



**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES SOBRE  
EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA OFICIAL DEL CHOCO, COLOMBIA 2022**

**LUISELLA BORJA MORENO**

**DIRECTORA TALLER DE LÍNEA  
Doctora SOLBEY MORILLO PUENTE**

**ASESOR  
Doctor IVÁN NEFTALÍ RÍOS HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MEDELLÍN**

**FEBRERO, 2023**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Quibdó, febrero de 2023

Yo, LUISELLA BORJA MORENO

Por medio del presente documento declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad.

En fe de lo expuesto firmo,

**LUISELLA BORJA MORENO**

C.C. 35.600.209 de Quibdó

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso por permitirme hacer parte de esta bella profesión que es la educación y fue quien me acompañó en este arduo proceso.

A mi familia, por su apoyo incondicional y permanente; especialmente a mis cariñosas y comprensivas hija, LEIDY Y NAIROVYS.

A la Universidad de Medellín, a mis profesores en especial a la docente SOLBEY MORILLO, por todas las experiencias de aprendizaje que orientaron para mi formación personal.

A mi asesor, IVAN NEFTALI RIOS HERNANDEZ, Sin usted sus conocimientos, sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento que me ayudaron para no desfallecer.

A la Institución Educativa Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino, por abrir sus puertas para el desarrollo de esta investigación.

## Contenido

Resumen.....	8
1.1 Planteamiento del problema .....	12
1.2 Justificación.....	18
1.3 Objetivos .....	21
1.4 Viabilidad de la investigación.....	22
1.5 Evaluación de las deficiencias en el conocimiento .....	22
1.6 Consecuencias de la investigación .....	23
Capítulo 2. Marco Teórico .....	25
2.1. Antecedentes.....	25
2.1.2. Investigaciones sobre Estilos de Liderazgo .....	28
2.2 Marco conceptual .....	37
2.2.1. Liderazgo-Definición.....	38
2.2.2. Estilos de Liderazgo .....	39
2.2.3 La gestión educativa y su importancia en las organizaciones .....	43
2.2.4. Clima Organizacional .....	44
Capítulo 3: Metodología.....	48
3.1 Tipo de investigación y enfoque.....	48
3.2. Población y muestra .....	48
3.3. Tipo de muestreo .....	48
3.4. Sistema de variables e hipótesis .....	49
3.5. Instrumentos y técnicas para la recolección de datos .....	51
3.5.1. Escala de Estilos de Liderazgo .....	52
3.5.2. Validez de las escalas del instrumento .....	53
3.6. Técnicas y procedimientos de análisis de los datos.....	56
3.7. Fases de la investigación .....	57

Capítulo 4: Análisis de resultados .....	59
4.1. Análisis descriptivo .....	59
4.1.1. Características generales de la muestra .....	59
4.1.2. Análisis de las dimensiones del Clima Organizacional .....	61
4.1.3. Análisis de las dimensiones del Estilo de liderazgo .....	65
4.2. Análisis inferencial .....	68
4.2.1 Percepción del Clima Organizacional según el Sexo .....	68
Capítulo 5. Discusión .....	74
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones .....	78
Consideraciones Éticas del Proyecto y Consentimiento Informado .....	81
Bibliografía .....	82
Apéndices .....	89

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de la variable independiente Estilos de Liderazgo (dimensiones e indicadores y puntuación) .....	49
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de la variable dependiente Clima Organizacional (dimensiones e indicadores y puntuación) .....	50
<b>Tabla 3.</b> Alternativas de respuesta de la escala Likert empleada en la Escala de Percepción del Clima Organizacional .....	52
<b>Tabla 4.</b> Opciones de respuesta de la escala Likert empleada en la Escala de Estilos de Liderazgo.....	53
<b>Tabla 5.</b> Guía para valoración de los jueces.....	54
<b>Tabla 6.</b> Coeficiente de Validez de Contenido de las variables Clima Organizacional y Estilos de Liderazgo, total y por dimensiones.....	55
<b>Tabla 7.</b> Coeficiente Alfa de Cronbach para la confiabilidad de las escalas Clima Organizacional y estilo de liderazgo.....	56
<b>Tabla 8.</b> Técnicas y procedimientos de análisis de los datos.....	57
<b>Tabla 9.</b> Fases de la investigación.....	57
<b>Tabla 10.</b> Clasificación de los docentes según Sexo y tipo de nombramiento de la I.E Diego Luis Córdoba Pino Chocó-Colombia 2022.....	60
<b>Tabla 11.</b> Estadístico descriptivo de la edad y tiempo de antigüedad de los docentes de la I.E Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino Choco-Colombia 2022.....	60
<b>Tabla 12.</b> Estadísticos descriptivos de la variable dependiente Percepciones del Clima Organizacional discriminados por dimensiones y puntaje total. Docentes de la I.E Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino. Chocó, Colombia, 2022.....	65
<b>Tabla 13.</b> Estadísticos descriptivos de la variable independiente Estilos de Liderazgo de los directivos discriminados por dimensiones y puntaje total. de la I.E Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino. Chocó, Colombia, 2022.....	68
<b>Tabla 14.</b> Prueba t comparación de medias de la percepción sobre el Clima Organizacional según Sexo de los docentes de la I.E Agropecuaria Diego Luis Córdoba, Chocó, Colombia, 2022.....	69
<b>Tabla 15.</b> Comparación de media Clima organizacional con el liderazgo transformacional.....	70
<b>Tabla 16.</b> Comparación de media Clima organizacional con el liderazgo transaccional.....	71
<b>Tabla 17.</b> Comparación de media Clima organizacional con el liderazgo Laissez faire.....	71
<b>Tabla 18.</b> Comparación de media Clima organizacional con el liderazgo Autoritario.....	72

## Resumen

La Institución Educativa Diego Luís Córdoba Pino (IEDLCP) desarrolla su labor en Beté, cabecera del municipio del Medio Atrato, a orillas del río Atrato en el departamento del Chocó. Las personas que conforman esta comunidad son en su mayoría de etnia afrocolombiana (95% aprox.). Teniendo en cuenta que las instituciones educativas tienen la misión de formar a los seres humanos de acuerdo a como la sociedad lo necesita (Álvarez, 2002) se formuló el objetivo de analizar si existe relación entre las variables: percepciones de los docentes sobre el estilo de liderazgo de los directivos y el Clima Organizacional de la institución, entendiendo como Clima Organizacional “las percepciones individuales compartidas y aceptadas por el grupo que conforma una organización” (Simbron-Espejo & Sanabria-Boud, 2020, pág. 69)

La población y la muestra son los 37 docentes de la institución debido a lo reducido del grupo y es una población finita y asequible. A esta muestra se le aplicaron dos cuestionarios: Diagnóstico, Diseño y Análisis estadístico de información realizado en el software SPSS. La correlación de las dos variables se realizó mediante comparación de medias entre el Clima Organizacional y cada uno de los cuatro Estilos de Liderazgo y se concluyó que existen diferencias significativas entre la percepción de los docentes sobre el Clima Organizacional y los Estilos de Liderazgo de los directivos.

**Palabras clave:** Estilo de liderazgo, Clima Organizacional, Gestión educativa, Percepción.

## Abstract

The research is based on the interest in knowing the incidence of the Organizational Climate in the fulfillment of the mission of the I.E. Diego Luís Córdoba Pino (IEDLCP) taking into account that educational institutions have the mission of training human beings according to how society needs it (Álvarez, 2002). The objective was formulated to analyze if there is a relationship between the variables: teachers' perceptions about the leadership style of managers and the Institutional Climate of the institution, understanding Organizational Climate as "the individual perceptions shared and accepted by the group that makes up a organization" (Simbron-Espejo & Sanabria-Boud, 2020, p. 69)

The population and the sample are the 37 teachers of the institution due to the smallness of the group and it is a finite and affordable population. Two questionnaires were applied to this sample: Diagnosis, Design and Statistical Analysis of information carried out in the SPSS software. The correlation of the two variables was made by comparing the means between the Organizational Climate and each one of the four Leadership Styles and it was concluded that there are significant differences between the teachers' perception of the Organizational Climate and the Leadership Styles of managers.

**Keywords:** Leadership Style, Organizational Climate, Educational Management, Perception.

## Introducción

La gestión directiva en una institución educativa está en relación con el Clima Organizacional de la misma, el que se concibe como la percepción que tienen los docentes sobre lo que ocurre en el ambiente compartido y depende de la forma como observan y juzgan a los demás, lo que hacen y de qué manera les afecta, es decir, hay una estrecha relación entre lo que pasa en el espacio compartido y los estados de ánimo de quienes los comparten, así la percepción del Clima Organizacional cambia en función de cada trabajador o persona presente en el espacio de trabajo: “el Clima Organizacional va a tener una variabilidad en la forma en que se percibe de trabajador en trabajador, y también en función de cómo cada situación afecta estas percepciones” (Ramos y Tejera, 2017, pág. 228).

En el caso de la I.E. Diego Luis Córdoba Pino, desde el año 2017 en los resultados de la autoevaluación institucional las directivas han evidenciado dificultades, corroboradas mediante observación y en la experiencia vivida por la investigadora siendo ella misma directiva en la institución.

En este contexto, la presente investigación parte de la pregunta por la relación entre el estilo de liderazgo de las directivas y la percepción de los docentes sobre el Clima Organizacional en la institución. Se pretende aportar a la institución elementos significativos para su tarea, conscientes que la gestión administrativa tiene un horizonte amplio, en cualquier ámbito y la administración actualmente tiene el desafío de mejorar las condiciones económicas de las sociedades, lo mismo establecer gobiernos con mayor nivel de eficacia (Campos E. y Loza Chávez, 2019)

Este informe se estructura en la primera sección de preliminares (agradecimientos, resumen, introducción) y cinco capítulos, que contienen en orden, la formulación del problema,

el marco teórico, marco metodológico, el análisis de los resultados las conclusiones y recomendaciones.

En primer lugar, se describe el proceso que permitió formular el problema y la pregunta de investigación. Luego el marco teórico identifica y se apoya en las principales teorías y autores que sustentan el tema de investigación y lo relacionan con los conocimientos universales en torno al tema de investigación definido en las dos variables Clima Organizacional y estilo de liderazgo. En el marco metodológico se caracteriza el tipo de investigación, el enfoque, la población y la muestra, el sistema de variables, hipótesis, los instrumentos de recolección de la información y las técnicas de análisis empleadas.

Finalmente, se presentan los resultados y las conclusiones como aportes a la institución educativa los cuales pueden ser tenidos en cuenta en futuras implementaciones de acciones tendientes a impactar en las condiciones en las que la comunidad educativa se interrelaciona.

## Capítulo 1. El Problema

### 1.1 Planteamiento del problema

Los empleados de toda organización desarrollan percepciones particulares sobre el ambiente de trabajo, las condiciones en la que desempeñan las actividades y las relaciones interpersonales que se establecen, sin embargo, “cuando estas percepciones particulares son compartidas y aceptadas, se definen como Clima Organizacional” (Simbron-Espejo y Sanabria-Boud, 2020, pág. 69) La percepción del Clima Organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño de los trabajadores y en el desempeño de la organización; esto debido a que, de acuerdo al grado de percepción de satisfacción (positiva-negativa) que tenga el trabajador, va a ser la relación que adopta frente a la organización de la que hace parte, lo mismo que su compromiso y productividad.

Las condiciones mencionadas, válidas para cualquier organización, también aplican en las instituciones educativas; en las que los directivos deben ejercer un liderazgo que propenda al logro de los objetivos institucionales, guiados por lo indicado en la Guía N 34 del MEN (2008), la cual fue elaborada para ayudar al mejoramiento progresivo de las instituciones y abarca la autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

Esta guía señala expresamente que las instituciones educativas solían ser instituciones cerradas y aisladas, pero actualmente deben responder al reto de "funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI" (MEN, 2008. p. 27). Estas nuevas formas de gestión, conocida como la gestión institucional, abarca cuatro áreas de gestión, a saber:

**Gestión directiva:** se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

**Gestión académica:** es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones» para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

**Gestión administrativa y financiera:** esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

**Gestión de la comunidad:** como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos (p. 27).

De estos ámbitos de gestión, es particularmente importante, para la actual investigación, el administrativo y financiero que, si bien se ocupa del suministro de materiales para las actividades, asistencia y trámites legales, entre otros, también tiene a su cargo la gestión del talento humano (González Palacio, 2019), por lo que las percepciones de los docentes son importantes para crear las condiciones idóneas para avanzar hacia el cumplimiento de manera

que haya un crecimiento continuo tanto en lo profesional como en lo individual y colectivo y como principios se fortalezcan la cooperación y el apoyo mutuo (Alzate Franco y Ríos Hincapié, 2013).

Establecida la importancia del Clima Organizacional en la gestión administrativa y financiera que realiza el directivo, es importante destacar que el Clima Organizacional idóneo para el logro de los propósitos institucionales involucra aspectos comunicacionales, confianza mutua entre pares (docentes) y con los directivos, además depende en gran parte del tipo de liderazgo de los directivos y estrategias motivacionales tales como algún estímulo significativo (Polanco, 2014).

Si la articulación de estos aspectos es adecuada, se logra un Clima Organizacional idóneo que facilita el logro las metas establecidas en el Proyecto Educativo Institucional – PEI. Lo cual es favorable para la comunidad educativa en general.

En el caso de la Institución Educativa Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino - I.E.A.D.L.C.P. en la que se inscribe esta investigación, se han producido en forma paulatina y como parte de la dinámica educativa, cambios como la movilidad de docentes, el reemplazo de directivos y la rotación del personal administrativo, factores que se deben tener en cuenta para reenfocarlos, de manera que la institución continúe el camino hacia el alcance de sus metas y siga prestando un servicio que responda a las necesidades educativas de la población medioatrateña.

Un factor importante en los ajustes que se requieren ante los cambios mencionados es el de la motivación de las personas, además de los valores, las actitudes y la comunicación, esta es fundamental y debe ser entendida como la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para

alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual o colectiva (Serrate, 2001).

En este sentido, desde la dirección de la institución, a partir del año 2017, y atendiendo los resultados de la autoevaluación institucional, se han hecho diversos esfuerzos por mejorar la situación; sin embargo, la voluntad no aflora entre los miembros de la comunidad educativa para avanzar hacia el mejoramiento del Clima Organizacional, que ha sido planteado como una de las metas institucionales.

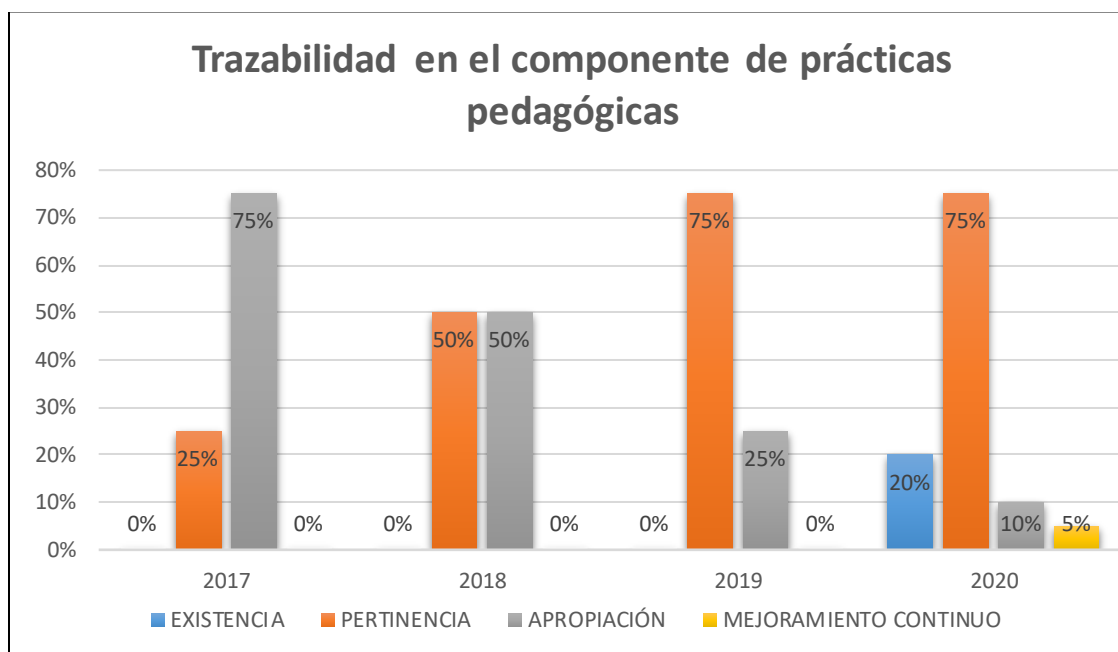
Es recurrente el hecho que a un amplio sector del personal docente se le debe enviar recordatorios, memorandos, e incluso mencionarles que el no cumplimiento de sus deberes es susceptible de ser reportado a la autoridad educativa departamental para que tome las decisiones disciplinarias correspondientes.

