos centros educativos tienen una percepción positiva en relación a este ítem que contempla la participación de los individuos en términos de sus iniciativas y propuestas.

### 5.3.1.5 Calidez

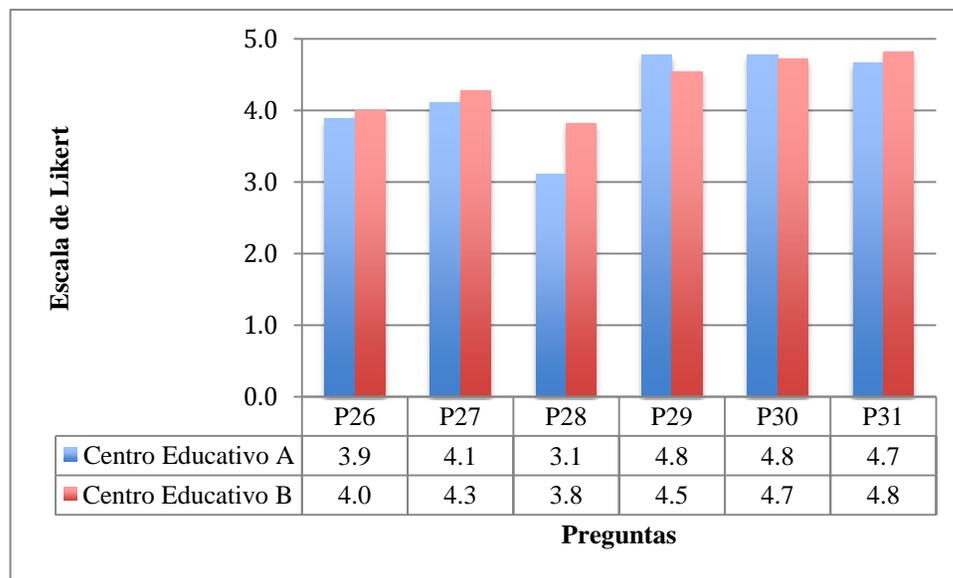


Figura 5-9 Promedio centro educativo A y centro educativo B ítem calidez

En relación al gráfico anterior podemos destacar que el centro educativo A presenta el promedio más alto de acuerdo en las preguntas N° 27, 29, 30, 31 donde los valores respectivos oscilan entre los (4,7 y 4,8), si bien en la pregunta N° 26 se refleja un nivel de acuerdo menor la tendencia sigue siendo positiva (3,9).

En cuanto al centro educativo B podemos agregar que la tendencia sigue siendo de un nivel promedio de acuerdo que oscila entre (4,0 y 4,8) en relación a las mismas preguntas.

Esto refleja que en ambos centros educativos existe una percepción positiva de los equipos educativos en relación a las preguntas señaladas, que tienen como foco la confianza que demuestra la institución hacia sus miembros, la relación que se establece entre los miembros del equipo educativo, la factibilidad de comunicación con los jefes y el respeto que existe en la institución por las personas.

Por su parte los valores asociados al centro educativo A (3,1) y centro educativo B (3,8) reflejan un nivel de baja consideración que se sustenta en un nivel de ni de acuerdo, ni en desacuerdo en relación a la pregunta que se refiere a si la institución se caracteriza por un trabajo tenso.

### 5.3.1.6 Apoyo

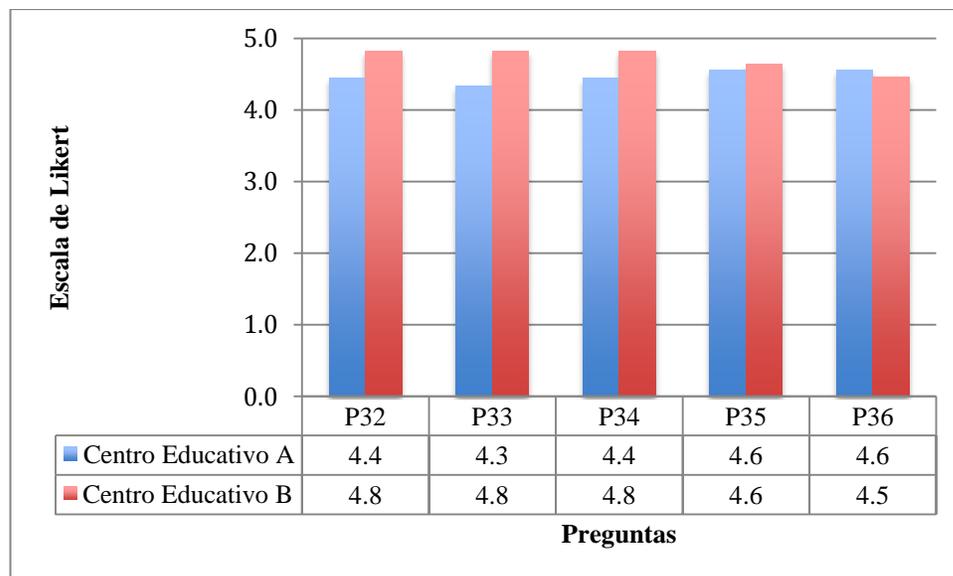


Figura 5-10 Promedio centro educativo A y centro educativo B ítem apoyo

Este ítem presenta un promedio de nivel de acuerdo entre ambos centros educativos con valores que fluctúan entre los (4,3) y (4,8). Las preguntas en un orden progresivo referidas a este ítem son las siguientes, cuando tengo un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeras, en esta institución se trabaja en equipo, cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi jefe, la dirección de esta institución se preocupa de las personas de cómo se sienten y de sus problemas, los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.

Estos valores indican que existe una percepción positiva de los equipos educativos de ambos centros en términos de la consideración y el apoyo por parte de su directivo hacia el equipo y del trabajo en equipo que se promueve en cada institución.

### 5.3.1.7 Administración del conflicto

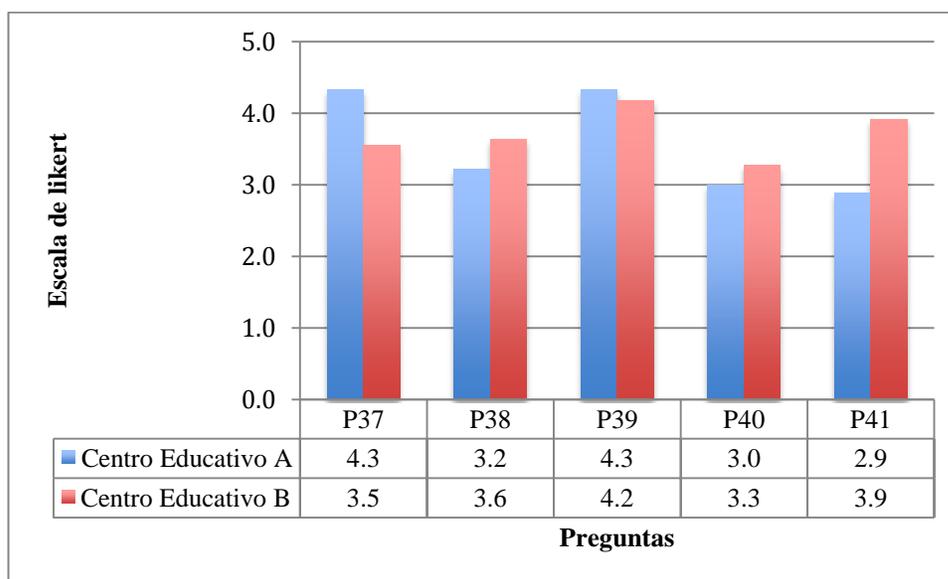


figura 5-11 Promedio centro educativo A y centro educativo B ítem administración del conflicto

El centro educativo A podemos observar que presenta un nivel de acuerdo mayor (4,3) en las preguntas N° 37 y 39 que hacen alusión a que las discrepancias pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución y que se les alienta a

manifestar sus opiniones aunque estén en desacuerdo con sus jefes. Por su parte el centro educativo B presenta un promedio de nivel de acuerdo de (4,2) que posee una consideración positiva en cuanto a la afirmación que propone que en la institución se los alienta a decir lo que piensan aunque estén en desacuerdo con los jefes. La valoración más baja en ambos centros educativos es de (3,0) en el centro educativo A y (3,3) en el centro educativo B que representa nivel de ni de acuerdo, ni en desacuerdo frente a la pregunta N° 40 que postula que en la institución la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.

Estos valores reflejan que existen espacios de comunicación basados en la confianza y el respeto donde todos los actores educativos tienen la libertad de manifestar sus ideas sin temor a represiones o sanciones.

### 5.3.1.8 Identidad

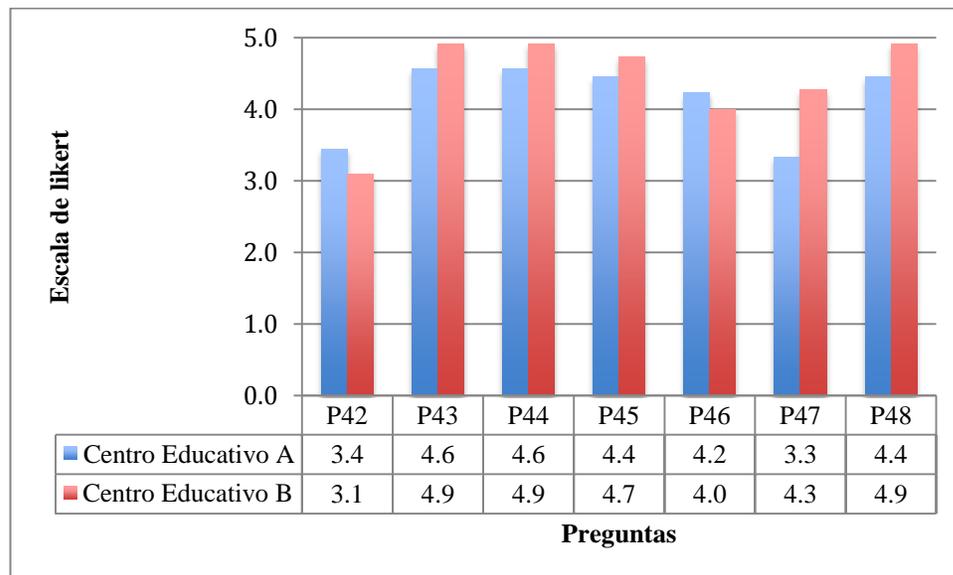


Figura 5-12 Promedio centro educativo A y centro educativo B ítem identidad

A partir del gráfico señalado para este ítem podemos observar que en el centro educativo A presenta un promedio mayor de nivel de acuerdo en relación las preguntas N° 43, 44, 45, 46, valores que oscilan entre los (4,4) y (4,6). En cuanto al equipo educativo B podemos advertir que posee un promedio de nivel de acuerdo similar al centro educativo A, sólo que agrega un nivel de acuerdo mayor (4,3) en relación a la pregunta N° 47 que refiere la lealtad de los miembros del equipo hacia la institución. El centro educativo A, en relación a la misma pregunta posee un valor de (3,3) que representa un nivel ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

De acuerdo a lo anterior existe una percepción positiva de los equipos de ambos centros educativos frente a las siguientes preguntas el trabajo que desempeñan corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses; me interesa que esta institución sea la mejor, en la medida que ésta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo, las personas de ésta institución están satisfechas de pertenecer a ésta.

Sin embargo es importante destacar que ambos centros educativos poseen un nivel de ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3,4) y (3,1) respectivamente frente a la afirmación que menciona que en la institución la mayoría de las personas están preocupadas de sus propios intereses.

Estos valores revelan que ambos equipos educativos poseen un sentido de identidad y pertinencia hacia la institución que se desempeñan. En general la tendencia en cuanto a los valores obtenidos es positiva aunque existen preguntas que representan un valor menor que no alcanza a ser negativo.

### 5.3.1.9 Estilos de supervisión

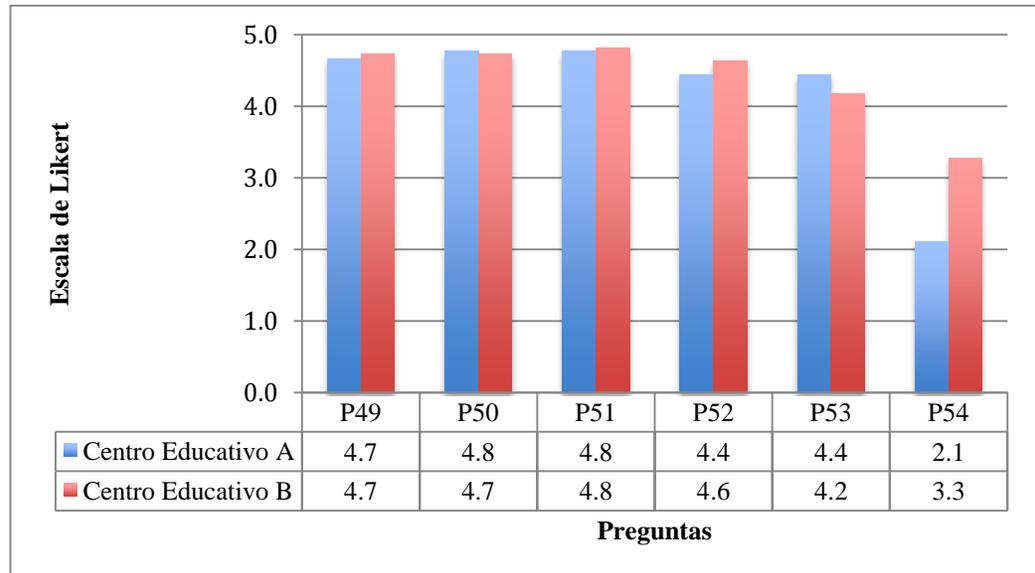


Figura 5-13 Promedio centro educativo A y centro educativo B ítem estilos de supervisión

Ambos centros educativos según la representación gráfica presentan un alto nivel de acuerdo en relación a las preguntas N° 49, 50, 51, 52, 53, las preguntas asociadas a este ítem según la numeración señalada, son que en la institución tratan con respeto a los subordinados, se promueven buenas relaciones humanas en la institución, los jefes entregan información a su personal respecto a su desempeño laboral, los funcionarios saben lo que los superiores esperan de ellos, la mejor manera de tener una buena relación con el jefe es manifestando sus opiniones.

Según lo anterior la percepción que los equipos respectivos tienen en torno a este ítem presenta una tendencia positiva, el valor promedio del centro educativo A oscila entre los (4,4) y (4,8) y el centro educativo B entre los (4,2) y (4,8) lo que refleja claramente un promedio de acuerdo en relación a las afirmaciones anteriores.

Los valores asociados a la pregunta N° 54 en el centro educativo A obtienen un valor de (2,1) y en el centro educativo B (3,3) lo que representa un nivel de desacuerdo y un nivel de ni acuerdo, ni en desacuerdo respectivamente en relación a la pregunta que propone que la gente de los niveles superiores toma las decisiones.

Estos valores indican que el estilo de supervisión que se ejerce en ambos centros educativos resulta positivo en cuanto su foco está en mantener interacciones basadas en el respeto por los demás.