Lo reseñado se sustenta en la observación y la experiencia vivida por la investigadora como directiva en la institución y está documentado en los resultados de las autoevaluaciones de los años 2017, 2018, 2019 y 2020 (apéndices 1, 2 y 3) y durante el año 2021-2022 no se perciben mejoras en la situación.

Los docentes no solo no entregan oportunamente los documentos o la información que se les solicita, sino que también realizan prácticas pedagógicas que distan de los estándares de calidad.

El siguiente gráfico muestra la trazabilidad en el componente Prácticas Pedagógicas que tiene cuatro descriptores: existencia, pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo, evaluados en la autoevaluación institucional que se realiza anualmente.

*Gráfico 1. Trazabilidad en el componente de prácticas pedagógicas*



Nota: Construcción propia (2020)

Como se presenta en el gráfico 1, hay una disminución significativa en el componente de la apropiación, desde el 75% (2017) al 50% (2018) y hasta el 25% (2019), que es un indicador de que las prácticas pedagógicas no son coherentes con el contexto ni con el horizonte institucional, esta es una debilidad recurrente en la evaluación anual y que ha sido socializada por los directivos en los espacios institucionales pertinentes.

Algo similar ocurre en otros procesos de la gestión académica como el diseño curricular, cuya revisión ha permitido constatar que “el plan de estudios es un agregado de planes de área elaborados de forma aislada e individual, sin coherencia con lo estipulado en el PEI (Institución Educativa Agroambiental Diego Luis Córdoba Pino, 2019 s/p) esto a pesar de existir un plan de estudios institucional que cuenta con proyectos pedagógicos y contenidos transversales, en cuya elaboración se tuvieron en cuenta las características del entorno, la diversidad de la población, el PEI, los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias establecidos por el MEN.

Las dificultades y problemáticas reveladas por las diversas estrategias evaluativas utilizadas en la institución, vienen afectando el Clima Organizacional , en especial en el desempeño docente, lo que sugiere consecuencias adversas para el logro de los objetivos institucionales, razón por la que los directivos están empeñados en superarlas con diversas estrategias, entre las cuales se prevé elaborar un plan interno que tenga unas estrategias y tácticas orientadas a superar las debilidades identificadas y a revisar el estilo de liderazgo ejercido y reorientar lo que estimen conveniente.

Por lo anterior, la presente investigación se orienta por la pregunta problematizadora ¿Existe relación entre el Clima Organizacional y la percepción de los docentes sobre el Estilo de Liderazgo de los directivos en una institución educativa oficial?

## 1.2 Justificación

La comunidad educativa de la I.E.A.D.L.C.P. muestra confianza y apoya los procesos educativos porque tienen esperanzas de mejoramiento personal, familiar y comunitario a través de la formación de sus hijos e hijas. Sin embargo, la confianza y seguridad han cambiado paulatinamente, debido a situaciones que ocurren al interior de la institución educativa relacionadas con el Clima Organizacional que repercuten en el cumplimiento de las funciones que corresponden a miembros de la comunidad educativa que no son ejecutadas en el tiempo ni con la calidad esperada.

Este problema afecta doblemente a la comunidad educativa; en primer lugar, no se cumplen los objetivos institucionales propuestos, ni los diversos planes académicos, sociales y culturales trazados, lo que se hace más complejo a raíz de la coyuntura de aislamiento social, iniciado en marzo del 2020, y las actividades institucionales, entre ellas las clases presenciales en el aula, que pasaron a la modalidad virtual y el seguimiento es muy difícil por lo precario de la conectividad, al igual que la ubicación de distintas sedes de la institución en otras zonas rurales del departamento del Chocó, donde es difícil el desplazamiento.

En segundo lugar, la comunidad educativa se ve afectada porque los estudiantes no acceden a la formación de calidad y con la pertinencia que se espera sea impartida por la institución educativa.

Por lo anterior esta investigación se enmarca en la línea de gestión educativa, en lo que corresponde a la gestión del talento humano y el Clima Organizacional. Su importancia teórica radica en que puede aportar elementos significativos al mundo académico, sobre la relación entre los Estilos de Liderazgo de los directivos con la percepción de los docentes sobre el Clima Organizacional en una institución educativa oficial.

También abre posibles líneas investigativas sobre las implicaciones de la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo de los directivos y el Clima Organizacional en una institución educativa y, por ejemplo, la calidad educativa o la relación que la comunidad establece con la institución, incluso se puede profundizar en una investigación posterior en la incidencia en el Clima Organizacional del componente étnico afrodescendientes, dado que la Secretaría de Educación Departamental del Chocó está construyendo la Política Pública Etnoeducativa Intercultural del Chocó y la I.E.D.L.C.P. ya ha aportado insumos en esta línea a dicha secretaría.

Metodológicamente, se los instrumentos y procedimientos empleados se tomaron de acuerdo con el enfoque cuantitativo de la investigación, con las debidas adaptaciones de pruebas estandarizadas, este puede ser un aporte a futuras investigaciones en términos de contextualización de instrumentos ya validados.

En el contexto de la institución educativa la metodología utilizada en la investigación tiene una validez importante pues, con el conocimiento adquirido se pueden propiciar procesos conjuntos de análisis de la realidad institucional, reflexión, autoevaluación y fortalecimiento de valores, de manera que cada docente tome conciencia de su responsabilidad social e histórica, y se comprometa a cumplir lo que le corresponde, cualifique su desempeño profesional y establezca mejores relaciones interpersonales en bien de la comunidad educativa.

De manera práctica los resultados pueden tener una aplicabilidad importante, tal y como lo describe Chiavenato (2000 p. 45) citado en Romero y Urdaneta (2009) cuando afirma que "Las acciones o comportamientos observados en los empleados son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización", es decir, la ejecución a cabalidad de las

tareas asignadas y asumidas libremente por las personas de una organización, en este caso los docentes en una institución educativa, son lo que garantiza el logro de los objetivos trazados para un período de tiempo; en las actuales circunstancias se necesita el compromiso del grupo de docentes para llevar a buen término las actividades planeadas conjuntamente con ellos y avanzar hacia las metas propuestas.

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Analizar la relación entre las percepciones de los docentes sobre el Estilo de Liderazgo de sus directivos y el Clima Organizacional de la institución.

#### **Objetivos específicos**

- ❖ Conocer el Clima Organizacional de la institución educativa.
- ❖ Caracterizar el estilo de liderazgo de los directivos de la institución educativa
- ❖ Identificar las percepciones de los docentes sobre el Estilo de Liderazgo de los directivos de la institución.
- ❖ Establecer la relación entre el Clima Organizacional y las percepciones de los docentes, respecto al Estilo de Liderazgo de los directivos de la institución educativa.

#### **1.4 Viabilidad de la investigación**

Dada la importancia de la actual investigación para la institución educativa, para la investigadora que es directiva de esta y para la comunidad educativa de Beté, se han previsto las circunstancias que rodean las actividades requeridas y se considera que se tienen las condiciones necesarias de tiempo, espacio y recursos para llevarlas a buen término.

Los recursos económicos, humanos y técnicos están disponibles, las circunstancias de pandemia y modalidad educativa en alternancia han impactado en algunas actividades, pero no han sido afectaciones significativas que impidan la realización de lo previsto, dado que la población y muestra son el cuerpo de docentes y la investigadora tiene contacto permanente con ellos se hacen las adaptaciones necesarias y se avanza en el proceso.

En cuanto a la identificación de fuentes bibliográficas hay una fortaleza que hace posible la realización de la investigación; existe abundante literatura sobre la gestión educativa, la percepción de los docentes sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Organizacional y esta circunstancia ha permitido acopiar información significativa para fortalecer todos los componentes de la estructura de la investigación, desde la escogencia del título, la formulación del problema, la definición de variables y la propuesta metodológica.

Lo anterior, permite señalar la pertinencia de la investigación que parte de la realidad y las condiciones institucionales, para determinar si existe relación entre la percepción de los docentes sobre los Estilos de Liderazgo de los directivos y el Clima Organizacional que se vive en la institución educativa.

#### **1.5 Evaluación de las deficiencias en el conocimiento**

La literatura existente sobre el tema de la investigación es abundante y significativa como ya se mencionó, sin embargo, se debe hacer la acotación, que se trata del ámbito internacional en

países como Perú, Ecuador, México, Cuba, Honduras y otros en el contexto latinoamericano y España en el espacio europeo, mientras que en Colombia son pocas las producciones encontradas y estas se mencionan en diversos apartados de la investigación. En el contexto regional chocoano tampoco se encontraron autores que aborden la temática de la investigación, Ante este vacío la actual investigación se convierte en una posibilidad de aportar al crecimiento de este tipo de contenidos y experiencias que pueden ser de utilidad a futuros investigadores.

Otro vacío detectado es que los instrumentos avalados y estandarizados en el ámbito investigativo para medir la percepción sobre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional son escasas y los que se encuentran corresponden al ámbito empresarial. Esto abre la posibilidad de que la adaptación realizada al instrumento de medición de esta investigación sea valorado y utilizado por investigadores que incursionen en temáticas similares.

### **1.6 Consecuencias de la investigación**

Identificar la percepción de los docentes de la institución educativa sobre el estilo de Liderazgo de los directivos y la relación que tiene con el Clima Organizacional, permite que los directivos analicen a profundidad lo que ocurre en la institución, por qué ocurre, cómo ocurre y tomar las medidas pertinentes para mejorar las condiciones institucionales en lo referido al ambiente laboral, lo que impactará en la calidad de las relaciones al interior y hacia el resto de la comunidad educativa.

Otra consecuencia esperada es que esta experiencia investigativa pueda ser conocida y adaptada en otros establecimientos educativos del departamento del Chocó que afronten circunstancias similares a la de la I.E.D.L.C.P. y deseen resolverse por esta vía.

Se garantiza en esta investigación el manejo ético de la información con altos estándares de confidencialidad. Los datos recopilados utilizarán solamente para fines académicos y en el

marco de la actual investigación. Todo el material recopilado en diferentes formatos, audiovisual y manuscrito cuenta con la respectiva autorización de los involucrados, mediante la firma del consentimiento informado.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes**

Entre los componentes del rol del docente está su habilidad para ejercer un liderazgo con capacidad de cambio y en este empeño lograr el crecimiento personal, la cualificación de sus habilidades, competencias y actitudes de manera que tenga un impacto positivo en el Clima Organizacional de la institución educativa para la que labore, esta es la situación deseable, sin embargo, en la práctica no siempre es así; de allí que sea necesario conocer experiencias similares para realizar análisis teóricos y epistemológicos, que puedan arrojar luces sobre la actual investigación.

A continuación, los antecedentes referidos a las variables del problema de investigación y su posible aporte a la situación de la I.E.A.D.L.C.P. caracterizada por dificultades en el Clima Organizacional. Se realizó el rastreo y revisión de investigaciones, teorías y experiencias de autores que han explorado y profundizado en el tema y cuyos aportes son significativos para el abordaje de la investigación y su comprensión sustantiva.

#### **2.1.1. Investigaciones sobre Clima Organizacional**

La alta competencia en campos como la educación y el ambiente empresarial ha generado una alta competencia en la cual las organizaciones procuran optimizar los servicios que prestan y ser altamente eficientes. Para lograrlo utilizan varias estrategias, entre ellas el mejoramiento del Clima Organizacional, a fin de que el personal que labora allí se sienta cómodo y mejore las relaciones interpersonales y la productividad. Por lo anterior, varios investigadores se han dedicado al estudio del tema y para el caso de la actual investigación se logró hacer un registro significativo.

Entre estos autores se encuentran (Sotelo y Figueroa, 2017) quienes realizaron una investigación con el propósito de identificar el tipo de relación que ocurre entre el Clima Organizacional y la calidad del servicio prestado, la investigación se orientó a determinar si el clima organizacional y la calidad del servicio educativo corresponden al modelo de regresión lineal, se realizó en dos colegios de bachillerato del estado de Durango, México. La información fue recopilada mediante la técnica de la encuesta utilizando un cuestionario estandarizado que contiene 7 componentes para el Clima Organizacional, se aplicó a todos los docentes y administrativos. Sobre la validez del instrumento concluyeron que la correlación entre ambas variables y el modelo de regresión lineal cumplen con los supuestos para estudios de las ciencias sociales.

Es significativo para esta investigación el uso del cuestionario como una técnica para la recolección de la información, pues precisamente se pretende utilizar el cuestionario de Percepción del Clima Organizacional de Litwin y Stringer. La investigación anterior ofrece una posibilidad de análisis adicional para el estudio de las dimensiones que son inherentes al Clima Organizacional.

Los autores (Leal y Cortés, 2019) propusieron la pedagogía dialogante, como estrategia pedagógica que contribuye al mejoramiento del Clima Organizacional en la empresa Claro Colombia con sede en la ciudad de Medellín. La estrategia se apoyó en tres talleres que se aplicaron a los participantes de forma secuencial y en ellos se desarrollaron las encuestas sobre mejoramiento del Clima Organizacional. Un aspecto significativo de la investigación fue el fortalecimiento de las competencias socio afectivas mediante el trabajo colaborativo de los participantes. La conclusión a la que llegaron Leal y Cortés es que cuando hay un ambiente laboral agradable y colaborativo, esto se traduce en una mayor productividad de los trabajadores.

Esta investigación aporta el uso de estrategias pedagógicas como la lúdica para la medición del Clima Organizacional.

La investigación de nivel descriptivo y diseño no experimental denominada Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar, se realizó con el objetivo de llevar a cabo un análisis el estilo de gerencia transformacional desde la óptica de los directivos en el ámbito escolar del Liceo Nacional Antonio Maceo, Las Dos Bocas del Estado Falcón. La metodología se enmarcó en el paradigma positivista, se realizó trabajo de campo con la aplicación de un cuestionario para recoger información sobre la forma como se maneja la gerencia en el establecimiento educativo y el enfoque que le imprime al proceso educativo específicamente sobre el accionar de los docentes (Morgado, Aldana Zavala, y Isea, 2019). La población y la muestra fueron 52 personas de la institución y el análisis se realizó mediante estadística descriptiva.

La investigación llegó a dos conclusiones, la primera fue que la acción gerencial debe orientarse a motivar e impulsar a docentes y estudiantes a implementar un proceso educativo con enfoque de contexto, es decir, que se centre en lo que exigen la comunidad y las familias y la segunda conclusión fue que la gerencia desde un liderazgo transformacional, debe propiciar una alianza estratégica entre familia-escuela-comunidad para lograr una integración que beneficie a toda la comunidad educativa que en este caso particular se encuentra en zona rural.

Un referente significativo para la presente investigación es la importancia de articularse con las familias de la comunidad educativa de la población de Beté, de manera que las acciones que se impulsen desde la institución educativa sean conocidas y apoyadas por estas. En cuanto al Clima Organizacional Segredo y Díaz (2011) desarrollaron una investigación para caracterizar el Clima Organizacional en la gestión de la figura del coordinador docente, para lo cual contaron

con el total de coordinadores docentes de los estados. Emplearon un sistema de métodos teóricos, empíricos y procedimientos estadísticos. Utilizaron la aplicación del instrumento de Clima Organizacional modificado y validado por Segredo y Díaz. La información hizo posible caracterizar el Clima Organizacional y su relación con la gestión del coordinador docente, el puntaje más bajo lo obtuvo la dimensión motivación que afectó las categorías de responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo; luego la dimensión comunicación y la categoría solución de conflicto en la dimensión liderazgo.

Los estudios sobre Clima Organizacional reseñados para esta investigación evidencian una relación significativa entre la percepción que tienen los participantes y las actitudes y estrategias que emplean los directivos en su relación cotidiana, tales como la pedagogía dialogante propuesta por Leal y Cortés (2019) o la alianza familia-escuela-comunidad de Morgado, Aldana Zavala, y Isea (2019). Las estrategias mencionadas se orientan al mejoramiento de las condiciones laborales en orden a favorecer la productividad de la empresa u organización o a prestar un mejor servicio a los usuarios. El aporte que hacen estas investigaciones va en dos sentidos: 1. fortalecen los planteamientos propuestos sobre el uso de estrategias de motivación socio afectivas como una posibilidad para mejorar el Clima Organizacional de la institución educativa y 2. Son un referente válido para los instrumentos a utilizar en la actual investigación y muestra que estos pueden ser pertinentes para obtener los resultados que se buscan.

### **2.1.2. Investigaciones sobre Estilos de Liderazgo**

Riquelme, Pedraja y Vega (2020) en un artículo titulado El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos: Una revisión de la literatura, realizaron un análisis conceptual sobre el liderazgo y la gestión. El objetivo del trabajo “fue estructurar un modelo integrador

frente a la solución de problemas perversos.” (p. 1) Los autores denominan problemas perversos aquellos que al lograr su comprensión sus variables cambian y generan otros problemas, lo que requiere la búsqueda de nuevas soluciones.

Los autores utilizaron recurrieron a fuentes secundarias cuyo análisis e integración favoreció una propuesta teórica preliminar que relaciona diferentes dimensiones. Como resultado, se propone un modelo de liderazgo integrador que sugiere relaciones sistémicas entre la composición del equipo directivo, la cultura organizacional, la relación con el escalafón superior, el proceso de toma de decisiones y los Estilos de Liderazgo transformacional y transaccional. Se evidencia un probable vínculo entre la efectividad del liderazgo y las condiciones sistémicas, encontrando, a partir de la metodología empleada, una asociación de naturaleza teórica no observada. Un referente importante de este estudio es la estrategia y modelo de liderazgo integrador como una posibilidad para que entre las recomendaciones de esta investigación se proponga fortalecer la relación sistémica entre los componentes de la comunidad educativa de la I.E.D.L.C.P. a fin de impactar positivamente en el Clima Organizacional.

Así mismo, la tesis titulada Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo, 2019 de (Universidad privada Antenor Orrego, 2019) La presente investigación tuvo como objetivo determinar el liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la ciudad de Trujillo 2019. El tipo de estudio fue no experimental cuantitativo, cuyo diseño fue correlacional transversal. Se aplicó en una muestra de 19 docentes de la institución educativa mencionada. Se utilizó como instrumentos a la Escala de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio y a la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Finalmente, se concluyó que existe relación directa entre el

liderazgo transformacional de los directores y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Abelardo Gamarra de la Ciudad de Trujillo 2019

Los resultados aportan a la actual investigación la experiencia de la aplicación del cuestionario para medir el Clima Organizacional y así identificar la relación que existe entre las percepciones de los docentes y el estilo de liderazgo de los directivos.

En su trabajo de investigación titulado Motivación/Desmotivación Alvan y Bardales (2018) establecieron el objetivo de conocer la motivación para el aprendizaje teniendo en cuenta las dimensiones básicas a las que denomina el trinomio padre-alumno-docente; plantean que hay una motivación externa proveniente de padres, tutores, docentes y familiares, pero que se requiere aquella motivación interna que “desde dentro, incite y conduzca el aprendizaje” porque es la que impulsa día a día al estudiante a la búsqueda y a la construcción de su propio conocimiento.

La metodología utilizada incluyó revisión de fuentes documentales para realizar una aproximación a los conceptos motivación y desmotivación y términos afines y los autores propusieron un plan de intervención.

Alvan y Bardales concluyen que la motivación es un elemento principal en la práctica docente, muy influyente en el aprendizaje de los estudiantes, así como, en su motivación, además la motivación es un factor decisivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al ser un mecanismo que despierta en los estudiantes el deseo de aprender, así se enfocan intencionalmente hacia el logro de las metas y a la construcción de conocimiento. El aporte a la actual investigación está en la importancia que tiene el factor motivacional en los procesos educativos, lo cual se aplica igualmente a los aspectos relacionales que determinan el Clima Organizacional, en este caso, a la institución educativa D.L.C.P. de Beté.

Ritacco y Amores (2019) en su artículo Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social estudian el liderazgo pedagógico de los directivos escolares como un componente que contribuye al mejoramiento educativo. Estudiaron cinco casos de directivos escolares en contextos deprimidos e indagaron por su habilidad para desarrollar el liderazgo pedagógico. Utilizaron la entrevista semiestructurada como instrumento para recolectar información y la técnica de análisis de contenido. Esta experiencia aporta a la actual investigación, la pertinencia del instrumento para recolectar información y la estrategia de análisis de contenidos, pues coinciden en el enfoque cuantitativo, en cuanto a las categorías se consideran un referente para las que deben emplearse en esta investigación.

De igual manera, Prieto, Contreras y Espinosa (2020) realizaron un estudio que describe la percepción del estilo de liderazgo del jefe de 145 colaboradores con el propósito de definir si dicho estilo se relaciona de alguna manera con su actitud innovadora en la actividad laboral. El contexto fue el área administrativa de una institución de educación superior. La Escala de Liderazgo utilizada fue la Innovación (Innovational Leadership Scale [ils-15]) de Contreras, Espinosa y Dornberger (2019) y la Escala de Comportamiento Innovador en el Trabajo de Janssen (2000). Los niveles de confiabilidad fueron altos (coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 90). Los investigadores observaron que los colaboradores identificaron un liderazgo y comportamiento innovador en su jefe. Estos hallazgos son de tener en cuenta en esta investigación pues la promoción de la innovación es un factor importante en la valoración del estilo de liderazgo que se identifique en los directivos de la institución educativa.

La investigación de Díaz y Fernández (2017) denominada Clima Organizacional y desempeño docente, tuvo como objetivo analizar el Clima Organizacional y el desempeño

docente a partir de la estructura organizacional y las interacciones que se dan. El contenido no explica con precisión cuál fue la metodología empleada, pero se extrae del escrito que se basó en consulta de información documental, análisis de esta y formulación de conclusiones y recomendaciones. Se estructura el documento en dos capítulos que desarrollan conceptualmente los temas Clima Organizacional y Desempeño docente.

Para Gibson y Colbs (1987) medir el Clima Organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. “Medir la percepción del Clima Organizacional significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada.” (Edel-Navarro, García-Santillán, y Guzmán-Corona, 2007, p. 19)

El aporte de este estudio está en lo procedimental y en la estructura del informe, es un trabajo de investigación presentado a la Universidad Científica del Perú y carece de una estructura que permita identificar claramente la metodología y los procedimientos empleados, estos se deducen de la lectura del contenido. El aprendizaje está en lo que no se debe hacer, o en lo que se debe evitar al entregar un informe de investigación en cuanto al contenido y a la forma del documento.

Así mismo, Cifuentes-Molina y González-Pulido (2020) en el artículo Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje, reconocen que el liderazgo escolar tiene gran importancia como variable y el artículo trata de dilucidar de qué manera se ha concebido conceptualmente este estilo de liderazgo y de qué modo se relaciona con el aprendizaje por parte de los estudiantes.

Los autores utilizaron la revisión documental y concluyeron las dimensiones de liderazgo tienen influencia significativa en el resultado que, en términos de aprendizaje alcanzan los estudiantes.

Esta investigación documental hace un llamado que se tendrá en cuenta en la actual investigación y es reconocer que las percepciones de los docentes, los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional, están en función del propósito principal de la institución educativa que es el aprendizaje de los estudiantes, entendido de manera integral (ser, saber y saber hacer). De esta manera el alcanzar el objetivo de la investigación debe traducirse en toma de decisiones de los directivos para cualificar el Clima Organizacional y que esto impacte en el nivel académico de los estudiantes.

Los autores Martí, Gisbert y Larraz (2018) introducen en su artículo el concepto de ecosistemas tecnológicos de aprendizaje y gestión educativa que ya había sido formulado por Wilkinson (2000) incluso lo adoptan como título, y se refieren a la forma de gestionar eficientemente todos los procesos inmersos en las actividades que desarrollan las instituciones educativas para el cumplimiento de sus planes de acción. Los planteamientos estratégicos de la propuesta de los autores se enfocan en la toma de decisiones y permiten a los directivos y autoridades educativas el diseño de arquitecturas para los diseños tecnológicos que al tiempo que son accesibles a todos, puedan apoyar de manera eficiente las diversas actividades que se realizan para responder a las necesidades de las comunidades educativas. La metodología se apoyó en una rigurosa investigación y es flexible en cuanto a su aplicabilidad, pues se puede implementar en sistemas educativos regionales o nacionales que así lo requieran.

La noción de ecosistema tecnológico de aprendizaje que introduce el artículo es importante para la actual investigación en la medida que es un componente actual y debe ser

tenido en cuenta en cualquier proceso de gestión, de manera que será considerado en la planeación de la implementación de las acciones que se emprendan en la institución educativa focalizada.

Así mismo, en el año 2017 la investigación enmarcada en los Estilos de Liderazgo titulada Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos de Fernández y Quintero (2017) tuvo como objetivo identificar las características del liderazgo de empresarios exitosos en la creación y desarrollo de negocios en Venezuela, para lo cual hicieron un estudio de la evolución histórica de las teorías del liderazgo desde el año 1973 cuando James V. Downton hizo planteamientos sobre el liderazgo transformacional hasta la fecha del estudio (2017). El trabajo se realizó en dos fases: una documental mediante la identificación de las variables que según la teoría de liderazgo transformacional caracterizan a estos líderes, extraídas de los estudios de caso desarrollados por Quintero (2013); y una fase de investigación de campo en la cual se solicitó a tres líderes de las empresas estudiadas, responder el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) form 6S, modificado por Northouse (2001). Los resultados obtenidos demostraron una fuerte presencia de las características de los liderazgos transformacional y transaccional.

El aporte de esta investigación es la utilidad del estudio de casos como metodología adecuada para identificar características de algunos tipos de liderazgo en personas exitosas, lo cual se convierte en un referente a tener en cuenta en esta investigación que trata de caracterizar los Estilos de Liderazgo de los directivos de la I.E. Diego Luis Córdoba Pino de Beté desde la óptica de los docentes.

La investigación realizada por Molano (2016) con el nombre de La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia tiene como

objetivo analizar la gestión educativa como un componente importante en la educación, y más exactamente, el papel fundamental que asume en los procesos de formación docente en la universidad; elabora una definición de qué es gestión, luego, qué es gestión educativa y finaliza con el análisis de esta en la universidad. Este artículo es significativo para la actual investigación por la definición que propone para el término gestión y su relación con la formación docente, debido a que este es uno de los componentes que se debe tener en cuenta para fortalecer el actuar de los docentes en la institución educativa Diego Luis Córdoba Pino.

Las investigadoras García y Mendoza (2015) en su artículo *Influencia de los Estilos de Liderazgo en el Clima Organizacional de una institución educativa de nivel medio superior*, reconocen como factor de capital importancia para que una organización sea competitiva a los seres humanos que la conforman, por lo cual debe buscar estrategias para fortalecer el Clima Organizacional. El objetivo de la investigación fue identificar los Estilos de Liderazgo de los directivos de la dirección general de una institución educativa con el propósito de establecer su relación con el Clima Organizacional y la variable de resultado de satisfacción. Los resultados de la investigación muestran, que el estilo de liderazgo de mayor frecuencia en los directivos es el transformacional, y tiene gran impacto en la generación del Clima Organizacional y la satisfacción. La pertinencia de este estudio con la actual investigación es que reafirma la importancia de valorar y cualificar al componente humano, de manera que se den las condiciones óptimas para establecer un Clima Organizacional positivo y se avance hacia el logro de los objetivos institucionales.

El estudio de Capacho y Rincón (2018) busca comprender los procesos de gestión que se configuran al interior de las instituciones educativas oficiales como respuesta al posacuerdo a partir de los contextos en los que se desarrolla. La metodología se enmarca en el paradigma

cualitativo y el estudio de caso en cuatro localidades de Bogotá D.C., por lo cual el estudio de caso es múltiple: Bosa, Engativá, Suba y Usme son los contextos focalizados. Se aplicaron veinticuatro entrevistas semi estructuradas, las cuales fueron respondidas por los equipos de gestión de las instituciones educativas de las localidades mencionadas; se establecen cinco unidades de análisis articuladas al objetivo:

1. La mirada de la institución en el marco del posacuerdo
2. El marco de la política determina la gestión de este proceso
3. Acciones de la gestión: desde la obligatoriedad en relación con la comprensión del contexto
4. Articulación con prácticas curriculares y
5. Tensiones, obstáculos y posibilidades.

Se constató la debilidad de las instituciones educativas para asumir los retos del posconflicto debido a que su gestión se enfoca en situaciones conflictivas cotidianas y aún no incorpora los retos que plantea el posconflicto al sistema educativo colombiano; las políticas educativas están descontextualizadas frente a las realidades institucionales; el contexto influye en la realización de actividades al interior de las instituciones educativas. Entre otras conclusiones se encontró que, la gestión en términos de posacuerdo no se está pensando, sino que responde a la inmediatez y, por tanto, la institución se comprende como un espacio normativo que genera tensiones.

Esta nueva mirada de cómo responden las instituciones educativas a la nueva realidad del posconflicto y la paz territorial, llama la atención a la actual investigación, debido a que la institución educativa se encuentra en zona rural que ha sido afectada por más de 20 años por el

conflicto armado y las secuelas se dejan sentir en la comunidad educativa, por lo que las estrategias de gestión que se diseñen deben contemplar este componente.

Las investigaciones sobre Estilos de Liderazgo analizadas para la actual investigación establecen una consideración importante y es que, el liderazgo es un factor determinante para el logro de los propósitos de cualquier tipo de organización, además, validan la premisa que los Estilos de Liderazgo marcan el rumbo de una organización y en el recorrido por los diferentes documentos así lo muestran.

Cualquiera de los liderazgos tiene un impacto que depende de sus características y de las actitudes que promueve entre los miembros de la organización, incluso tienen un impacto significativo en el Clima Organizacional como lo establece el artículo de García y Mendoza (2015)

Los estudios analizados muestran la relación entre el Clima Organizacional y los Estilos de Liderazgo ejercido y la articulación de estas dos variables para la comprensión de la percepción que desarrollan los miembros de una organización, en este caso, una institución educativa, sobre lo que ocurre en el ambiente escolar. Muestran además, que en términos generales, el ambiente o clima organizacional de un colectivo humano es influenciado en gran parte por la forma (estilo) como los dirigentes ejercen su rol (liderazgo); con estos antecedentes se enruta la actual investigación hacia el propósito establecido de analizar la relación entre las variables, Clima organizacional y Estilo de liderazgo de los directivos, en el contexto particular de una institución educativa oficial en el Chocó.

## **2.2 Marco conceptual**

El Marco teórico se considera el componente más significativo en la estructura de una investigación, en este se reseñan las fuentes que se han utilizado para soportarla y pueden ser

primarias o secundarias. Este marco contribuye a definir con mayor precisión el problema que se investiga ampliando su descripción al tiempo que se articula con las teorías recientes con las que se relaciona, esta utilidad permite que se le denomine también marco referencial de la investigación. Otra utilidad del marco teórico es que facilita la elaboración del diseño metodológico (Universidad Continental, 2017)

En la sección de antecedentes se describieron las diversas fuentes consultadas que se refieren a las variables del problema. En la sección actual marco conceptual, se profundiza en las definiciones que involucran dichas variables lo que contribuye a la comprensión de los componentes del problema de investigación y a su contextualización en el ámbito educativo.

### **2.2.1. Liderazgo-Definición**

Antes de adentrarnos en la discusión de los Estilos de Liderazgo es conveniente definir el vocablo liderazgo, para lo cual se toman las concepciones de varios autores. Para Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rejas y Vega-Massó (2020) es un arte que ejerce un grupo de personas con el fin de resolver problemas importantes y desde un enfoque de interacción consideran que el liderazgo es un proceso llevado a cabo por alguien que asume el rol de líder y otras personas que colaboran con él, es decir, es una actividad conjunta y el líder necesita de unos colaboradores.

Desde el punto de vista del impacto en el grupo de colaboradores el liderazgo “es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, no basada en el poder o autoridad formal” (Bolívar, 2010, p. 34). Esta definición considera que el liderazgo más que la capacidad de escalar posiciones o recibir un nombramiento o designación en un cargo en determinada organización, se debe entender como la influencia que una persona es capaz de lograr sobre otras y esta es una constante, todo líder tiene algún tipo de influencia sobre el grupo.

### 2.2.2. Estilos de Liderazgo

Hablar de liderazgo en el ámbito educativo referido al quehacer docente, es reconocerle a este su rol natural de dinamizador de procesos, al respecto hay diversos acercamientos conceptuales, entre ellos Ponce (2005) quien plantea que “el desempeño profesional docente es la actuación del profesor de acuerdo a sus competencias pedagógicas para poder orientar, guiar, y evaluar el proceso de aprendizaje del alumno” (Ponce, 2005, p. 15) esto sugiere que ese rol lleva implícita una responsabilidad significativa, pues el docente debe desarrollar habilidades que tienen que ver con el conocimiento profundo de su campo de saber específico, y la práctica de aula fortalecida desde lo metodológico y lo didáctico.

De acuerdo con Díaz y Hernández (1998), la motivación deriva del verbo latino *moveré*, que significa moverse o poner en movimiento. Asimismo, las motivaciones las mueven o dirige la conducta y determina el querer realizar las acciones. Por otro lado, aunque numerosos estudios señalan que las pautas docentes influyen en el interés y el esfuerzo por aprender, de acuerdo con Urdan y Turner (2005) la efectividad de muchas de las estrategias docentes que se consideran beneficiosas para la motivación y el aprendizaje no ha sido puesta a prueba ni demostrada en el contexto natural del aula por distintos motivos. Uno de ellos es que la modificación de cualquier práctica docente tiene lugar en el contexto de un conjunto de patrones de enseñanza que condicionan su efectividad.