### 5.3.1.10 Motivación laboral

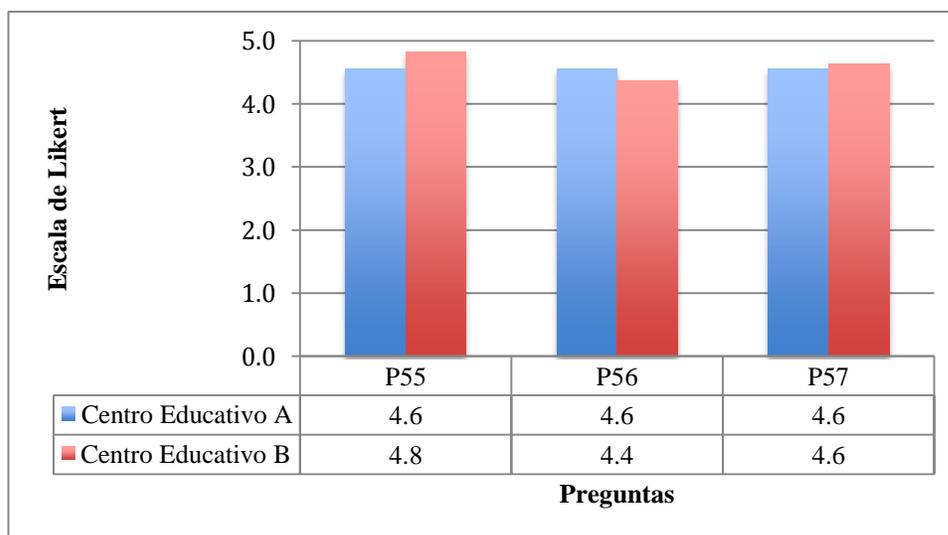


Figura 5-14 Promedio centro educativo A y centro educativo B ítem motivación laboral

En este ítem podemos destacar que ambos centros educativos manifiestan un nivel de acuerdo en relación las preguntas asociadas. El promedio de acuerdo en el centro educativo A es de (4,6) en cada una de las preguntas relacionadas y el promedio de acuerdo del centro educativo B oscila entre los (4,6) y (4,8). Estos valores reflejan las percepción positiva del equipo educativo en cuanto a las siguientes preguntas, referidas a si las personas en la institución educativa

muestran interés por el trabajo que realizan, se esfuerzan bastante en desarrollar eficientemente su labor, la gente en la institución educativa está comprometida con su trabajo. Estos valores demuestran el interés, esfuerzo y compromiso por de los equipos educativos hacia su trabajo.

### 5.3.1.11 Estabilidad laboral

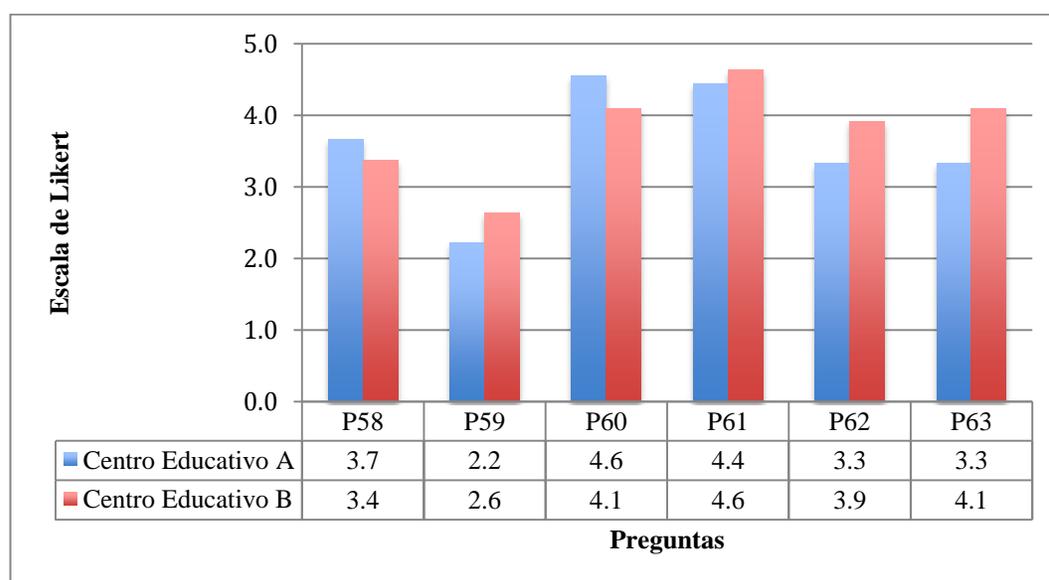


Figura 5- 15 Promedio centro educativo A y centro educativo B ítem estabilidad laboral

De acuerdo al gráfico podemos advertir que el promedio de nivel de acuerdo más alto en el centro educativo A es de (4,4) y (4,6) y está referido a las preguntas N° 60 y 61 que expresan lo siguiente, no creo que puedo perder el trabajo en esta institución y la institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación laboral. Por su parte el centro educativo B coincidentemente presenta sus valores de acuerdo más alto (4,1) y (4,6) en relación a las mismas preguntas.

El centro educativo A y el centro educativo B presentan respectivamente los siguientes valores referidos para las preguntas N° 58, 59, 62, 63 que indican lo siguiente; me preocupa los efectos que pueda tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo y la automatización en esta institución (3,7) centro educativo A y (3,4) centro educativo B, me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo, centro educativo A (2,2) y centro educativo B (2,6) en esta institución existen posibilidades de ascenso (3,3) centro educativo A y (3,9) centro educativo B, en esta institución se dan las posibilidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales (3,3) centro educativo A y (4,1) centro educativo B.

Este ítem refleja que existe una percepción positiva en cuanto a la estabilidad laboral y la capacitación laboral en la institución, pero existe una diferencia entre el centro educativo A que no tiene claro si existen posibilidades de ascenso e instancias para desarrollar las habilidades y destrezas versus el centro educativo B que refleja en sus valores todo lo contrario.

### 5.3.1.12 Comunicación

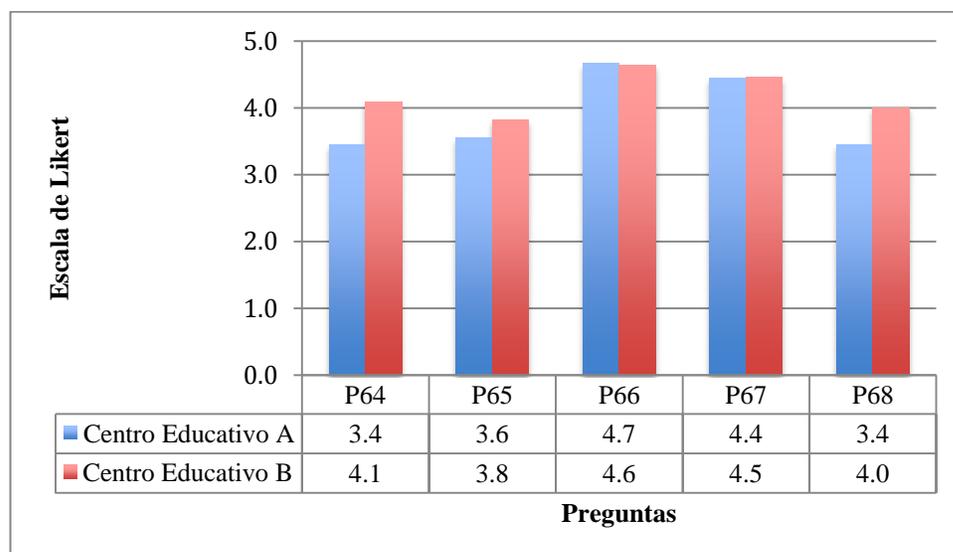


Figura 5-16 Promedio centro educativo A y centro educativo B ítem comunicación

Ambos centros educativos presentan un nivel de acuerdo alto en relación a las preguntas N° 66 y 67 los valores para el centro educativo A son de (4,7) y (4,4) y los valores del centro educativo B son de (4,6) y (4,5) respectivamente. Estas preguntas refieren a que existe una buena comunicación entre la dirección y el equipo educativo y que los trabajadores se rigen por la información oficial derivada de la institución y no por informalidades.