**Liderazgo Transformacional:** Según Bass (1985 citado en Mendoza Torres, 2006) “el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.” (p. 20)

Entre los autores que han aportado al estudio del liderazgo se encuentran Bass y Avolio (1997) quienes crearon el instrumento Escala de Liderazgo Transformacional utilizado para medir el liderazgo en los estudios de psicología aplicada a las organizaciones (Apéndice 5). Este cuestionario incluye cuatro categorías o tipos de liderazgo: transformacional, transaccional, *laissez faire* y autoritario. La estructura de este instrumento se conforma con subescalas, así para el liderazgo transformacional son seis subescalas, al liderazgo transaccional se le asignaron 3, el liderazgo *laissez faire* tiene una subescala y el liderazgo autoritario tiene 3. (Mendoza, Uribe, y García, 2014).

Contreras, Espinosa y Dornberger (2019) aportaron la Escala de Liderazgo para la Innovación (Innovational Leadership Scale [ils-15]) que mide la relación entre capacidades de liderazgo e innovación en el ámbito organizativo.

Fernández y Quintero en el año 2017 estudiaron el Liderazgo transformacional y el transaccional en emprendedores y concluyeron que estos Estilos de Liderazgo permiten al empresario ser flexible para acomodar su gestión a los cambios del contexto y ser exitosos.

Los factores del liderazgo transformacional, según Avolio y Bass (1995) incluyen: “Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada” (p. 8).

La Consideración individual, en este contexto se refiere a que el líder se interesa de manera significativa en la vida de los trabajadores, les pregunta por sus necesidades y por sus aspiraciones, y trata de ayudarles a solucionar dificultades hasta donde puede (Mendoza Torres, 2006).

La estimulación intelectual se ve a menudo como un líder que se interesa en la inteligencia, racionalidad, lógica y solución de problemas en la organización (Dionne et al.,

2003). Los líderes que implementan este estilo a través del estímulo de sus seguidores reexaminan la forma como realizan el trabajo usando razones al tomar acción que los estimula a buscar acercamientos novedosos (Bass y Avolio, 1994).

La Motivación/inspiración ocurre cuando el líder motiva a las personas para lograr altos niveles de desempeño, es decir, inspira con su actitud y se muestra optimista y tiene visión futurista (Bracho y García, 2013).

“La influencia idealizada se refiere a que el líder transformacional da sentido y propósito a sus colaboradores, les da apoyo y la formación que necesitan para mejorar su desempeño, por esto logra una gran identificación con sus seguidores” (Bracho y García, 2013, p. 9).

El liderazgo transformacional es reconocido por sus logros en los colectivos en los que se aplica, en él se genera inspiración del líder hacia sus colaboradores (Arévalo, Padilla y Cevallos, 2019) motivándolos a que piensen más allá del desempeño momentáneo de una actividad y se vean en perspectiva de futuro.

**Liderazgo transaccional:** Es el tipo de liderazgo que cuando se ejerce en las organizaciones evita el riesgo y la confrontación, el líder negocia o transa “y a través del seguimiento y el control de los colaboradores está en permanente búsqueda de la eficiencia” Bass (1997) citado en Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rejas y Vega-Massó (2020, p. 138); las personas de la organización dan su aceptación y cumplen los compromisos asumidos con el líder a cambio de reconocimientos, premios o elogios o evitan sanciones u otras medidas disciplinarias. De allí que, según Castillo, Medina y Trujillo (2019) aquellas organizaciones en las que no existe motivación para lograr las metas establecidas, una estrategia adecuada es la creación de recompensas por el líder transaccional, ofrece estímulos a los colaboradores que pueden consistir en reconocimiento, bonos u otros beneficios. Las posibilidades de intercambio son amplias,

puede intercambiarse tiempo de labor por dinero, cumplimiento de una actividad por tiempo de descanso o vacaciones etc. Se trata de recibir algo de valor para cada una de las partes.

Este tipo de liderazgo tiene ventajas como: el logro de las metas propuestas tiene su componente motivacional y la estructura empresarial y los roles están claramente definidos (Spring Professional, 2021), pero también tiene desventajas como el hecho de fijarse en metas a corto plazo y que no siempre el sistema de recompensas da buenos resultados (Spring Professional, 2021)

**Liderazgo *laissez faire*:** Se puede considerar como ausencia de liderazgo, pues es “un líder que carece de compromiso con su organización” (Pacsi, Estrada, Pérez, y Cruz, 2015, p. 12) Los trabajadores tienen plena libertad e independencia en lo que hacen, por lo que no hay una dirección precisa ni objetivos definidos.

Las características de este tipo de liderazgo se pueden sintetizar como delegación de funciones por parte del líder, desinterés y poca o nula responsabilidad con el funcionamiento de la organización y con los resultados esperados (Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz, 2015).

Se infiere de las anteriores características que este liderazgo podría impactar negativamente en el grupo de trabajo pues, como lo expresó en una entrevista Steve Jobs CEO de Apple: “El trabajo en equipo se basa en la confianza en los demás, en confiar que las personas harán su parte sin requerir tu supervisión” (Fuentes, 2020, p. 1).

Finalmente, el líder *laissez faire* debe responsabilizarse si ocurre algún fracaso, lo que puede ocurrir si no eligió a las personas adecuadas o por no haberlas capacitado lo suficiente (Canals, 2020).

**Liderazgo autoritario:** Es aquel en el cual el líder orienta a la tarea y a la acción y lo principal es la disciplina, la obediencia y la eficacia; el líder autoritario proporciona expectativas

claras de lo que hay que hacer, cuándo se debe hacer y cómo debe hacerse. Además, hay una clara división entre el líder y los colaboradores. En este estilo de liderazgo, se toman decisiones de forma independiente con poco o ningún aporte desde el resto del grupo (Pazmiño, Beltrán y Gallardo, 2016).

Este líder se ve a sí mismo como la única persona capacitada y con las condiciones para tomar decisiones adecuadas y los colaboradores de la organización son un grupo de personas incapaces de pensar y actuar por sí mismos y requieren de alguien que los guíe y esta es precisamente su función (Gestion.org, 2020). Se infiere que existe la posibilidad de que al pasar el tiempo este tipo de liderazgo se convierta en una dificultad para una organización, podría suceder que algunos trabajadores renuncien o trabajen con poco interés en lo que hacen.

### **2.2.3 La gestión educativa y su importancia en las organizaciones**

Referida al campo educativo, la gestión administrativa desempeña un rol importante “tanto que es imposible pensar en una educación de calidad sin que se dinamice una gestión administrativa de calidad” (Herrera y Quispe, 2019, p. 54) de allí que la gestión en la I.E. Diego Luis Córdoba Pino se sugiere que debe enfocarse en ejercer un liderazgo que conduzca a un cambio del Clima Organizacional, pues se espera que contribuya al mejoramiento de las interrelaciones y en mejores resultados para la comunidad educativa.

La escuela es el reflejo de la sociedad en la que está insertada, por lo cual en sus dinámicas internas y en su relación con los contextos en los que actúa, reproduce lo que ocurre en la sociedad, los tipos de relaciones, las prácticas cotidianas lo mismo que las contradicciones y teniendo en cuenta que hay un compromiso social que debe cumplir la escuela frente a la formación de todo ser humano (Álvarez, 2002).

Lo anterior requiere enfocar la educación hacia un modelo transformador comenzando por las actitudes de los docentes, estudiantes, directivos y todos los miembros de la comunidad educativa, lo cual se logra con una gestión educativa que maneje y articule coherentemente el capital humano, los recursos materiales y financieros de la manera más eficiente posible.

La gestión educativa de las directivas debe estar orientada hacia el logro de los objetivos de la institución mediante actividades de mejoramiento de la calidad de los procesos educativos establecidos. De acuerdo con Casassus (2002) los referentes más comunes en el desarrollo de la gestión educativa son:

- La normatividad aplicada a los aspectos académicos, financieros y la gestión de recursos físicos y humanos.
- Procesos y procedimientos que para una institución educativa aplica a planeación académica y administrativa, evaluación institucional, servicios como el comedor, bibliotecas y en general, a toda la gestión escolar.

La gestión educativa de los directivos se debe reflejar en el Clima Organizacional de la institución que es la percepción que tienen los trabajadores sobre el comportamiento de las personas que comparten el ambiente escolar, es decir, “el Clima Organizacional va a tener una variabilidad en la forma en que se percibe de trabajador en trabajador, y también en función de cómo cada situación afecta estas percepciones,” (Ramos y Tejera, 2017, p. 228).

#### **2.2.4. Clima Organizacional**

##### **Definiciones**

Sobre lo que es Clima Organizacional Litwin y Stringer (1968), citados en Jaime (2007) afirman que esta expresión se refiere al “conjunto de propiedades medibles del entorno del trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno y

que influye en su comportamiento” (p. 300). Esta definición es importante para la investigación, porque al adaptarla al entorno laboral de la institución educativa se encuentra que tiene las tres características que mencionan los autores: propiedades medibles, percepciones colectivas de los docentes y tipos de comportamientos, lo que hace posible hablar de Clima Organizacional en una institución educativa.

Por lo anterior, se infiere que un Clima Organizacional favorable conllevará a la predisposición de un mejor desempeño, lo cual tendría un impacto positivo tanto en la enseñanza como en el aprendizaje, posibilitando el alcance de los objetivos institucionales y la construcción de nuevos conocimientos, como lo plantea Calvo (2014) al asumir que un ambiente laboral positivo en una institución educativa permite a los docentes “desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, lo cual se verá reflejado en un mayor crecimiento y productividad a nivel organizacional” (p. 9).

En este tipo de investigación el componente humano cobra gran importancia para el mejoramiento del Clima Organizacional y el logro de los objetivos institucionales, como lo reconocen García y Mendoza (2015) cuando afirman que “las organizaciones deben valorar el rol del factor humano para el alcance de los objetivos y es necesario identificar las formas de actuar y sentir de las personas” (p. 26), de lo anterior se infiere que una vez valorado el factor humano las organizaciones deben promover la participación de los colaboradores para aunar las voluntades y que todos se orienten hacia los objetivos establecidos.

**Dimensiones del Clima Organizacional:** Para esta investigación se consideran nueve dimensiones tomadas del cuestionario adaptado de la escala de Percepción del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (Apéndice 4). La encuesta toma en cuenta las siguientes variables para analizar y medir el Clima Organizacional en una institución educativa (Contreras y Vargas, s.f.):

1. **Estructura:** Se refiere a las políticas y directrices de la institución educativa, para que haya articulación entre los procesos que se realizan y a los protocolos para la comunicación fluida, la estructura se establece, entre otros documentos, en el manual de convivencia.
2. **Responsabilidad:** Se asume como la actitud de los miembros de la institución, que los lleva a realizar sus tareas y tomar decisiones autónomas sin la supervisión permanente de los directivos, y estas actividades las realizan eficientemente y con un nivel óptimo de desempeño acorde con el horizonte institucional.
3. **Recompensa:** Es el sentimiento de satisfacción del docente, cuando las actividades que realiza son valoradas positivamente por los directivos y es reconocido por sus colegas como un referente de buen desempeño en la profesión docente.
4. **Riesgo:** Se trata de tener iniciativa y tomar decisiones calculadas responsablemente, en este caso el docente asume desafíos, pero prevé resultados y consecuencias de sus acciones en la institución.
5. **Calidez:** Es la sensación positiva, de disfrutar en la institución educativa de un ambiente agradable, de fraternidad y convivencia y de amistad sincera.
6. **Apoyo:** Es la percepción de la ayuda mutua entre directivos, docentes, administrativos, personal de apoyo, estudiantes y sus familias, para mantener equilibrado el ambiente institucional, y resolver los problemas concertadamente.
7. **Norma:** Se refiere a percibir, por parte de la comunidad educativa, que el cumplimiento de las normas establecidas en los reglamentos y manuales son importantes y se deben cumplir, en aras del buen desempeño de la institución y además tener la disponibilidad de realizarles las adaptaciones requeridas de acuerdo con las situaciones cambiantes de los contextos.

8. **Conflicto:** Es la actitud que asumen los miembros de la comunidad educativa ante los problemas, para solucionarlos de manera dialogada, se aceptan los disensos, las opiniones contrarias y se practica la escucha activa para favorecer la concertación ante los conflictos.
9. **Identidad:** se trata del sentimiento de apego, aprecio y cercanía de los docentes con la institución educativa, a la cual ven como parte de su vida y procuran que todo se haga de la mejor manera posible.

Finalmente, como lo plantea Calvo (2014) en el Clima Organizacional coexisten diversos factores, entre ellos la actitudes de las personas y la forma como se interrelacionan, los liderazgos y las formas de comunicación, entre otros, por lo cual una intervención que pretenda alcanzar cambios significativos debe tener en cuenta los factores mencionados y otros aspectos como el interés y motivación de los docentes para desempeñar las funciones y roles que se espera de ellos de acuerdo a sus perfiles.

La discusión realizada sobre las dos variables genera expectativa y se espera que el desarrollo de la investigación permita determinar si existe relación entre la percepción de los docentes sobre el Clima Organizacional y el estilo de liderazgo de los directivos, que es precisamente lo que la investigación pretende analizar.

#### **2.2.5. Hipótesis:**

- Los docentes perciben que el Estilo de Liderazgo de los directivos se relaciona de forma estadísticamente significativa con el Clima Organizacional de la institución.

### **Capítulo 3: Metodología**

Se presenta el proceso metodológico, la población y muestra, el cronograma de desarrollo, los instrumentos y técnicas para la recolección de datos y los procedimientos para el análisis de estos y contiene también el compromiso ético.

#### **3.1 Tipo de investigación y enfoque**

La presente es una investigación descriptiva correlacional. Según la fuente de datos es una investigación de campo que utiliza la encuesta como técnica y como instrumento un cuestionario autoadministrado online de recolección de datos. De acuerdo al momento en que se realiza el estudio, es transversal o sincrónica pues la recolección de datos referidos al Clima Organizacional y los Estilos de Liderazgo en la institución se realizan en un mismo período de tiempo. El enfoque es cuantitativo, se analiza la relación entre el Clima Organizacional y Estilos de Liderazgo cuantificando la información tomada en la encuesta y expresarla en términos de cifras porcentajes que faciliten la comprensión del fenómeno estudiado.

#### **3.2. Población y muestra**

La población de la presente investigación está conformada por los 37 docentes que laboran en la institución educativa oficial en el año 2021.

Se toman todos los elementos de la población para formar parte de la muestra, dado el carácter finito y accesible de la población.

#### **3.3. Tipo de muestreo**

La muestra fue seleccionada a través de muestreo aleatorio simple, debido a que todos los docentes tenían las mismas posibilidades de ser elegidos. Los docentes autorizaron el uso de la información mediante la firma de un consentimiento informado suministrado previamente (Apéndice 7).

### 3.4. Sistema de variables e hipótesis

A continuación, se definen las variables independientes y dependientes:

Variable independiente: Estilos de Liderazgo

Variable dependiente: Clima Organizacional

**3.4.1. Variable independiente: Estilos de Liderazgo:** La definición teórica de Estilo de liderazgo, sus dimensiones, así como el número de ítems y el rango teórico de valores se exhibe en la Tabla 2 de acuerdo con la escala de medición utilizada.

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable independiente Estilos de Liderazgo (dimensiones e indicadores y puntuación)*

Dimensiones	Definición teórica	Indicadores	Puntuación
Liderazgo Transformacional	Es el que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, citado en Mendoza Torres, 2006).	Ítem 1-16	16 – 64 puntos
Liderazgo Transaccional	Es el tipo de liderazgo que cuando se ejerce en las organizaciones evita el riesgo y la confrontación, el líder negocia o transa “y a través del seguimiento y el control de los colaboradores está en permanente búsqueda de la eficiencia” (Bass, 1997, citado en Riquelme-Castañeda et al., 2020, pág. 138)	Ítem 17-26	10 – 40 puntos
Liderazgo Laissez Faire	En el liderazgo <i>laissez faire</i> el rector delega la mayoría de sus funciones operativas y monitorea la consecución de los resultados. Cada colaborador se responsabiliza totalmente de sus funciones y toma sus decisiones. El líder <i>laissez faire</i> ha de estar dispuesto a asumir el fracaso, por haber elegido mal a las personas, no haberlas formado bien o haber supervisado inadecuadamente el proceso. (Canals, 2020)	Ítem 27-31	5 – 20 puntos
Liderazgo Autoritario	Es aquel en el cual el rector orienta a la tarea y a la acción y lo principal es la disciplina, la obediencia y la eficacia; el líder autoritario proporciona expectativas claras de lo que hay que hacer, cuándo se debe hacer y cómo debe hacerse. Además, hay una clara división entre el líder y los colaboradores. (Mendoza, Uribe y García, 2014)	Ítem 32-44	13 – 52 puntos

Nota: Elaboración propia a partir de Bass (1985, 1997) (Mendoza 2006, 2014) (Riquelme-Castañeda et al., 2020) (Canals, 2020)

**3.4.2. Variable dependiente: Clima Organizacional:** La Tabla 1 presenta las dimensiones de esta variable y su correspondiente definición, además el número de ítems de cada una y la posible oscilación teórica de las puntuaciones de acuerdo con la escala de medición utilizada (González, 2019).