En cuanto a las preguntas N° 64, 65 y 68 el centro educativo A presenta valores que fluctúan entre los (3,4) y (3,6) los que se traduce en un nivel de ni de acuerdo ni en desacuerdo, en cuanto a que la institución siempre los mantiene informados, lo que deben hacer está claro porque se les explica bien y oportunamente y si existe una buena comunicación entre las distintas áreas de la institución.

El centro educativo B por su parte en cuanto a las mismas preguntas presenta un valor de (4,1) (3,8) y ( 4,0) lo que refleja una tendencia positiva de acuerdo.

El centro educativo B manifiesta una clara tendencia de acuerdo, en todas las preguntas relacionadas a este ítem por lo que se infiere que existen canales de comunicación adecuados entre la dirección y el equipo educativo. Por su parte el equipo educativo A si bien presenta un nivel de acuerdo positivo en relación a este ítem destaca que no tiene claro si existe una buena comunicación entre el equipo educativo y las diferentes áreas que integran la institución corporativa.

### 5.3.1.13 Equipos y distribución de personas y material

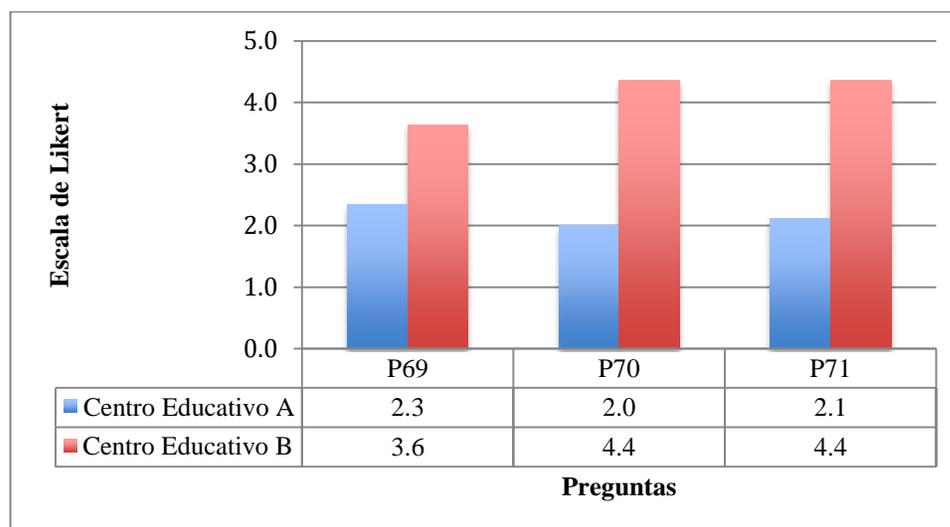


Figura 5-17 Promedio centro educativo A y centro educativo B equipo y distribución de personas y material

El centro educativo A manifiesta un alto nivel de desacuerdo con valores que fluctúan entre los (2,1) y (2,3) en relación a las preguntas que hacen referencia a que el número de personas que trabaja en la institución es apropiado para la cantidad de trabajo que realiza, hay disponibilidad de materiales de tipo y cantidad requerida, la distribución del material y personal en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.

Por el contrario el centro educativo B presenta niveles de ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3,6) frente a la pregunta que expresa si el número de personas que trabaja en al institución es apropiado para la cantidad de trabajo que realiza, y manifiestan un nivel de acuerdo asociado a valores de (4,4) en relación a las preguntas N° 70 y 71 que indica que hay disponibilidad de materiales de tipo y cantidad requeridos y en cuanto a la distribución del material y personal en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

El objetivo planteado en este proyecto de investigación tiene como propósito fundamental identificar cómo el estilo de liderazgo directivo ejerce influencia en el clima organizacional de los centros educativos pertinentes.

Para responder a este planteamiento se recogen los objetivos específicos vinculados a este propósito con la finalidad de evidenciar los resultados obtenidos al respecto.

- **Determinar qué estilo de liderazgo se evidencia en cada uno de los centros educativos.**

A través de los resultados obtenidos que consideran las percepciones del equipo educativo se pudo determinar que en ambos centros educativos prevalece un estilo de liderazgo democrático que se caracteriza preferentemente por involucrar a sus miembros en la toma de decisiones y promover permanentemente el trabajo en equipo.

Esta forma de significar y vivir el liderazgo hace que los líderes de ambos centros educativos centren su mirada en el otro como factor fundamental para el éxito de la organización. Comprenden que un trabajo cohesionado es la manera adecuada de enfrentar cada nuevo desafío.

Es así como ambos directivos ponen énfasis en la participación del equipo al momento de tomar las decisiones en relación a aspectos que le competen a los equipos educativos. Favorece una cultura colaborativa que potencia a sus miembros a encontrar sus propios potenciales en beneficio de un trabajo más efectivo.

De acuerdo a las evidencias podemos señalar que el equipo educativo recurre a su directivo para recibir la ayuda y orientación necesaria cuando lo necesita.

En este sentido ambos directivos demuestran una alta consideración por su equipo educativo, apoyándolos constantemente, no sólo en aspectos relacionados con el rol y sus funciones, sino que además desde un ámbito más personal. Se potencian las relaciones basadas en la confianza lo que promueve sentimientos de valoración y respeto en las personas.

Esta forma de liderazgo, centrado en las personas, es lo que permite a los directivos forjar interacciones positivas con sus miembros, relaciones basadas en la comunicación, la confianza y el respeto.

De esta manera es fácil poder proyectar un buen clima organizacional en los centros educativos, ya que como se puede inferir a través de sus discursos, los equipos trabajan en un clima de armonía a pesar de las demandas y exigencias propias de cada rol.

De acuerdo a las prácticas de liderazgo visualizadas, podemos advertir que ambas organizaciones educativas están fuertemente influenciadas por un estilo de liderazgo democrático basado en la comunicación, el respeto y la consideración.

**Distinguir las percepciones que poseen los individuos, equipo educativo; en torno al rol del director(a).**

A partir del amplio campo de análisis efectuado y de acuerdo a lo evidenciado podemos sostener que existen diversos factores que favorecen una percepción positiva en los equipos educativos en torno al rol que desempeña el directivo en sus respectivos centros. Estos factores están asociados a prácticas de liderazgo que favorecen procesos colaborativos donde se promueve la participación del equipo educativo para responder a las necesidades y exigencias del contexto. El equipo juega un rol activo y protagónico en la construcción de este proceso.

Un punto relevante al respecto, es destacar que esta estrategia de participación entre los miembros promueve un sentimiento de pertinencia en el grupo lo que hace que el equipo se sienta mayormente motivado, comprometido y mejore su desempeño.

Esta forma de participación, no sólo tiene como objetivo aunar criterios y delimitar responsabilidades, sino que además posee la función de empoderar a los miembros del equipo para actuar progresivamente en la toma de decisiones de manera autónoma y responsable.

Otro factor asociado a esta percepción positiva se relaciona con los procesos de comunicación que se establecen entre el directivo y el equipo educativo, este último declara que los canales de comunicación son fluidos y se concretan en espacios formales e informales de comunicación. Esta conexión se realiza no sólo con una finalidad pedagógica, sino que también a través de espacios de comunicación espontáneos, facilitando así el desarrollo de relaciones cercanas que contribuyen a generar un clima positivo en la organización.

Se evidencia que existe un apoyo permanente del directivo hacia su equipo, que se traduce en una preocupación constante por su formación y bienestar en general.

Reflejo de lo anterior es la elevada opinión que posee el equipo de cada centro educativo en relación a sus directivos, pues se constituyen como líderes y referentes positivos que se destacan no sólo por sus aptitudes, sino que también por sus actitudes.

En conclusión podemos afirmar que las percepciones en relación al rol del director son favorables y se fundan en prácticas de liderazgo orientadas no sólo a la tarea sino que también a las personas, lo que contribuye a generar una clima positivo al interior de la organización.

**Identificar las percepciones que los directivos tienen en relación a sus propias prácticas de liderazgo.**

De acuerdo a lo evidenciado y a la luz del liderazgo ejercido en ambos centros educativos, podemos afirmar que existen semejanzas significativas en cuanto a su ejercicio.

De partida ambos directivos establecen una comunicación efectiva con los miembros de su equipo educativo, caracterizada por un estilo de comunicación abierto que suscita la seguridad y confianza en los demás. Esta comunicación es constante y fluida, las puertas están siempre abiertas al diálogo.

Los directivos tienen un manejo real en cuanto al contexto y las situaciones que puedan afectar a sus miembros, lo que permite encontrar una solución oportuna y pertinente cuando se necesita.

Los directivos reconocen la importancia de establecer un rumbo en cuanto a las metas de la organización por lo cual procuran transmitir claramente al equipo esa visión en todo lo que hacen.

Sostienen la importancia de la participación del equipo, enfatizando que ellos son el motor fundamental para el logro de objetivos. Esta idea se transmite en todo momento por lo cual se construye una forma de trabajo basado en un esfuerzo mancomunado.

Se aprecia que los directivos están conscientes de la importancia que adquiere el control y monitoreo de los procesos, por lo que se encargan de hacer continuamente un seguimiento a los compromisos establecidos por sus equipos.

Esta implementación permite asegurar un estándar de desempeño adecuado, un proceso guiado, que tiene como objetivo mejorar y fortalecer el desempeño de las personas.

En conclusión, los directivos son juiciosos a la hora de reconocer cuales son las prácticas, asociados a su rol, que influyen de manera determinante en el desempeño de sus equipos educativos. En coherencia son estas mismas prácticas las que afectan el comportamiento de los individuos y en consecuencia la percepción que tienen sobre el clima al interior de la organización.

**Generar evidencia sobre las prácticas de liderazgo directivo que influyen de manera positiva o negativa en el clima organizacional de cada centro educativo para potenciales mejoras.**

Antes de responder a este objetivo es importante señalar que después de realizar una análisis exhaustivo, en cuanto a los datos obtenidos, podemos afirmar que existe una coherencia entre el discurso del director y las percepciones que tienen los miembros educativos en cuanto al ejercicio de su rol.

Se evidencia un discurso coherente entre lo que manifiestan los directivos y las percepciones de sus respectivos equipos en torno a las mismas temáticas.

De esta manera se constata que los directivos de ambos centros educativos, no refieren un discurso declarativo, sino que efectivamente llevan a la práctica lo que dicen en cuanto al ejercicio de sus liderazgos.

Los hallazgos evidenciados a lo largo de este estudio, permiten visualizar que existen prácticas de liderazgo, asociadas a un estilo de liderazgo democrático, en ambos centros educativos, lo que contribuye a propiciar un ambiente o clima laboral positivo. Evidencia que responde claramente a nuestra hipótesis de investigación que alude a que existen características del estilo del liderazgo del director asociadas a un estilo de liderazgo que influyen positivamente o negativamente en el clima interno de los centros educativos.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, no se encuentran diferencias significativas en cuanto a la percepción de las variables de estudio entre el equipo educativo perteneciente al centro educativo A y el equipo educativo perteneciente al centro educativo B, por el contrario se evidencia que existen prácticas comunes de liderazgo ejercidas por ambos directivos, lo que tiene una total coherencia con el estilo de liderazgo encontrado en cada organización.

En conclusión y de acuerdo al planteamiento teórico expuesto en este estudio podemos advertir que existen prácticas exitosas de liderazgo que se promueven en ambas organizaciones, entre éstas se destacan las siguientes:

Se construyen procesos colaborativos en la toma de decisiones, los directivos de ambas organizaciones promueven oportunidades de participación entre el equipo. En definitiva los directivos confían en su equipo de trabajo, le otorgan roles y funciones favoreciendo el empoderamiento y la autogestión para la toma de decisiones de manera crítica y reflexiva.

Desde esta mirada se establecen canales fluidos de comunicación entre el director y su equipo lo que promueve la confianza entre los miembros para establecer nuevas propuestas y fortalecer las relaciones interpersonales.

Se establece un rumbo, una visión de futuro, la identificación de metas grupales y objetivos propuestos. Se proporciona claridad al grupo en relación a dónde están y hacia donde quieren llegar. Es importante mencionar que cuando existe claridad al respecto se generan altas expectativas de rendimiento, lo que motiva al equipo a alcanzar el éxito.

Desde esta perspectiva resulta fundamental contar con objetivos claros en la organización para alinear al equipo y orientar el camino a seguir.

Se provee de un modelo de liderazgo apropiado, ambos centros educativos cumplen satisfactoriamente con este postulado, ya que la percepción que poseen respecto a la figura de sus directivos es positiva.

Se proporciona de un estímulo intelectual, este aspecto está claramente desarrollado en ambos centros educativos, ya que no sólo cuentan con el apoyo constante por parte del director para orientándolos en su proceso de formación, sino que además cuentan con capacitaciones constantes en relación al ámbito pedagógico para potenciar sus conocimientos y contribuir a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Ambos centros educativos cuentan con un sistema de control y monitoreo de los procesos pedagógicos. Esto permite realizar un seguimiento a los compromisos establecidos por parte del equipo educativo, bajo el alero de una retroalimentación constante y tendiente a la mejora.

En definitiva podemos responder a nuestra pregunta de investigación, y concluir que efectivamente el estilo de liderazgo ejercido por los directivos en sus respectivos centros educativos, influye de manera significativa en las percepciones de los individuos, y en consecuencia en el clima imperante en los centros educativos.