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable dependiente Clima Organizacional (dimensiones e indicadores y puntuación)*

<b>Dimensiones</b>	<b>Definición teórica</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Puntuación</b>
Estructura	Se refiere a las políticas y directrices de la institución educativa (reglas, normas, procedimientos), para que haya articulación entre los procesos que se realizan y a los protocolos para la comunicación fluida, la estructura se establece, entre otros documentos, en el manual de convivencia. (Litwin y Stringer, 1968) citados en Acosta y Venegas (2010, p. 166)	Ítem 1-7	7 - 28 puntos
Responsabilidad	Se asume como la actitud de los miembros de la institución, que los lleva a realizar sus tareas y tomar decisiones autónomas sin la supervisión permanente de los directivos “ser su propio jefe”, y estas actividades las realizan eficientemente y con un nivel óptimo de desempeño acorde con el horizonte institucional. (Litwin y Stringer, 1968) citados en Acosta y Venegas (2010, p. 166)	Ítem 8-12	5 – 20 puntos
Recompensa	Es el sentimiento de satisfacción del docente, cuando las actividades que realiza son valoradas positivamente por los directivos y es reconocido por sus colegas como un referente de buen desempeño en la profesión docente. (Litwin y Stringer, 1968) citados en Acosta y Venegas (2010, p. 166)	Ítem 13-15	3 – 12 puntos
Riesgo	Se trata de tener iniciativa y tomar decisiones frente a los desafíos del trabajo, en este caso el docente asume desafíos, pero prevé resultados y consecuencias de sus acciones en la institución. (Litwin y Stringer, 1968) citados en Acosta y Venegas (2010, p. 167)	Ítem 16-20	5 – 20 puntos
Calidez	Es la sensación positiva, de disfrutar en la institución educativa de un ambiente agradable, de fraternidad, buenas relaciones y amistad sincera. (Litwin y Stringer, 1968) citados en Acosta y Venegas (2010, p. 167)	Ítem 21-29	9 - 36 puntos
Apoyo	Es la percepción de la ayuda mutua entre directivos, docentes, administrativos, personal de apoyo,	Ítem 30-37	8 – 32 puntos

	estudiantes y sus familias, para mantener equilibrado el ambiente institucional, y resolver los problemas concertadamente. (Litwin y Stringer, 1968) citados en Acosta y Venegas (2010, p. 167)		
Norma	Se refiere a percibir, por parte de la comunidad educativa, que el cumplimiento de las normas establecidas en los reglamentos y manuales son importantes y contribuyen al buen desempeño de la institución y además tener la disponibilidad de realizarles las adaptaciones necesarias. (Litwin y Stringer, 1968) citados en Acosta y Venegas (2010, p. 167)	Ítem 38-43	6 – 24 puntos
Conflicto	Es la actitud que asumen los miembros de la comunidad educativa ante los problemas, para solucionarlos de manera dialogada, se aceptan los disensos, las opiniones contrarias y se practica la escucha activa para favorecer la concertación ante los conflictos. (Litwin y Stringer, 1968) citados en Acosta y Venegas (2010, p. 167)	Ítem 44-48	5 - 20 puntos
Identidad	Se trata del sentimiento de apego, aprecio y cercanía de los docentes con la institución educativa, a la cual ven como parte de su vida y procuran que todo se haga de la mejor manera posible. (Litwin y Stringer, 1968) citados en Acosta y Venegas (2010, p. 167)	Ítem 49-54	6 – 24 puntos

---

Nota: Elaboración propia a partir de Litwin y Stringer (1968), Acosta y Venegas (2010)

### 3.4.3. Variables sociodemográficas

**Edad:** 36-67

**Sexo:** Masculino - Femenino

**Tipo de nombramiento:** Decreto 1278 – Decreto 2277

**Antigüedad en la institución:** 2 -15

### 3.5. Instrumentos y técnicas para la recolección de datos

En las tres fases de la investigación se emplean diversos instrumentos para recopilar la información.

**Encuesta:** Se aplicó un instrumento adaptado de la escala de Percepción del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) que se estructura en nueve dimensiones. La técnica de recolección de datos fue la encuesta por muestreo y se diseñó un instrumento compuesto por

varias secciones. La primera estructurada con las instrucciones para diligenciar la encuesta, luego una serie de preguntas referidas a variables sociodemográficas, a continuación, se incluyó la escala de Likert y finalmente, las preguntas a responder de acuerdo con las variables dependiente e independiente. El tiempo de aplicación fue de 10 minutos para dar las instrucciones y 60 minutos para el desarrollo la encuesta para que fuera contestada por la muestra en estudio. Se entregó la encuesta a 37 docentes de los cuales respondieron 27 (72,9%) (Apéndice 4).

### 3.5.1. Escala de Percepción del Clima Organizacional

Se empleó la escala de percepción del Clima Organizacional creada por Litwin y Stringer (1968). Dicha escala tiene 54 ítems. Cada ítem tiene cuatro alternativas de respuesta y calificación de acuerdo con la escala de Likert.

**Tabla 3**

*Alternativas de respuesta de la escala Likert empleada en la Escala de Percepción del Clima Organizacional*

<b>Criterio de valoración</b>	<b>Calificación</b>
Totalmente de acuerdo	4 puntos
De acuerdo	3 puntos
En desacuerdo	2 puntos
Totalmente en desacuerdo	1 punto

Nota: Elaboración propia

La puntuación resulta de la suma de las opciones escogidas por los docentes, por ejemplo, la dimensión Calidez con mayor cantidad de ítems (9) puede obtener un puntaje entre 9 y 36 puntos y la dimensión Recompensa con la menor cantidad de ítems (3) puede obtener un puntaje entre 3 y 12. Lo anterior indica que, a mayor puntaje total, los docentes tienen una percepción positiva del Clima Organizacional.

### 3.5.1. Escala de Estilos de Liderazgo

La segunda parte del cuestionario aplicado en esta investigación es la Escala de Estilos de Liderazgo desarrollado por (Avolio y Bass, 1995) adaptado por Vega y Zavala (2004) y asumido

por Manuel Merino Vidal Cancho (Vidal Cancho, 2017) (Apéndice 5). Esta escala clasifica a los directivos docentes en diversos Estilos de Liderazgo, tales como transformacional, transaccional y liderazgo *laissez faire*. Se complementa los Estilos de Liderazgo de Avolio y Bass con el liderazgo autoritario (Cifuentes-Molina, 2020) por el interés en analizar la percepción docente sobre el estilo de liderazgo de sus directivos (Apéndice 6). Cada ítem tiene cuatro alternativas de respuesta y calificación de acuerdo con la escala de Likert:

**Tabla 4**

*Opciones de respuesta de la escala Likert empleada en la Escala de Estilos de Liderazgo*

<b>Criterio de valoración</b>	<b>Calificación</b>
Totalmente de acuerdo	4 puntos
De acuerdo	3 puntos
En desacuerdo	2 puntos
Totalmente en desacuerdo	1 punto

Nota: Elaboración propia

**3.5.2. Validez de las escalas del instrumento**

La validez de las escalas utilizadas para la medición del Clima Organizacional (Litwin y Stringer, 1968) y los Estilos de Liderazgo (Avolio y Bass, 1995) se determinó mediante el Coeficiente de Validez de Contenido. Para la variable Clima Organizacional se utilizó un cuestionario ya validado por 5 jueces expertos en una de las fuentes consultadas (González, 2019, p. 61) Para la variable Estilos de Liderazgo la validación se realizó con el envío a 3 jueces expertos quienes determinaron la pertinencia de cada ítem, su redacción y coherencia.

Para validar la escala de Estilos de Liderazgo los jueces fueron: una doctora en Educación, Investigadora y docente de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia. Un filósofo, psicólogo, especialista en antropología cultural, experto en formación y liderazgo a nivel empresarial y educativo, coordinador de proyectos Fundación Terpel en Medellín y, por

último, una psicóloga, magister en Educación, docente universitaria de educación infantil e investigadora. La escala de valoración utilizada por los jueces es la siguiente:

**Tabla 5**

*Guía para valoración de los jueces*

<b>Puntuación</b>	<b>Criterio de valoración</b>
1	La pregunta ofrece ambigüedad
2	La pregunta es clara y concisa
3	La pregunta mide realmente lo que se espera

Nota: Elaboración propia

A partir de los datos que se recolectaron de los tres jueces, se utilizó un archivo de Excel de elaboración propia, en el cual se calculó el Coeficiente de Validez de Contenido (CVC), con el que se determinó el grado de acuerdo entre los expertos respecto a cada uno de los ítems que forman el instrumento, así como del instrumento total. El procedimiento consiste en obtener la media de cada ítem y a partir de esas medias se calcula el Coeficiente de Validez para cada uno. La fórmula empleada es:  $CVC = CV_i - Pe_i$ . De igual modo, los resultados permiten conocer cuáles ítems son adecuados y deben mantenerse en la versión final del instrumento.

#### CVC ESTILO DE LIDERAZGO

$$1. (Juez1 + Juez2 + Juez3) / 3$$

$$2. \text{Media elemento} / 3$$

$$3. (1/N^{\circ} \text{ jueces})^{N^{\circ} \text{ jueces}}$$

$$4. CVC_i - Pe_i$$

Las tablas del apéndice 7 resumen las valoraciones de los jueces a cada uno los ítems del instrumento Estilos de Liderazgo con sus dimensiones, se observa que 42 (95,4%) ítems fueron valorados con puntaje de 3 y 2, es decir, los jueces consideran que *miden realmente lo que se espera o la pregunta es clara y concisa*, y en ambos casos el ítem se aprueba para hacer parte de la encuesta, solo 2 ítems fueron valorados por un mismo juez como: *la pregunta ofrece ambigüedad*.

El Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) muestra que el instrumento es válido para medir las dimensiones del estilo de liderazgo (0,85). Según Hernández-Nieto (2002, citado por Pedrosa, Suárez-Álvarez y García- Cueto, 2014) se considera válido un instrumento si los puntajes del CVC son superiores a 0.80 lo cual se observa en la Tabla 6 por lo cual el valor resultante (CVC = 0.85), indica que este instrumento es válido para medir las dimensiones.

**Tabla 6**

*Coeficiente de Validez de Contenido de las variables Clima Organizacional y Estilos de Liderazgo, total y por dimensiones*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Validez (CVC)</b>	<b>Número de ítems</b>
<b>Clima Organizacional</b>	Estructura	0.89	7
	Responsabilidad	0.90	5
	Recompensa	0.89	3
	Riesgo	0.94	5
	Calidez	0.95	9
	Apoyo	0.95	8
	Norma	0.96	6
	Conflicto	0.97	5
	Identidad	0,94	6
	<b>Total</b>	<b>0,99</b>	<b>54</b>
<b>Estilos de Liderazgo</b>	Liderazgo transformacional	0.87	16
	Liderazgo transaccional	0,86	10
	Liderazgo Laissez Faire	0,85	5
	Liderazgo autoritario	0,85	13
	<b>Total</b>	<b>0,85</b>	<b>44</b>

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del SPSS

### 3.5.4. Confiabilidad

Un instrumento de medición es confiable, según Sampieri cuando al aplicarlo repetidamente a un mismo objeto los resultados que se obtienen son similares (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, y Baptista Lucio, 2014, pág. 200). En la Tabla 7 muestra los valores de confiabilidad obtenidos al calcular el coeficiente Alfa de Cronbach. Reflejan que el instrumento mide de manera consistente tanto la escala de Percepciones del Clima Organizacional (Alfa =0.82) como de Estilo de liderazgo (Alfa =0.91).

**Tabla 7**

*Coeficiente Alfa de Cronbach para la confiabilidad de las escalas Clima Organizacional y estilo de liderazgo*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de ítems</b>
<b>Clima Organizacional</b>	<b>0.82</b>	<b>32</b>
<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>0.91</b>	<b>16</b>

Nota: Documento de resultados del SPSS

### 3.6. Técnicas y procedimientos de análisis de los datos

Para el análisis de los datos se emplean las dos ramas de la estadística, descriptiva e inferencial. A nivel descriptivo se emplearon frecuencias y porcentajes para describir las variables categóricas debido a que los ítems de sus escalas se establecen mediante medidas ordinales. En el caso de las variables cuantitativas, como las escalas de Clima Organizacional y Estilos de Liderazgo entre otras, se usaron promedio, desviación típica, rango y percentiles.

A nivel inferencial, se recurrió al Análisis de Correlación de Pearson a un nivel de significación del 5%. Para ello se organizan y se reducen los datos en unidades de análisis. La tabla 8 muestra las técnicas y procedimientos utilizados:

**Tabla 8***Técnicas y procedimientos de análisis de los datos*

<b>Instrumentos de recolección de datos</b>	<b>Técnicas de recolección de información</b>	<b>Técnicas de análisis de datos</b>
- Escala de Clima Organizacional	- Encuesta por muestreo	- Análisis de correlación entre variables - Triangulación (datos, teoría, investigadores)
- Escala Estilos de Liderazgo	- Encuesta a los maestros.	- Análisis de correlación entre variables.

Nota: Elaboración propia

**3.7. Fases de la investigación**

La investigación se desarrolló en tres fases que se corresponden con los objetivos específicos establecidos.

**Tabla 9***Fases de la investigación*

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
1. DIAGNÓSTICO	- Recolección de datos sobre el Clima Organizacional y Estilos de Liderazgo. - Lectura del contexto institucional - Caracterización y formulación del problema - Propuesta y Anteproyecto de investigación	Conocer el Clima Organizacional de la institución educativa.
2. ESTILO DE LIDERAZGO	- Análisis de instrumentos de recolección de información.	Caracterizar el estilo de liderazgo de los directivos de la institución educativa

3. DISEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño proyecto de investigación</li> <li>- Socialización con los docentes de la institución educativa.</li> <li>- Definición de instrumentos y formas de aplicación.</li> <li>- Plan de análisis de la información</li> <li>- Aplicación de instrumento (encuesta)</li> <li>- Sistematización de la información</li> </ul>	<p>Identificar las percepciones de los docentes con respecto al estilo de liderazgo de los directivos de la institución.</p>
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de resultados de la aplicación de la encuesta.</li> <li>- Descripción de los logros y obstáculos en el desempeño de docentes.</li> <li>- Conclusiones, recomendaciones.</li> </ul>	<p>Establecer la existencia de relación entre el Clima Organizacional y los Estilos de Liderazgo en una institución educativa oficial.</p>

---

Nota: Elaboración propia

## Capítulo 4: Análisis de resultados

### 4.1. Análisis descriptivo

#### 4.1.1. Características generales de la muestra

Fueron seleccionaron los 37 docentes de la Institución Educativa Diego Luis Córdoba Pino de Beté, de los cuales 27 (72,9%) respondieron la encuesta sobre Clima Organizacional y sobre Estilos de Liderazgo. La primera parte del instrumento giró en torno a 4 ítems: Sexo, tipo de nombramiento, edad y tiempo de servicio. Los resultados se detallan a continuación y lo referido a la encuesta está en el *apéndice 4. Información Clima Organizacional IEDLCP*.

#### **Sexo y tipo de nombramiento**

En la tabla 10 se observa que 22 docentes que representan aproximadamente el 81 % son de sexo femenino y el 19% (docentes) pertenecen al sexo masculino, lo que indica una proporción elevada de mujeres, pues por cada hombre hay aproximadamente 5 mujeres.

En cuanto al nombramiento que vincula a los docentes al servicio educativo, el Ministerio de Educación Nacional establece dos tipos, el Decreto 1278 de 2002<sup>1</sup> y el Decreto 2277<sup>2</sup> de 1979. En la Institución Educativa Diego Luis Córdoba Pino, 18 (66,6%) de los docentes que respondieron la encuesta están vinculados por el Decreto 1278, mientras que los otros 9 que representan el 33,3% está vinculados por el Decreto de 2277 (tabla 10).

---

<sup>1</sup> Decreto 1278: Considerado el estatuto para la profesionalización, cobija a los docentes que se incorporan a partir de la fecha de vigencia y orienta el servicio educativo estatal en preescolar, básica y media

<sup>2</sup> Decreto 2277: Establece las condiciones de ingreso, ejercicio y ascenso de los docentes nombrados antes del año 2002 a los niveles establecidos en la Ley general de educación.

**Tabla 10**

*Clasificación de los docentes según Sexo y tipo de nombramiento de la I.E Diego Luis Córdoba Pino Chocó-Colombia 2022*

<b>Variable</b>	<b>Categorías</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	5	18.5
	Femenino	22	81.5
<b>Tipo de nombramiento</b>	Decreto 1278	18	66.7
	Decreto 2277	9	33.3

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del SPSS

### **Edad y tiempo de antigüedad en la Institución educativa**

La tabla 11 recoge estos datos: En cuanto a la edad de los docentes de la muestra, esta oscila entre 36 años (3 docentes: 11%) y 67 años (1 docente: 3.7%) y el promedio de edad es de 50,9 años.