Para finalizar, podemos concluir que un estilo de liderazgo democrático influye positivamente en el clima de ambas organizaciones educativas, y desde esta perspectiva se sugiere seguir potenciando este modelo de liderazgo, ya que contribuye a generar satisfactoriamente, un clima propicio para el buen desempeño de sus miembros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (1979). *Técnicas de investigación social* (19 ed.). Buenos aires, Argentina: humanitas.
- Araujo Cabrera, Y., & Jaime Santana, P. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Recuperado el 15 de 11 de 2014, de Dialnet: <http://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Arancibia, V. (1992). Efectividad escolar un análisis comparado. *Revista de estudios públicos*, 10, 101-126.
- Arehortúa, F. R., & Villegas, A. Z. (2012). Metodología de la investigación: Más que una receta. *AD-minister* (20), 91-111.
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 103-117.
- Díaz, R., & Zavala, G. (2006). *www.u-cursos.cl*. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de Una herramienta de apoyo a la docencia presencial: [https://www.u-cursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material\\_docente/previsualizar?id\\_material=492334](https://www.u-cursos.cl/icei/2009/1/PER75/1/material_docente/previsualizar?id_material=492334)
- Cabrera, V. (2001). *Manual de liderazgo. Apunte guía para asignatura sociología de la empresa*.
- Cáceres, A. E. (1991). *El liderazgo del director*. Pontificia universidad Católica de Chile, Escuela de ingeniería. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Serrano, J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo en el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5 (11), 117-125.
- Campos, R. (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla región Callao. *Tesis para optar la grado de académico de maestro en educación en la mención gestión de la educación. Escuela de postgrado, Universidad san Ignacio de Loyola*. Lima, Perú.
- Contreras, B. P. (2005). *Micropolítica escolar: estilo de liderazgo de una directora y participación de docente y alumnos en la gestión escolar*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Comunicación. Perú: PUCP.
- Chiang, M., Martín, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- García, I., & Sánchez, e. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los distintos estilos de liderazgo*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento, Granada.
- Hidalgo, L. (2005). Confiabilidad y validez de la investigación y evaluación cualitativas. 1-21.
- Hiriart, I., & Olivares, L. (2004). *Clima organizacional y fortalecimiento del trabajo en equipo*. Universidad Austral de Chile, Instituto de salud pública. Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- Huse, E. F., & Bowditch, J. L. (1980). *El comportamiento humano en la organización*. México: fondo educativo Interamericano.

- Justinico, O. (1984). Memoria para optar al título de psicólogo. *Cuestionario para medir clima organizacional en las instituciones educativas*. Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Un aporte desde la investigación*. Santiago, Chile: Fundación Chile.
- Liborio, C. C. (2012). *El liderazgo de mujeres directivas, un estudio de caso del aeropuerto de hualtuco s.a. de c.v.* Tesis, Universidad tecnológicas de la Mixteca, Huajupan de león, Oaxaca.
- Maldonado, J. A. (2012). *El clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de educación; programa de maestría para docentes de la región de Callao. Lima: Escuela de postgrado Universidad San Ignacio de Loyola.
- Mayorca, C. Y. (2006). *Una mirada a las relaciones de poder en las organizaciones con una perspectiva compleja*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de administración. Colombia: Ibagué 2006.
- Noriega, M. (2008 Septiembre - Diciembre). *Temas de ciencia y tecnología*. Retrieved 2012-Febrero from ElFinanciero:  
[http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf)
- Padilla, V., & Pallamar, P. (1985). *Manual de psicología organizacional, experiencias, conceptos, modelos y teorías*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Perera, M. (2008). *Estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en una institución de gobierno de Mérida Yucatán*. Trabajo presentado para el premio nacional de investigación del Corparmex , Administración, Mérida, Yucatán.
- Rainieri, A. (2006). Estilos de Dirección cómo determinantes del clima laboral en Chile. (E. walker, Ed.) *Abante* , 9 (1), 33.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría y dimensiones y modelos de abordajes*. Universidad nacional abierta y a distancia. UNAD, Escuela de Ciencias sociales, Artes y humanidades. Programa de psicología. Colombia: Universidad nacional abierta y a distancia. UNAD.
- Rivera, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa* . (U. d. Chile, Ed.) Antofagasta.
- Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico Organizacional* (Primera ed.). Santiago, Chile: Ediciones Universidad católica de chile.
- Rojas.M (2005). *Estudio de caso sobre las relaciones que poseen diferentes actores educativos acerca de la equidad escolar*. Chile: Pontificia universidad Católica de Chile.
- Rojas,Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacioanl*. Tesis, Universidad Católica Andrés Bello, Vicerrectorado académico, estudios de postgrado, área de gerencia, Caracas .
- Saavedra, J., Sanabria, M., & Ali, S. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada Foucaltiana al liderazgo. *Innovar* , 23 (50), 17-33.

- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo en el clima organizacional. *Suma de negocios* , 5 (11).
- Silva, V. M. (1996). *El clima en las organizaciones Teoría, Método e intervención* (1 ed.). Barcelona, España: EUB.
- Simón, J. D. (2010). Evaluación del clima organizacional. Caso Bodega comercial Mexicana. *Temas de ciencia y tecnología* , 14 (40), 23-30.
- Vistoso, V. C. (2001). *Manual de liderazgo. Apunte guía para asignatura sociología de la empresa.*
- Volante, P., Castro, P., Isla, P., & Muller, M. (2002). Estándares para el liderazgo educativo. (P. U.C chile, Ed.) *Boletín de investigación educacional* , 17, 101-118.
- Volante, P. (2008). *Influencia de la dirección escolar en los logros académicos V congreso internacional sobre dirección de centros educativos Universidad de Deusto - Bilbao.* Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de ciencias sociales, escuela de psicología. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Yulk, G. (2008). *El liderazgo en las organizaciones* (sexta edición ed.). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Entrevista Director(a)**

#### **“Estilo de liderazgo del directivo”**

**(Tomado de Contreras, 2005)**

#### **I. Datos Generales**

1. Nombre completo:
2. ¿Qué formación profesional tiene Ud.?
3. ¿Cuántos años de experiencia tiene Ud. como director (a)?
4. ¿Hace cuánto tiempo que dirige este centro educativo?

#### **II. Percepción sobre la gestión escolar y del rol de director**

5. ¿Cómo describe Ud. su rol de director?
6. En términos generales ¿Qué aspectos considera Ud. centrales en la gestión de este centro educativo?
7. ¿Cómo describiría Ud. este centro educativo?

#### **III. Relación Director – equipo educativo**

8. ¿En qué circunstancias se relaciona Ud. con el equipo educativo?

9. ¿Cómo prefiere que se dé esa relación? (De manera personal, en reuniones, prefiere delegar)

a) ¿Cuándo Ud. prefiere la interrelación cara a cara?

b) ¿Cuándo prefiere una reunión?

c) ¿Suele delegar a otros la comunicación con educadoras o técnicos?

10. Cuando Ud. se comunica con el equipo educativo ¿Qué aspectos suele abordar?

11. ¿En qué circunstancias se relaciona Ud. con el equipo educativo?

a) ¿Cómo se da esa relación?

12. Cuando Ud. se comunica con educadoras y técnicos ¿Qué aspectos suele abordar?

13. ¿Es Ud. quien se acerca al equipo educativo o ellos se acercan a Ud.?

a) (si no se acercan) ¿Por qué cree Ud. que no se acercan?

#### **IV. Toma de decisiones y ejercicio del poder**

14. Podría decirme Ud. ¿Quién o quiénes toman parte de las decisiones sobre la gestión del centro educativo?

15. ¿Por qué estas personas toman parte en la toma de decisiones?

a) (Si menciona que el director toma las decisiones) ¿Qué tipo de decisiones?

b) (Si menciona que educadoras o técnicos toman decisiones) Podría explicarnos algunos casos ) ¿Cómo son convocados a tomar decisiones?

16. (Si menciona consenso, acuerdos) ¿Qué acciones se siguen para llegar a consensos?

17. Ud. percibe que frente a su gestión hay grupos de oposición o apoyo? En caso mencione grupos de oposición:

a) ¿Qué actitud tiene la oposición?

b) ¿Cómo trabaja Ud. con sus opositores?

c) ¿Cómo reaccionan ellos?

18. (Si menciona conflictos) Cuando acontece un conflicto en el centro educativo ¿Qué acciones suele tomar Ud.?

## **V. Espacios y niveles de participación para docentes**

19. ¿Qué espacios vinculados a la gestión existe en el centro educativo para las educadoras y técnicos?

20. ¿Qué temáticas se abordan en esos espacios?

21. ¿Cuáles de estos considera Ud. los más importantes? ¿Por qué?