Atendiendo a la antigüedad o tiempo de servicio, se observa que el rango de antigüedad está entre 2 y 15 años y un promedio de 7,3 años al servicio de la institución. Se puede afirmar que hay un nivel suficiente de conocimiento de las dinámicas institucionales por parte de los docentes porque en 2 años (tiempo mínimo) se llega a compenetrar con la comunidad educativa y participar de las actividades que corresponden de acuerdo con el rol desempeñado.

**Tabla 11**

*Estadístico descriptivo de la edad y tiempo de antigüedad de los docentes de la I.E Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino Choco-Colombia 2022*

Variable	Media	Desviación típica	Valor		Percentil			Asimetría
			Minimo	Máximo	25	50	75	
Edad	50.926	8.9138	36.0	67.0	45.000	52.000	58.000	-355
Antigüedad en la institución educativa	7.370	3.1519	2.0	15.0	4.000	7.000	10.000	.252

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del SPSS

#### 4.1.2. Análisis de las dimensiones del Clima Organizacional

La Clima Organizacional se constituye de ocho dimensiones, las cuales reciben una puntuación resultante de la sumatoria de las respuestas de los docentes a los ítems, de acuerdo con la valoración asignada en la escala de Likert, tal como se muestra en la Tabla 3. La Tabla 12 contiene los datos estadísticos descriptivos correspondientes a cada una de las dimensiones.

La primera de las ocho dimensiones se denomina *Estructura* y se refiere a las políticas y directrices de la institución educativa, para lograr articulación entre los procesos que se realizan y a los protocolos para la comunicación fluida. La puntuación de esta dimensión se obtuvo a partir de la sumatoria de los ítems 1, 2 y 5, con una fluctuación teórica entre 3 y 12 puntos y una media aritmética de 7.5 puntos. El promedio obtenido de las respuestas de los docentes de la Institución Educativa superó a la media teórica en tres puntos ( $10.5 \pm 1.3$  puntos), de lo que se sugiere que las respuestas muestran un acuerdo con las alternativas relacionadas con los canales formales de organización de la institución. Se destaca que ningún docente obtuvo el rango menor de la puntuación de esta dimensión (3), sin embargo, el 25% de ellos alcanzó 12 puntos que es el valor superior del rango. El 50% alcanzó un valor de 10 o más puntos.

El análisis muestra que los valores se agrupan alrededor de la media lo que indica que los docentes tienen una percepción positiva de la estructura de la institución educativa.

En la dimensión *Responsabilidad*, entendida como la actitud de los miembros de la institución, que los lleva a realizar sus tareas y tomar decisiones autónomas sin la supervisión permanente de los directivos. Los ítems considerados fueron el 8 y 12 del cuestionario y un rango de puntuación posible que oscila entre 2 y 8, la media aritmética es de 5 puntos. Se destaca que las respuestas lograron la puntuación correspondiente a los extremos del rango definido: mínimo (2) y máximo (8). En el análisis de los datos se obtuvo una media empírica de 5.6 y una

desviación típica de 2.1 por lo que  $(5.6 \pm 2.1)$ . Esto indica que la media teórica fue superada por 0.6 puntos y que las respuestas fueron muy cercanas a la media esperada, es decir la responsabilidad es valorada positivamente por los docentes.

En cuanto a la dimensión *Recompensa* se registró un promedio de  $6.4 \pm 1.6$  puntos, superior en 1.4 puntos con respecto a la fluctuación teórica cuyo valor es de 5. En esta dimensión se consideraron dos ítems y el valor mínimo fue de 2 y el máximo 8. Ninguna respuesta obtuvo el puntaje mínimo, lo más cercano fue que el 25% alcanzó 6 puntos o menos y el 50% llegó a 7 puntos o más, mientras que el 25% obtuvo el puntaje máximo. El hecho de alejarse levemente de la media teórica, indica que los docentes están de acuerdo con la recompensa que reciben por parte de la institución, pero, esperan mayor reconocimiento por el trabajo que realizan.

El *Riesgo* es la cuarta dimensión del Clima Organizacional y se determinó mediante tres ítems y una fluctuación teórica entre 3 y 12 puntos y una media teórica de 7.5 puntos. El promedio empírico (9.1) es superior a la media teórica en 1.6 puntos  $(9.1 \pm 1.6)$ . Ningún docente obtuvo el valor mínimo del rango previsto, alcanzaron entre 6 puntos como valor mínimo y 12 puntos que es el máximo. Se observa que la cuarta parte de los docentes obtuvo un valor de 8 puntos o menos, mientras que el 25 % obtuvo 10 o más puntos. Se deduce que los docentes tienen iniciativa y toman decisiones con responsabilidad cuando les corresponde, sin embargo, hay un sector que debe asumir mayores desafíos y compromiso con la institución educativa.

La sensación positiva, de disfrutar en la institución educativa de un ambiente agradable y fraterno corresponde a la dimensión *Calidez*. Se midió a través de 6 ítems con una fluctuación teórica entre 6 y 24 puntos, por lo que la media teórica es de 15 puntos. En el análisis se encontró que la media obtenida de las respuestas de los docentes fue de 18.1 puntos y una desviación de 3.5 lo cual es significativo, pues se aleja considerablemente de la media esperada  $(18.1 \pm 3.5)$ , lo

que se corrobora con el resultado del rango inferior del valor teórico que era el mínimo de 6 y se obtuvieron 10 puntos, es decir 4 puntos por encima de este mínimo, sin embargo el máximo teórico era de 24 puntos y se observa que el 25% de los docentes alcanzó 21 puntos o más. El 50% obtuvo puntaje entre 10 y 17 puntos. Estos resultados insinúan que los docentes reconocen que en la institución hay un ambiente donde existe fraternidad y convivencia entre los docentes y directivos docentes.

La dimensión denominada Apoyo, se refiere a la percepción de la ayuda mutua entre directivos, docentes, administrativos, personal de apoyo, estudiantes y sus familias, para mantener equilibrado el ambiente institucional, y resolver los problemas que se presenten de manera satisfactoria. La fluctuación teórica osciló entre 8 y 32 puntos, pero el valor mínimo alcanzado empíricamente fue de 21 puntos y el máximo de 32 puntos, el promedio de  $25.5 \pm 3.7$ , comparado con la media teórica (20 puntos) muestra que esta fue superada en 5.5 puntos; el 25% de los docentes obtuvo puntajes superiores a 29 y el 50% alcanzó entre 21 y 25 puntos. Los resultados indican que los docentes valoran positivamente el apoyo que sus colegas y los directivos les proporcionan.

En la dimensión denominada *Norma*, trata del cumplimiento de las normas del manual de convivencia y los reglamentos. Se espera que el cumplimiento de estas normas lleva a un adecuado desempeño de la institución a s interior y hacia la comunidad; estas normas deben ser revisadas y actualizadas periódicamente si la realidad del contexto lo requiere. Esta dimensión se midió mediante 3 ítems y la oscilación teórica quedó entre 3 y 12 puntos, ningún docente logró el puntaje mínimo (3) mientras que el máximo (12) sí fue logrado y estuvieron entre el 25% que obtuvo 11 o más puntos. Se observa que otro 25% de docentes obtuvo entre 6 y 8 puntos. El promedio de la muestra ( $9.5 \pm 1.9$ ) fue superior a la media teórica (7) en 2.5 puntos y se refiere,

según las respuestas de los docentes, a que están de acuerdo con el cumplimiento de las normas establecidas y la institución tiene la disponibilidad para avanzar en su desempeño.

La dimensión *Identidad* fluctuó teóricamente entre 5 y 20 puntos, por lo que la media teórica fue de 12.5 puntos. El promedio empírico fue de  $15.6 \pm 3.4$  puntos, el cual supera la media teórica (3.1 puntos). El puntaje mínimo no fue alcanzado por ningún docente mientras que el máximo, es probable que esté entre el 25% de quienes alcanzaron 18 puntos o más. El 50% de los docentes obtuvo un puntaje superior a 17 puntos. Los resultados indican que los docentes reconocen su sentimiento de apego y aprecio por la institución educativa.

Finalmente, el valor de la variable Clima Organizacional (100.3) resultó de la sumatoria de las respuestas de los ítems de las ocho dimensiones analizadas por lo que se tiene una fluctuación teórica entre 7.3 y 24 puntos y una media teórica de 15,65 puntos. La tabla 11 muestra que la Percepción del Clima Organizacional de los docentes se expresa como  $(100.3 \pm 12.8)$ ; lo cual indica una percepción de tener un Clima Organizacional adecuado.

Lo anterior indica que, aunque hay circunstancias en la institución que podrían propiciar un Clima Organizacional negativo, el análisis de los resultados de la prueba muestra que ningún docente obtuvo la calificación más baja esperada, pues los puntajes máximo y mínimo fueron 84 y 126. Este resultado es coherente con los análisis parciales de las dimensiones que mostraron aspectos positivos como una buena percepción respecto a la estructura de la institución educativa, valoración igualmente positiva por los docentes de la responsabilidad frente a las tareas encomendadas y su iniciativa para tomar decisiones adecuadas cuando les corresponde, entre otras.

**Tabla 12**

*Estadísticos descriptivos de la variable dependiente Percepciones del Clima Organizacional discriminados por dimensiones y puntaje total. Docentes de la I.E Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino. Chocó, Colombia, 2022*

Dimensión	Media	Desviación típica	Valor		Percentil			Asimetría
			Mínimo	Máximo	25	50	75	
Estructura	10.5	1.3	8.00	12.00	9.0	10.0	12.0	-.099
Responsabilidad	5.6	2.1	2.00	8.00	4.0	6.0	8.0	-.561
Recompensa	6.4	1.6	2.00	8.00	6.0	7.0	8.0	-1.019
Riesgo	9.1	1.6	6.00	12.00	8.0	9.0	10.0	-.251
Calidez	18.1	3.5	10.00	24.00	16.0	17.0	21.0	.076
Apoyo	25.5	3.7	21.00	32.00	22.0	25.0	29.0	.604
Norma	9.5	1.9	6.00	12.00	8.0	10.0	11.0	-.456
Identidad	15.6	3.4	7.00	20.00	14.0	16.0	18.0	-.728
Clima Organizacional	100.3	12.8	84.00	126.00	89.0	96.0	111.0	.618

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del SPSS

#### **4.1.3. Análisis de las dimensiones del Estilo de liderazgo**

La variable Estilo de liderazgo, ejercido por los directivos en la institución educativa, se circunscribió a cuatro Estilos de Liderazgo: Transformacional, Transaccional, *Laissez faire* y el estilo Autoritario. La información estadística y la descripción de cada dimensión (estilo de liderazgo) se muestran en la tabla 12.

En cuanto al *Liderazgo transformacional* que Según Bass (1985, p. 20) citado en (Mendoza Torres, 2006) se define como aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y en consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los resultados se obtuvieron de la suma de las respuestas a los ítems 1 al 16 del cuestionario, significa que la fluctuación teórica oscila entre 16 y 64 puntos y una media teórica de 40 puntos. El promedio encontrado fue de 51.6 lo cual supera a la media teórica en 11,6 puntos ( $51.6 \pm 9.7$ ). El mínimo obtenido fue de 17 y el máximo 64 puntos, lo que indica que las

respuestas estuvieron muy cercanas al rango inferior, y lograron el rango superior y la mitad de los docentes obtuvo puntaje superior a 51 puntos. esto sugiere que hay una tendencia entre los docentes a reconocer que el tipo de liderazgo de los directivos los motiva a desempeñar sus funciones, incluso tienen disponibilidad para realizar algunas tareas más allá de lo que normalmente les corresponde.

La segunda dimensión denominada *Liderazgo transaccional*, se midió mediante cinco ítems para un rango de fluctuación teórico entre 5 y 20 puntos. La tabla muestra que el puntaje mínimo obtenido fue de 5 y el máximo 18 puntos, lo que indica que algunos docentes alcanzaron el valor mínimo esperado, pero ninguno alcanzó el máximo. La media teórica de 12.5 fue superior ligeramente a la media empírica (11.1) por 1.4 puntos ( $11.1 \pm 3.1$ ) puntos. Este resultado sugiere que los docentes consideran que, aunque se dialogan las problemáticas para evitar confrontaciones y que cada docente cumpla con lo que le corresponde, hace falta mayor capacidad y espacios de concertación entre directivos y docentes para lograr una relación armoniosa en la institución. Este tipo de liderazgo requiere seguimiento y control de parte de los directivos para buscar la eficiencia, Bass (1997) citado en (Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rejas, y Vega-Massó, 2020, pág. 138)

En el liderazgo *Laissez Faire*, cada colaborador se responsabiliza totalmente de sus funciones y toma sus decisiones. El líder *laissez faire* ha de estar dispuesto a asumir el fracaso, por haber elegido mal a las personas, no haberlas formado bien o haber supervisado inadecuadamente el proceso. (Canals, 2020) Esta es la tercera dimensión de los Estilos de Liderazgo y se determinó mediante cinco ítems para un rango de fluctuación teórico entre 5 y 20 puntos. La tabla muestra que el puntaje mínimo obtenido fue de 5 y el máximo 20 puntos, se destaca que los docentes alcanzaron el valor mínimo esperado (5) del rango posible y otros

alcanzaron el valor máximo de 20 puntos. La media teórica de 12.5 fue superior a la media empírica obtenida (9.3) por 3.2 puntos ( $9.3 \pm 3.2$ ) puntos. Así, los datos sugieren que los docentes a pesar de que aprecian que se les delegue responsabilidades y se les permita tomar decisiones consideran que los directivos deberían asumir más riesgos frente a las decisiones que toman y ejercer mayor supervisión sobre las tareas y roles de los docentes, esto se puede deducir por el distanciamiento de 3.2 puntos de la media teórica.

La última dimensión denominada estilo de liderazgo Autoritario se define como aquel en el que hay una clara división entre el líder que es autoritario y los colaboradores quienes deben ser disciplinados, obedientes y eficaces en su desempeño. En la investigación se midió con cinco ítems para una fluctuación teórico entre 5 y 20 puntos. El puntaje mínimo obtenido por los docentes fue 7 puntos y el máximo 20. Lo que muestra que los resultados estuvieron cerca del rango previsto (5-20). La media teórica de 12.5 fue superior a la media empírica obtenida (10.6) por 1.9 puntos ( $10.6 \pm 1.9$ ) puntos. Así, los datos sugieren que los docentes aprecian que se les delegue responsabilidades y se les permita tomar decisiones, sin embargo, la diferencia entre la media teórica y la empírica, aunque mínima, sugiere que los docentes consideran que el liderazgo autoritario no es conveniente para la institución educativa y prefieren la concertación y el diálogo.

Los resultados de la escala de 31 ítems en las cuatro dimensiones de los Estilos de Liderazgo sugieren como conclusión, que los docentes valoran los Estilos de Liderazgo que los directivos ponen en práctica en la institución educativa que son positivos para las buenas relaciones y un ambiente de respeto y convivencia, y en esta misma línea se insinúan algunas reservas o precauciones sobre actitudes que podrían convertirse en autoritarismo, no tanto porque estas situaciones se presenten, sino que tienen prevención frente a la posibilidad de que ocurran.

**Tabla 13**

*Estadísticos descriptivos de la variable independiente Estilos de Liderazgo de los directivos discriminados por dimensiones y puntaje total. de la I.E Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino. Chocó, Colombia, 2022*

Dimensión	Media	Desviación típica	Valor		Percentil			Asimetría
			Mínimo	Máximo	25	50	75	
Liderazgo transformacional	51.6	9.7	17.00	64.00	47.0	51.0	57.0	-.549
Liderazgo transaccional	11.1	3.1	5.00	18.00	9.0	11.0	13.0	.336
Liderazgo <i>laissezfaire</i>	9.3	4.2	5.00	20.00	6.0	8.0	13.0	1.284
Liderazgo autoritario	10.6	3.3	7.00	20.00	8.0	10.0	12.0	1.764
Estilos de Liderazgo	82.9	11.5	42.00	100.00	77.7	82.5	90.5	-1.537

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del SPSS

## 4.2. Análisis inferencial

Para el análisis inferencial se recurrió a la prueba t de Student, a un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 0.05$ ) con el fin de comparar las medias o promedios de la variable dependiente percepción del Clima Organizacional de los docentes, respecto a la variable sexo. El propósito de esta comparación es verificar si hay influencia del Sexo en la institución en la percepción de los docentes sobre dicha variable.

Además, se realizó un análisis de correlación entre las variables Clima Organizacional y Estilo de liderazgo de los directivos de la institución educativa Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino. Para ello, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman Brown dado a que es una prueba que se utiliza cuando se quiere medir la asociación entre dos variables y no se cumple el supuesto de normalidad en la distribución de los valores.

### 4.2.1 Percepción del Clima Organizacional según el Sexo

Para comparar los promedios de percepción del Clima Organizacional según Sexo, se recurrió a la prueba t de Student para muestras independientes a un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Para ello, se plantearon las siguientes hipótesis:

$$\mu_0: \mu_1 = \mu_2 \quad \mu_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Donde:

$\mu_1$  es el promedio de la percepción sobre el Clima Organizacional de los hombres.

$\mu_2$  es el promedio de la percepción sobre el Clima Organizacional de las mujeres.

Tal como se puede observar en la Tabla 13, el promedio de percepción sobre el Clima Organizacional que tienen las docentes mujeres (102.09±13.14), es superior al de los docentes hombres (92.20±8.31) de la Institución Educativa siendo la diferencia de 9.89 puntos; esta diferencia indica que las mujeres tienen una percepción sobre el Clima Organizacional de la institución más positiva que la de los hombres. Al verificar mediante la prueba t si estas diferencias observadas en las medias muestrales son debidas al Sexo, se encontró que el valor de probabilidad asociado a la prueba t (0.123) es mayor que el nivel de significación de la investigación ( $\alpha = 0.05$ ), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias, es decir, los datos no aportan suficiente evidencia para afirmar que las medias de los grupos son iguales. Se concluye, que hay diferencias estadísticamente significativas en los promedios de la percepción sobre el Clima Organizacional de hombres y mujeres.

**Tabla 14**

*Prueba t de comparación de medias de la percepción sobre el Clima Organizacional según Sexo de los docentes de la I.E. Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino, Chocó, Colombia, 2022*

<b>Sexo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Diferencia de medias</b>	<b>Prueba t</b>	<b>P</b>
Masculino	92.20	8.31	9.89	0.52	0.123
Femenino	102.09	13.14			
Total	194.29	21.45			

Nota: Archivo de resultados del SPSS

#### 4.3. Relación entre Clima Organizacional y la percepción de los docentes sobre los Estilos de Liderazgo de los directivos.

Para realizar la correlación entre la variable dependiente Percepciones del Clima Organizacional y la variable independiente Estilos de Liderazgo de los directivos de la I.E Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino, se empleó la *comparación de medias o distribuciones*, en la cual se toma cada teoría de estilo de liderazgo en forma independiente y se hacen las respectivas comparaciones (tablas 15-18). El límite de significación asumido es de  $\alpha = 0,05$

**Tabla 15**

*Comparación de media Clima organizacional con el liderazgo transformacional*

##### Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
CLIMA ORGANIZACIONAL	27	100,2593	12,86795	2,47644
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	27	51,6296	9,73158	1,87284

Nota. Archivo de resultados del SPSS

##### Prueba para una muestra

	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Valor de prueba = 0	
					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
CLIMA ORGANIZACIONAL	40,485	26	,000	100,25926	95,1689	105,3496
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	27,568	26	,000	51,62963	47,7799	55,4793

Nota. Archivo de resultados del SPSS

La tabla 15 describe la variable dependiente Clima Organizacional (CO) estratificada por el Estilo de Liderazgo Transformacional. El valor de la media en el CO es superior al de la variable LT siendo la diferencia de 48,963. El valor de significancia (bilateral) asociado a la prueba (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05) lo que sugiere que hay diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la percepción sobre el clima organizacional respecto al estilo de liderazgo Transformacional.

**Tabla 16**

*Comparación de media Clima organizacional con el liderazgo transaccional*

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ. de la media	Error típ. de la media
CLIMA ORGANIZACIONAL	27	100,2593	12,86795	2,47644
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	27	11,1852	3,19900	,51565

Nota. Archivo de resultados del SPSS

Prueba para una muestra							
	Valor de prueba = 0						
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
					Inferior	Superior	
CLIMA ORGANIZACIONAL	40,485	26	,000	100,25926	95,1689	105,3496	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	18,168	26	,000	11,18519	9,9197	12,4507	

Nota. Archivo de resultados del SPSS

La tabla 16 muestra un resumen descriptivo de la variable dependiente Clima Organizacional (CO) estratificada por el Estilo de Liderazgo Transaccional (variable independiente). El valor de la media en el CO es superior al de la variable LT. El valor de significancia (bilateral) asociado a la prueba (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05) lo que sugiere que hay diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la percepción sobre el clima organizacional respecto al estilo de liderazgo Transaccional.

**Tabla 17**

*Comparación de media Clima organizacional con el liderazgo Laissez faire*

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ. De la media	Error típ. de la media
CLIMA ORGANIZACIONAL	27	100,2593	12,86795	2,47644
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	27	9,3704	4,26207	,82024

Nota. Archivo de resultados del SPSS

Prueba para una muestra							
	Valor de prueba = 0						
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
					Inferior	Superior	
CLIMA ORGANIZACIONAL	40,485	26	,000	100,25926	95,1689	105,3496	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	11,424	26	,000	9,37037	7,6844	11,0564	

Nota. Archivo de resultados del SPSS

La tabla 17 muestra un resumen descriptivo de la variable dependiente Clima Organizacional (CO) estratificada por el Estilo de Liderazgo *Laissez Faire* (variable independiente). El valor de la media en el CO es superior al de la variable LF. El valor de significancia (bilateral) asociado a la prueba (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05) lo que sugiere que hay diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la percepción sobre el clima organizacional respecto al estilo de liderazgo *Laissez Faire*.

**Tabla 18**

*Comparación de media Clima organizacional con el liderazgo Autoritario*

Estadísticos para una muestra				
	N	Media	Desviación típ. De la media	Error típ. de la media
CLIMA ORGANIZACIONAL	27	100,2593	12,86795	2,47644
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	27	10,5185	3,32092	,63911

Nota. Archivo de resultados del SPSS

Prueba para una muestra						
Valor de prueba = 0						
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
CLIMA ORGANIZACIONAL	40,485	26	,000	100,25926	95,1689	105,3496
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	16,458	26	,000	10,51852	9,2048	11,8322

Nota. Archivo de resultados del SPSS

La tabla 18 muestra un resumen descriptivo de la variable dependiente Clima Organizacional (CO) estratificada por el Estilo de Liderazgo Autoritario (variable independiente). El valor de la media en el CO es superior al de la variable LA. El valor de significancia (bilateral) asociado a la prueba (0,000) es menor que el nivel de significación (0,05) lo que sugiere que existen diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la percepción sobre el clima organizacional respecto al estilo de liderazgo Autoritario.

El resultado obtenido después de comparar independientemente la variable Clima Organizacional con cada uno de los cuatro Estilos de Liderazgo considerados en la investigación, se observó que en todos los casos el valor de significancia asociado a la prueba (0,000) es

consistente y menor que el nivel de significación asumido ( $\alpha = 0,05$ ) para un intervalo de confianza del 95%, por lo que en los cuatro casos se acepta que existen diferencias significativas entre la percepción de los docentes sobre el Clima Organizacional y los Estilos de Liderazgo de los directivos.

## Capítulo 5. Discusión

El comparativo del tema de investigación entre diferentes contextos tiene tres particularidades. En primer lugar, existe una amplia literatura referida al Clima Organizacional y los Estilos de Liderazgo en el ámbito internacional como se constata en la revisión de las fuentes utilizadas (Perú, Ecuador, México, Cuba, Honduras, España, entre otras). En segundo lugar, en Colombia es poca la literatura sobre el tema y en el ámbito local (departamento del Chocó es inexistente). En tercer lugar, la literatura existente sobre el tema de la investigación, tanto internacional como nacional es referida al ámbito empresarial y algunas al campo educativo.

La realidad descrita requirió hacer el ejercicio de extrapolar los análisis para comprenderlos en el espacio de una comunidad educativa, otro tanto ocurre con los instrumentos avalados y estandarizados en el ámbito investigativo para medir la percepción sobre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional, pues son pocos los que se encuentran y corresponden al ámbito empresarial, por lo que se debieron adaptar para poderlos utilizar, como la Escala de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio.

El ejercicio de adaptación de instrumentos se realizó en esta investigación y en las consultadas cuyo tema fue la relación entre Estilos de Liderazgo de los directivos y Clima Organizacional el ámbito de instituciones educativas.

Con estas acotaciones se hace la discusión o comparativo entre los resultados de la actual investigación y las fuentes consultadas sobre investigaciones relacionadas.

Los resultados de la presente investigación indican que no hay correlación entre las variables estilo de liderazgo de los directivos y Clima Organizacional de la institución, es decir, se acepta la hipótesis nula. Esto se corroboró mediante el empleo del coeficiente de correlación

de Spearman Brown cuyo valor 0,030 es muy bajo y el valor p (significancia bilateral) es mayor a 0,05 (0,882) un factor que puede explicar este resultado es lo reducido de la muestra.

El concepto de Clima Organizacional asumido es coincidente con el expresado por Simbron-Espejo y Sanabria-Boud (2020) en el sentido que éste “está conformado por las percepciones individuales compartidas y aceptadas por el grupo de personas de una organización” (p. 69).

Coherente con lo anterior, la valoración que hacen los docentes es que existe un Clima Organizacional positivo en la Institución Educativa a pesar de que hay factores que podrían afectarlo, y lo muestran actuando con responsabilidad y desempeñando adecuadamente las tareas que les corresponde, este es un aspecto coincidente con lo que Leal y Cortés (2019) desde el enfoque de la pedagogía dialogante afirman que, cuando en una organización hay un ambiente laboral agradable y colaborativo, se genera una mayor productividad de los trabajadores. Al respecto Alzate y Ríos (2013) afirman que un Clima Organizacional adecuado se logra cuando hay armonía entre los diferentes tipos de recursos de los que dispone la organización con actitudes de colaboración y apoyo, es decir, funcionan como un equipo de trabajo.

Para la I.E. Diego Luís Córdoba Pino (IEDLCP) esta constatación es significativa en la medida que con el compromiso de los docentes puede cumplir su misión en la comunidad de Beté y en la región del medio Atrato.

En la investigación se introdujo la variable sexo con el propósito de analizar comparativamente si este influye en la percepción de los docentes, se encontró mediante la prueba t que los promedios de la percepción sobre el Clima Organizacional son más positivos en las docentes que en los hombres. Al respecto se destaca que en la búsqueda de información

durante la investigación, no se identificó ninguna fuente que indagara sobre la percepción del Clima Organizacional considerando la variable sexo, esta es una particularidad de la presente indagación, por lo que abre una posibilidad de profundización del fenómeno estudiado.

En cuanto al tipo de liderazgo de los directivos, los docentes lo valoran positivamente y entre las razones manifiestan que propician las buenas relaciones y un ambiente de respeto y convivencia caracterizado por la comunicación, y la confianza y algunas estrategias motivacionales (Polanco, 2014).

El liderazgo de los directivos, analizado a la luz de lo indicado en la Guía N° 34 del MEN (2008), muestra que han asumido las directrices y la filosofía de este instrumento al ejercer un liderazgo orientado al logro de los objetivos institucionales y al mejoramiento progresivo, mediante la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento al desarrollo de estos. El resultado de este compromiso de los directivos es un equipo de docentes con visión positiva que ejercen su autonomía aportando al logro de los propósitos de la institución educativa. Lo anterior se corrobora con el análisis de la dimensión calidez componente del Clima Organizacional.

Un factor importante para considerar en el análisis de las condiciones del Clima Organizacional de la IEDLCP es la movilidad de la planta de personal debido a traslados de docentes y directivos que realiza la sede chocó, que si bien, son parte de las políticas educativas departamentales, impactan en la institución, pues rompen las dinámicas de continuidad de algunas estrategias establecidas. Ante esta realidad los directivos deben desarrollar acciones periódicas de socialización, sensibilización y generación de acuerdos para que los actores recién llegados a la institución reconozcan la importancia de su compromiso con la misión y las políticas en cuanto a trabajo colectivo, Clima Organizacional y convivencia a pesar de la

diversidad que se presenta como lo señalan Ramos y Tejera (2017) en el sentido que “la percepción sobre el Clima Organizacional varía de acuerdo con las condiciones de cada trabajador y de cómo estas lo afectan”(p.228).

Los resultados de la investigación muestran que el área de gestión directiva de la institución educativa está encaminada a que esta se asuma como una organización donde se trabaja colectivamente, en función de un horizonte unificado, en línea con la propuesta de Alzate y Ríos quienes manifiestan que el crecimiento organizacional debe redundar en un crecimiento individual y colectivo en condiciones de trabajo colaborativo (Alzate Franco y Ríos Hincapié, 2013)

Finalmente, se presume que, de acuerdo con los resultados, las situaciones planteadas en la definición del problema de investigación como desarticulación entre algunas actividades de los docentes con respecto a lo planteado en el PEI y la entrega no oportuna de información que se les solicita obedecen a casos aislados y no tienen relación con el tipo de liderazgo de los directivos ni con el Clima Organizacional de la institución educativa.

## Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

En la Institución Educativa Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino del Chocó en la que se realizó esta investigación, han ocurrido cambios en la dinámica educativa, algunos como la movilidad de docentes, el cambio de directivos, rotación del personal administrativo, son normales y necesarios, sin embargo, el Clima Organizacional ha mostrado algunas dificultades que motivaron la actual investigación, por lo cual se realizó el proceso orientado por el objetivo general, los objetivos específicos y la hipótesis.

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas del proceso investigativo y del componente de análisis de la información recolectada.

- ❖ Respecto al objetivo general: *Analizar la relación entre las percepciones de los docentes sobre el estilo de liderazgo de sus directivos y el Clima Organizacional de la institución*, se concluyó que existen diferencias significativas entre la percepción de los docentes sobre el Clima Organizacional y los Estilos de Liderazgo de los directivos.
- ❖ Sobre la variable dependiente los docentes perciben que el Clima Organizacional es positivo y adecuado, pues los análisis parciales de las 8 dimensiones que la configuran así lo expresan:
  - Los docentes tienen una percepción positiva de la *estructura* de la institución educativa.
  - La *responsabilidad* es valorada positivamente por los docentes.
  - Los docentes están de acuerdo con la *recompensa* que reciben por parte de la institución.
  - En la dimensión *riesgo* los docentes tienen iniciativa y toman decisiones con responsabilidad cuando les corresponde

- Los docentes reconocen que en la institución hay un ambiente de *calidez* donde existe fraternidad y convivencia entre los docentes y directivos docentes.
  - Los resultados indican que los docentes valoran positivamente el *apoyo* que sus colegas y los directivos les proporcionan.
  - Los docentes están de acuerdo con el cumplimiento de las *normas* establecidas y la institución tiene la disponibilidad para avanzar en su desempeño.
  - Los resultados indican que los docentes se identifican con la institución al reconocer su sentimiento de apego y aprecio hacia esta.
- ❖ Respecto a la percepción del Clima Organizacional de la institución educativa por parte de los docentes en cuanto al sexo (género), se encontró mediante la prueba t que los promedios de esta percepción son más positivos en las docentes mujeres que en los hombres.
- ❖ Del análisis se concluyó que el tipo de liderazgo predominante en los directivos es el Transformacional y es valorado positivamente por los docentes porque reconocen que propicia las buenas relaciones y un ambiente de respeto y convivencia, sin embargo, expresaron que están atentos a que no se implementen tipos de liderazgos coercitivos y autoritarios, que pueden crear malestar en la institución educativa.
- ❖ Se infiere del análisis de las respuestas de los docentes, que el Clima Organizacional en la institución educativa es idóneo para el logro de los propósitos institucionales por aspectos como lo comunicacional, la confianza mutua entre pares (docentes) y por el tipo de liderazgo de los directivos y de las estrategias motivacionales que estos utilizan en forma de incentivos o estímulos (Polanco, 2014).
- ❖ El nivel de responsabilidad de los docentes es significativo, del análisis se concluyó que su actitud es positiva al respecto, pues toman decisiones autónomas cuando les corresponde y

sin la supervisión permanente de los directivos; esta actitud es favorecida o respaldada por los resultados del análisis de la dimensión calidez componente del Clima Organizacional y se deduce que los docentes reconocen que en la institución hay un ambiente donde existe fraternidad y convivencia entre los docentes y directivos docentes.

### **Recomendaciones**

- ❖ Las directivas de la institución educativa deben procurar ejercer un tipo de liderazgo que articule las gestiones directiva, administrativa y financiera, académica y de la comunidad en medio de un Clima Organizacional favorable, debido a que la percepción del Clima Organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño de los docentes y en el logro de los propósitos institucionales.
- ❖ Los directivos de la institución educativa deben desarrollar acciones urgentes de socialización, sensibilización y generación de acuerdos para que los actores institucionales reconozcan la importancia de su compromiso con la misión y visión de la institución con la comunidad educativa. Esto debido a que factores como la movilidad de docentes, el cambio de directivos y administrativos, han generado rupturas del personal con la filosofía y los valores institucionales.

### **Limitaciones**

- ❖ Un factor para tener en cuenta es que de 37 docentes que conforman la población 10 (27%) por decisión personal no respondieron el instrumento aplicado en la investigación.

### **Consideraciones Éticas del Proyecto y Consentimiento Informado**

La investigadora es Luisella Borja Moreno, estudiante de Maestría en Educación en la Universidad de Medellín.

La población objeto de investigación son los docentes de la Institución Educativa Diego Luís Córdoba Pino de Beté en el departamento del Chocó, por ser un grupo pequeño se toma igualmente como la muestra, su participación es voluntaria y no hay discriminación de género u orientación sexual, religión, etnia o estrato social.