22. De acuerdo al grado de participación que puede existir en el centro educativo, podría decirnos ¿En qué nivel de participación se encuentran educadoras y técnicos?

23. ¿Podría explicar en qué circunstancias tienen tal participación?

**Anexo 2.** Entrevista a equipo educativo, educadoras y técnicos de párvulos.

## **“Estilo de liderazgo del directivo”**

**( Tomado de Contreras, 2005)**

### **I. Datos Generales**

1. Nombre completo
2. ¿Qué formación profesional tiene Ud.?
3. ¿Cuánto tiempo hace que se inició en la carrera docente?
4. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en este centro educativo?

### **II. Percepción sobre la gestión escolar y del rol de la directora**

5. ¿Cómo percibe Ud. el rol del director?
6. ¿Cómo describiría el rol que desempeña?
7. En función a ese rol ¿Cómo percibe usted este centro educativo?
8. En términos generales ¿Qué considera Ud. es lo más importante para el director en la gestión del centro educativo?

### **III. Relación de la directora con los docentes y alumnos**

9. ¿En qué circunstancias se relaciona el director(a) con el equipo educativo?
10. ¿Cómo prefiere, el director(a) desarrollar esa relación? (De manera personal, en reuniones, prefiere delegar)
  - a) ¿Cuándo el director(a) prefiere la relación cara a cara? ¿Cuándo prefiere una reunión?
  - o ¿En qué circunstancias prefiere delegar a otros esa relación?
11. ¿Cuando la directora(a) se comunica con el equipo educativo ¿Qué aspectos prefiere abordar?

#### **IV. Toma de decisiones y ejercicio del poder**

12. De acuerdo a lo que Ud. observa en el centro educativo, podría decirme ¿Quién o quiénes toman parte en las decisiones sobre la gestión del centro educativo?

a) (Si el director (a) toma las decisiones) ¿Qué tipo de decisiones toma el director (a)?

b) (Si el equipo educativo toma las decisiones) ¿Qué tipos de decisiones toman educadoras y técnicos?

c) ¿Cómo son convocados a tomar decisiones?

#### **V. Espacios de participación para docentes y alumnos**

13. ¿Qué espacios de participación vinculados a la gestión del centro educativo se promueven entre el equipo educativo?

14. ¿Qué temáticas se abordan en estos espacios?

15. ¿Cuáles de estos considera Ud. que son los más importantes para el director (a)?  
¿Por qué?

16. Teniendo en cuenta los niveles de participación en la toma de decisiones, podría decirnos ¿Cómo participan educadoras y técnicos en la toma de decisiones?

17. ¿Podría explicar en qué circunstancias tienen tal participación?

18.- ¿Por qué considera Ud. que se participa de esta manera

### **Anexo 3.** Cuestionario clima organizacional

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar el clima organizacional del centro educativo y su propósito fundamental es conocer las percepciones de sus miembros al respecto. Es importante que tenga presente que la información será tratada de forma anónima y confidencial; por lo que no solicitamos datos personales para su efecto.

Se solicita responder de la manera más honesta posible para garantizar la veracidad de los datos obtenidos.

#### **Instrucciones:**

A continuación UD. encontrará una serie de afirmaciones acerca del centro educativo en la cual se desempeña. Para cada una de las afirmaciones tendrá 5 alternativas de respuestas:

- 1) **Totalmente en desacuerdo**
- 2) **En desacuerdo**
- 3) **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**
- 4) **De acuerdo**
- 5) **Totalmente de acuerdo**

Su tarea consistirá en marcar con una cruz (X) en los casilleros que aparecen en el lado derecho de cada afirmación, la alternativa que según su opinión describe con mayor exactitud **lo que usted piensa**, respecto a la organización que usted trabaja.

#### **Por favor recuerde:**

-Leer con atención para evitar rayones, marcar sus respuestas en los casilleros y contestar todos los ítems.

ITEM	Centro educativo				
	1	2	3	4	5
<b>Estructura</b>					
1) Aquí se ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.					
2) Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.					
3) A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación					
4) En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe.					
5) En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.					
6) La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.					
7) En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.					
<b>Responsabilidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8) En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.					
9) Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo con ellos.					
10) En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre un trabajo específico.					
11) En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.					
12) Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimiento.					
13) En esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y ni deben asumir responsabilidades que le competen.					
14) En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes.					
15) Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.					

<b>Recompensa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16) En esta institución, los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen mayor reconocimiento de parte de sus superiores.					
17) En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que el mal hecho.					
18) En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo.					
19) No importa si hago bien las cosas, porque nadie me lo reconoce.					
20) En esta institución las críticas son bien intencionadas.					
21) En esta institución existen demasiadas críticas.					
<b>Riesgo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22) Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.					
23) El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.					
24) Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una nueva idea.					
25) Uno progresa en esta institución si tiene buena iniciativa.					
<b>Calidez</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26) En esta institución la gente no confía en los demás.					
27) En esta institución, entre el personal, predomina un ambiente de amistad.					
28) Esta institución se caracteriza por un trabajo tenso.					
29) Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.					
30) En esta institución es muy difícil hablar con los jefes.					
31) En esta institución existe un alto respeto por las personas.					
<b>Apoyo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
32) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeras.					
33) En esta institución se trabaja en equipo.					
34) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi jefe.					
35) La dirección de esta institución se preocupa de las personas; de cómo se sienten y de sus problemas.					
36) Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.					

<b>Administración del conflicto</b>					
37) Los jefes piensan en que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.					
38) En esta situación se tiende a llegar a acuerdos, lo más fácil y rápidamente posible.					
39) Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.					
40) En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.					
41) En esta institución es posible decir que “no” cuando se asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades de su cargo.					
<b>Identidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
42) En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.					
43) El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.					
44) Me interesa que esta institución sea la mejor.					
45) En la medida que esta institución se desarrolla, siento que también yo me desarrollo.					
46) Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ésta.					
47) Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia la institución.					
48) No me gusta trabajar en esta institución.					
<b>Estilos de supervisión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
49) Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus subordinados.					
50) Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.					
51) Los jefes entregan información a su personal respecto a su desempeño laboral.					
52) Los funcionarios saben lo que sus supervisores esperan de ellos.					
53) La mejor manera de tener buena relación con el jefe es no contradecirlo.					
54) La gente de los niveles superiores toma las decisiones.					
<b>Motivación Laboral</b>					
55) Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
56) Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.					
57) En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.					

<b>Estabilidad Laboral</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
58) Me preocupa los efectos que pueda tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo y la automatización en esta institución.					
59) Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.					
60) Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.					
61) Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación laboral.					
62) En esta institución existen pocas posibilidades de ascenso.					
63) En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destreza y habilidades personales.					
<b>Comunicación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
64) En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.					
65) Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.					
66) Existe una buena comunicación entre la dirección y el equipo educativo					
67) Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre cierto hecho, que en la información oficial.					
68) Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas de la institución.					
<b>Equipos y distribución de personas y material</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
69) El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.					
70) En esta institución has disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.					
71) La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.					

#### Anexo 4: Tabulación de datos centro educativo A

☐	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
Participante1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	
Participante2	5	4	1	1	5	5	1	1	3	5	3	5	5	1	2	5	5	1	1	5	3	1	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	
Participante3	5	5	1	1	5	5	1	1	3	5	3	5	5	1	3	5	5	1	1	5	3	1	1	5	5	1	5	3	1	1	5	5	5	5	5	5	
Participante4	5	4	2	1	5	1	1	2	5	3	2	4	4	1	1	4	4	1	1	5	1	1	1	2	5	1	4	1	1	1	5	4	4	4	5	4	
Participante5	3	4	1	3	3	5	4	4	4	3	3	5	5	2	3	4	3	4	1	1	3	1	1	5	4	3	5	3	1	1	5	4	4	4	4	4	
Participante6	3	3	4	2	2	4	2	3	2	4	4	4	2	2	3	4	2	1	3	4	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	4	
Participante7	2	3	1	1	3	3	1	1	4	3	2	4	3	1	1	3	5	1	2	4	2	1	1	5	4	5	2	1	1	1	4	5	5	5	5	5	
Participante8	5	4	1	1	5	5	1	1	3	5	3	5	5	1	2	5	5	1	1	5	3	1	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	
Participante9	5	4	1	1	5	5	1	1	3	5	3	5	5	1	3	5	5	1	1	5	3	1	1	5	5	1	5	3	1	1	5	5	5	5	5	5	
Participante1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
Participante2	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	
Participante3	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
Participante4	5	2	4	5	5	1	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	
Participante5	3	2	5	3	3	5	2	2	4	3	3	5	5	4	3	4	3	2	5	1	3	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	
Participante6	3	3	2	4	2	4	4	3	2	4	2	4	2	4	3	4	2	5	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
Participante7	2	3	5	5	3	3	5	5	4	3	4	4	3	5	5	3	5	5	4	4	2	5	5	5	4	1	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
Participante8	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	
Participante9	5	2	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
Promedio	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5

P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71
3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	1	4	3	1	1
5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1	1	5	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3
5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1	1	5	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3
4	4	4	3	3	1	5	5	5	4	3	1	5	5	5	5	1	2	5	5	5	4	3	1	4	1	1	1	5	5	3	4	2	1	1
4	2	3	2	2	1	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	2	3	4	5	5	2	5	2	5	3	4	3	4	4	1	4	1	1	1
4	4	4	3	2	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	2	4	3	2	2	4	4	2	4	1	1	2
4	4	4	4	3	2	5	4	4	4	4	1	4	5	5	5	2	2	4	4	4	3	2	2	3	2	2	2	3	5	3	3	2	2	2
5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1	1	5	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3
5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	1	1	1	5	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3

P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71
3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	1	1
5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	3	5	4	5	5	5	5	5	3	4	2	1	1
4	2	3	2	2	5	4	5	4	4	3	2	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	3	2	3	4	4	5	4	1	1	1
4	4	4	3	2	2	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	1	1	2	
4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	5	3	3	2	2	2
5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
5	3	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	2	5	5	5	4	2	5	4	3	3	3	4	5	4	3	2	2	2

## Anexo: Tabulación de datos centro educativo B

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36
Participante1	5	4	4	1	1	1	3	1	2	4	5	4	2	5	2	5	5	3	1	5	4	5	4	5	5	1	4	3	1	1	4	5	4	5	4	4
Participante2	5	5	1	1	5	4	1	1	5	5	2	5	3	1	3	5	5	5	1	4	3	1	1	5	5	4	4	1	1	1	5	5	5	5	5	5
Participante3	5	1	1	1	5	2	1	1	5	5	2	3	1	2	2	1	5	1	1	4	1	1	1	4	4	1	4	2	1	1	5	5	5	5	5	5
Participante4	5	4	4	1	1	1	3	1	2	4	5	4	2	5	2	5	5	3	1	5	4	5	4	5	5	1	4	4	1	1	5	5	5	5	4	4
Participante5	4	2	2	1	4	3	1	4	5	4	1	5	4	1	3	4	3	4	2	4	4	1	2	5	4	4	4	1	1	1	4	5	5	5	5	5
Participante6	5	1	2	1	5	4	1	3	4	3	3	5	4	3	4	5	5	4	1	5	3	1	3	5	5	2	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5
Participante7	3	2	2	3	4	5	1	2	5	3	3	5	3	1	1	4	4	2	3	4	3	2	2	4	5	2	4	4	3	2	5	4	4	4	4	4
Participante8	5	2	1	1	5	5	1	1	5	3	1	3	3	1	1	5	1	2	1	5	1	1	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5
Participante9	5	3	1	1	5	4	1	1	2	4	4	3	1	3	1	4	2	1	2	4	3	2	1	4	5	2	5	2	4	1	5	5	5	5	4	4
Participante10	5	2	1	1	2	3	2	1	4	5	3	5	3	1	1	4	5	2	3	4	3	2	1	5	5	3	3	4	1	3	5	4	5	4	5	3
Participante11	5	2	1	1	5	4	1	1	4	5	1	5	4	1	1	5	4	1	2	5	3	1	1	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5
Promedio	5	3	2	1	4	3	1	2	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	2	4	3	2	2	5	5	2	4	2	1	1	5	5	5	5	5	4

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
Participante1	5	2	2	5	1	1	3	5	2	4	1	4	2	1	4	5	5	3	5	5	4	1	2	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	
Participante2	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	1	5	4	3	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Participante3	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	3	1	4	4	1	5	5	5	4	1	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
Participante4	5	2	2	5	1	1	3	5	2	4	1	4	2	1	4	5	5	3	5	5	4	1	2	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	
Participante5	4	4	4	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	5	3	4	3	2	4	4	4	5	4	5	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
Participante6	5	5	4	5	5	4	5	3	4	3	3	5	4	3	2	5	5	2	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Participante7	3	4	4	3	4	5	5	4	5	3	3	5	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	2	3	4	5	4	4	4	4	4	
Participante8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	1	4	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Participante9	5	3	5	5	5	4	5	5	2	4	2	3	1	3	5	4	2	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4
Participante10	5	4	5	5	2	3	4	5	4	5	3	5	3	5	5	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5	3	3	2	5	3	5	4	5	4	5	3	
Participante11	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Promedio	5	3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	

P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71
4	3	4	1	3	4	5	5	5	4	3	1	4	5	5	5	1	3	5	4	5	3	4	2	5	5	1	3	4	4	1	3	4	4	3
1	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	2	2	5	4	4	2	3	1	5	1	1	1	5	5	1	5	4	5	5
5	5	3	3	4	2	5	5	5	3	5	1	5	5	5	5	1	1	5	4	4	1	1	1	5	1	2	1	5	5	1	4	3	4	4
4	3	4	1	3	5	5	5	5	2	3	1	4	5	5	5	1	3	5	4	5	3	4	5	5	1	2	4	4	4	1	4	4	3	5
1	1	5	5	5	3	5	5	4	5	4	1	5	5	5	5	2	4	5	4	5	1	1	1	4	2	1	1	2	5	1	4	5	5	5
5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	4	4	4	4	5	3	3	4	2	2	3	3	5	1	3	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3
5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	2	5	4	5	5
4	4	4	2	4	3	5	5	5	3	5	1	5	4	4	4	3	1	5	5	5	3	3	2	4	3	3	2	4	5	3	4	3	5	4
3	3	3	5	3	2	5	5	4	5	4	1	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	3	1	5	3	4	1	2	4	2	3	3	4	5
3	4	4	3	3	3	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	2	2	1	5	2	1	1	5	5	1	5	2	4	4
4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	1	5	5	5	5	2	3	5	4	5	3	3	2	5	2	2	2	4	5	2	4	4	4	4

P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71
4	3	4	1	3	2	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	4	4	5	1	5	3	4	4	5	3	4	4	3
1	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	3	3	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4
4	3	4	1	3	1	5	5	5	2	3	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	3	4	1	5	5	4	2	4	4	5	4	4	3	5
1	1	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	1	5	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	3	3	5	5	3	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	4	4	2	4	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	3	1	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	3	5	4
3	3	3	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	2	4	5	5	5	2	3	5	5	3	2	5	2	4	4	3	3	4	5
3	4	4	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	4
4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4