El proceso fue el siguiente: En reunión general a inicios del año lectivo 2021, se les socializó el proyecto y se les invitó a participar con lo que estuvieron de acuerdo, posteriormente firmaron el Consentimiento informado autorizando el uso de fotografías, grabaciones de audio y vídeo o cualquier otro tipo de registro. Igualmente, se hicieron explícitos los procedimientos para que puedan acceder a toda la información, la descripción del proceso de guarda de confidencialidad y el compromiso de uso de la información solo con fines académicos. Se contempla la entrega de resultados generales del estudio.

### Bibliografía

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista de investigación en Psicología*, 13(1), 163-172. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8176432>
- Alvan, J. y Bardales, M. (2018). *Motivación / Desmotivación*. Trabajo de grado, Universidad Científica del Perú, Facultad de Educación y Humanidades, San Juan Bautista - Loreto. Recuperado el 27 de Noviembre de 2020
- Álvarez, C. (2002). *Metodología de la investigación científica*. Bolivia: Quipus.
- Alzate Franco, L. M. y Ríos Hincapié, R. I. (Enero-diciembre de 2013). Consideraciones sobre administración del talento humano docente en la educación. *Revista Senderos Pedagógicos*(4), 91-105. Recuperado el 10 de Septiembre de 2021, de [ojs.tdea.edu.co/index.php/senderos/article/download/269/261/](https://ojs.tdea.edu.co/index.php/senderos/article/download/269/261/)
- Arévalo, A., Padilla, D. & Cevallos, H. (Junio de 2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. *Información Tecnológica*, 30(3), 11. Recuperado el 24 de Noviembre de 2020, de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000300237&script=sci\\_arttext&tlng=e](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000300237&script=sci_arttext&tlng=e)
- Avolio, B. & Bass, B. (1995). Cuestionario de liderazgo multifactorial. *Mind Garden*, 1-11. Obtenido de [https://scholar.archive.org/work/jfmp2lw2pza1pe6wdbasz6jk2u/access/wayback/https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/pstorage-sage-1076303800/26036904/sjpdf1pms10.1177\\_0031512520985760.pdf](https://scholar.archive.org/work/jfmp2lw2pza1pe6wdbasz6jk2u/access/wayback/https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/pstorage-sage-1076303800/26036904/sjpdf1pms10.1177_0031512520985760.pdf)

- Calvo E., S. A. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el Clima Organizacional de la comunidad de docentes y administrativos del colegio Instituto Bogotá de ciudad Berna*. Bogotá.
- Campos E., S. & Loza Chávez, P. (2019). *Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*. Tesis de maestría, Lambayeque. Recuperado el 30 de Noviembre de 2020, de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/7874?show=full>
- Canals, C. M. (2 de Abril de 2020). *UNIR, La universidad en internet*. Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/laissez-faire-que-es-y-como-puede-beneficiar-a-tu-liderazgo/>
- Capacho Z., E. & Rincón T., G. (2018). *La gestión educativa y sus implicaciones en las instituciones educativas en tiempos de posacuerdo*. Tesis de Maestría, Pontificia Univesidad Javeriana, Facultad de Educación, Bogotá. Recuperado el 28 de Noviembre de 2020, de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/35197>
- Casassus, J. (Mayo-Agosto de 2002). Cambios paradigmáticos en educación. *Revista Brasileña de Educación*(20), 48-59.
- Cifuentes-Medina, J., González-Pulido, J., & González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo Escolar en el Aprendizaje. *PANORAMA*. Recuperado el 27 de noviembre de 2020
- Díaz, B., & Hernández, R. (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Díaz, R. & Fernández, D. (2017). *Clima organizacional y desempeño docente*. San Juan Bautista - Perú: Universidad Científica del Perú.

- Dionne, S., Yammarino, F., Atwater, L. & Spangler, W. (2003). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 177-193.
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Guzmán Corona, F. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional: una investigación* (Vol. II). Veracruz, México. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Medicion%20de%20clima%20Organizacional.htm>
- Fernández, M. C. & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 22(77), 56-74. Recuperado el 27 de Noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29051457005>
- Fuentes, E. (2020). *liderexponencial.es*. Obtenido de <https://liderexponencial.es/liderazgo-laissez-faire-o-liderazgo-delegativo-caracteristicas-ventajas-y-desventajas/>
- García H., Y., & Mendoza, J. (2015). Influencia de los Estilos de Liderazgo en el Clima Organizacional de una institución educativa de nivel medio superior. *Administración para el desarrollo*(8), 21-50. doi:10.13140/RG.2.1.1342.7929
- González P., S. M. (2019). *Percepciones de los docentes sobre el Clima Organizacional y su relación con el sentido de pertenencia a una institución educativa oficial de Medellín Colombia, 2019*. Tesis de Maestría, Medellín. Recuperado el 4 de Octubre de 2021
- González Palacio, S. M. (2019). *Percepciones de los docentes sobre Clima Organizacional y su relación con el sentido de pertenencia a una institución educativa oficial de Medellín, Colombia, 2019*. Tesis de Maestría, Universidad de Medellín, Medellín. Recuperado el 8 de Septiembre de 2021

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Definiciones de los enfoques*. McGraw Hill Education.
- Herrera T., B. & Quispe Q., J. (2019). *Modelo gerencial sistémico para mejorar la gestión administrativa en la I.E. secundaria Centenario del distrito de Patambuco-Sandía, Región Puno*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Facultad de Ciencias Histórico-sociales y Educación, Lambayeque. Recuperado el 29 de Noviembre de 2020, de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/7874?show=full>
- Institución Educativa Agroambiental Diego Luis Córdoba Pino. (2019). *Ficha Autoevaluación institucional: Evaluación de las áreas de gestión y Perfil institucional*. Beté.
- Jaime, P. Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *XX Congreso Anual de la Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, 1, págs. 296-324. Palma de Mallorca. Recuperado el 29 de Julio de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Leal, S. & Cortéz, D. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.
- Martí, R., Gisbert, M. & Larraz, V. (2018). Ecosistemas tecnológicos de aprendizaje y gestión educativa. *Revista Electrónica De Tecnología Educativa. EDUTECH*(64), 1-17. Recuperado el 27 de Noviembre de 2020, de <https://doi.org/10.21556/edutech.2018.64.1025>
- Martí, R., Gisbert, M., & Larraz, V. (2018). Ecosistemas tecnológicos de aprendizaje y gestión educativa. *Revista Electrónica De Tecnología Educativa. EDUTECH*(64), 1-17. Recuperado el 27 de Noviembre de 2020, de <https://doi.org/10.21556/edutech.2018.64.1025>

- Mendoza Torres, M. R. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134. Recuperado el 16 de Noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90900107>
- Mendoza, I. A., Uribe, J. F. & García, B. R. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables de Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Investigación psicológica*, 1412-1429.
- Molano, R. (2016). La gestión educativa, hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia educación*, 12(1), 55-70. Recuperado el 26 de Noviembre de 2020
- Morgado, C., Aldana Zavala, J., & Isea, J. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. (U. N. Miranda, Ed.) *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, V(9), 48-72. 21, de <http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/45/200>
- Polanco, C. (2014). *El clima y la satisfacción laboral en lo(a)s docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés*. Tesis de maestría, Universidad Pedagógica Nacional F, Tegucigalpa, Honduras. Obtenido de <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcvx2d7>
- Ponce M., Z. (2005). *El desempeño Profesional Pedagógico del Tutor Docente en Formación en la Escuela Primaria como Microuniversidad*. Tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico Juan Marinello, Matanzas.

- Prieto, M., Contreras, F., & Espinosa, J. (2020). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Perspect Psicol, 25*-35.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica, 14*(2), 225-. Recuperado el 25 de Noviembre de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344054646015>
- Riquelme-Castañeda, J., Pedraja-Rejas, L., & Vega-Massó, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. (U. d. Tarapacá, Ed.) *Formación Universitaria, 13*(1), 135-144. Recuperado el 29 de Noviembre de 2020, de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0718-50062020000100135&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-50062020000100135&lng=es&nrm=iso)
- Ritacco, m., & Amores, F. (2019). Capacidades del Liderazgo Pedagógico en la dirección Escolar de centros Ubicados en zonas de Riesgo Social: Un estudio cualitativo. *RMIE, 375* - 402.
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *REDHECS, 14*.
- Segredo, A. & Diaz, P. (2011). Clima Organizacional en la Gestión del Coordinador Docente de Estado en la Mision Medica cubana. *Educación Médica Superior, 255* - 274.
- Serrate, P. C. (2001). *Glosario Gerencia en salud*. La Habana.
- Simbron-Espejo, S. F. & Sanabria-Boud, F. M. (2020). Liderazgo directivo, Clima Organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, VI*(1). doi:DOI 10.35381/cm.v6i10.295

Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El Clima Organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior.

*RIDE. Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15).

Obtenido de <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

Spring Professional. (2021). *springspain.com*. Obtenido de

<https://blogcandidatos.springspain.com/talent-management/que-es-el-liderazgo-transaccional/>

Universidad Continental. (11 de Mayo de 2017). *u.continental.edu.pe*. Obtenido de

<https://n9.c/3d0g2>

Universidad privada Antenor Orrego. (2019). *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional*. Tesis de Maestría, Universidad privada Antenor Orrego,

Escuela de Postgrado, Trujillo. Recuperado el 30 de Noviembre de 2020, de

<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/5703>

Vidal Cancho, M. M. (2017). *Estilos de Liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la provincia constitucional del Callao*.

Tesis de Maestría, San Miguel. Recuperado el 3 de Septiembre de 2021

## Apéndices

**Apéndice 1. Autoevaluación institucional 2017 (ver archivo adjunto)**

**Apéndice 2. Autoevaluación institucional 2018 (ver archivo adjunto)**

**Apéndice 3. Autoevaluación institucional 2019 (ver archivo adjunto)**

### Apéndice 4. Instrumento para Medir el Clima Organizacional

Apreciado/a docente, gracias por su disponibilidad para aportar sus apreciaciones; en este instrumento no hay respuestas correctas o incorrectas, sus opiniones son un aporte valioso que contribuirá a la buena marcha de nuestra institución educativa.

**Instrucciones:** Al lado derecho de cada pregunta, escriba, en la celda correspondiente, el número que mejor identifica su respuesta de acuerdo con puntaje asignado en la tabla de calificación (1, 2, 3, 4)

Calificación	Puntaje
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

No.	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Estructura</b>					
1	En esta institución educativa las tareas están bien definidas y organizadas				
2	Esta institución educativa se preocupa de que cada docente conozca su funcionamiento, en quiénes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
3	En esta institución educativa tengo la autonomía para llevar a cabo prácticas relacionadas con mi trabajo, los objetivos propuestos y las prioridades de la institución.				
4	Las ideas nuevas suelen ser ignoradas, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
5	A veces se trabaja en forma desorganizada y sin planificación.				

6	En algunas de las labores que he desempeñado, desconocía exactamente quién era mi jefe o coordinador encargado.				
7	Quienes direccionan esta institución educativa prefieren convocar a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aun cuando ello signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
<b>Responsabilidad</b>					
8	En esta institución educativa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
9	En esta institución educativa la rectora da las indicaciones generales de lo que se debe hacer y delega en los docentes la responsabilidad del trabajo específico.				
10	Cuando se presentan problemas en el trabajo, estos deben ser resueltos directamente, sin necesidad de recurrir a la rectora o coordinadores.				
11	Es común en esta institución educativa que los errores sean superados sólo con disculpas				
12	Uno de los problemas más frecuentes en la institución educativa es que el personal no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
<b>Recompensa</b>					
13	En esta institución educativa existe mucho interés por destacar el trabajo bien realizado.				
14	En esta institución educativa mientras mejor sea el trabajo que se realice, mayor es el reconocimiento que se recibe.				
15	En esta institución no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
<b>Riesgo</b>					
16	En esta institución educativa los errores son sancionados.				
17	En esta institución educativa se trabaja sin pausa y sin riesgos.				
18	En esta institución educativa la toma de decisiones se hace en forma discreta para alcanzar los fines propuestos.				
19	La directiva de nuestra institución educativa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
20	Para que esta institución educativa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
<b>Calidez</b>					
21	Entre los docentes de esta institución educativa predomina un ambiente de amistad.				
22	Esta institución educativa se caracteriza por tener un ambiente cómodo y relajado.				
23	En esta institución educativa es difícil hacer amistades.				
24	En esta Institución Educativa la mayoría de las personas están dispuestas a ayudar a quienes lo necesiten.				
25	En esta institución educativa existen buenas relaciones humanas entre los administrativos y los docentes.				

26	En esta institución educativa el rector es poco comprensivo cuando se comete un error.				
27	En esta institución educativa los administrativos se esfuerzan por conocer las aspiraciones de cada uno de sus miembros.				
28	En esta institución educativa es difícil que exista confianza entre directivos y docentes.				
29	Los administrativos de esta institución educativa muestran interés por los docentes, sus problemas e inquietudes.				
<b>Apoyo</b>					
30	En esta institución educativa ante un trabajo difícil, se puede contar con la ayuda de los directivos docentes y de los compañeros				
31	En esta institución educativa consideran que las actividades que realizo son importantes para el logro de los objetivos institucionales				
32	La institución educativa reconoce que mi contribución aporta al progreso de la misma.				
33	La institución educativa toma en cuenta mis metas y valores				
34	La institución educativa se preocupa por mi satisfacción en el trabajo				
35	Aunque yo realizara el mejor trabajo posible, la institución educativa no lo apreciaría				
36	La institución educativa no toma en cuenta mi opinión al momento de tomar decisiones que pueden afectarme directamente				
37	La Institución Educativa me da la oportunidad de aprender de mis errores al no recibir una represalia cuando comenté un error sin importancia.				
<b>Norma</b>					
38	Esta institución educativa exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
39	Para los directivos de esta institución educativa toda actividad puede hacerse mejor.				
40	En esta institución educativa los directivos insisten continuamente en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo				
41	Esta institución educativa mejorará su rendimiento cuando los docentes estén contentos.				
42	En esta institución educativa se valoran más las características personales del docente que su rendimiento en el trabajo.				
43	En esta institución educativa los docentes parecen dar mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
<b>Conflicto</b>					
44	En esta institución educativa la mejor manera de causar una buena impresión es evitando las discusiones y los desacuerdos				

45	Los directivos estiman que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la institución educativa.				
46	En esta institución educativa se nos alienta a expresar lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros directivos docentes.				
47	En esta institución educativa se ignoran las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
48	La institución educativa cuenta con mecanismos para resolver diferencias o conflictos de una manera constructiva.				
<b>Identidad</b>					
49	Los docentes están satisfechos de laborar en esta institución educativa.				
50	Siento que pertenezco a un cuerpo docente que funciona bien.				
51	Hasta donde yo percibo existe lealtad hacia la institución educativa.				
52	La mayoría de los docentes están más preocupados por sus propios intereses que por los de la institución educativa.				
53	Siento que hay una conexión entre los directivos docentes y los docentes.				
54	Siento que tengo el apoyo de los directivos docentes de la Institución.				

Gracias por su Valioso Apoyo

### Apéndice 5: Cuestionario Adaptado del Desarrollado por Avolio y Bass

<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X - Corta), Cuestionario de liderazgo multifactorial</i>				
CUESTIONARIO	VARIABLE	LIDERAZGO	INDICADORES	ÍTEMS
MLQ Forma 5X — CORTA. Bass y Avolio (2000) adaptado por Vega yZavala (2004)	Estilos de Liderazgo directivo	1. Transformacional	1.- Influencia idealizada o carisma	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resalta la importancia de respetar a los demás y trabajar en equipo.</li> <li>2. Deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido).</li> <li>3. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones que adopta.</li> <li>4. Nos habla de la importancia de tener valores morales (ser buenas personas).</li> </ol>
			2.- Motivación e inspiración.	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Muestra el futuro de modo optimista.</li> <li>6. Tiende a hablar con entusiasmo sobre los objetivos a lograr.</li> <li>7. Plantea una visión motivante del futuro.</li> <li>8. Expresa confianza en que alcanzaremos los objetivos.</li> </ol>
			3.- Consideración individualizada.	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Dedicar tiempo a atender individualmente a los docentes.</li> <li>10. Me trata como una persona y no solo como miembro de un grupo.</li> <li>11. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.</li> <li>12. Me ayuda a desarrollar mis potencialidades.</li> </ol>
			4.- Estimulación Intelectual	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.</li> <li>14. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.</li> <li>15. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.</li> <li>16. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.</li> </ol>



			2.- Desconfianza	<p>31. El directivo no permite sugerencias.</p> <p>22. Considera que los subordinados son incapaces.</p> <p>23. Considera que no todos deben tener las mismas oportunidades,</p> <p>34. Permite que sus ideas sean cuestionadas.</p> <p>35. Busca que la comunicación se dé solo a través de memorándum o correos.</p>
			3.- No delega responsabilidades	<p>21. Considera que solo el directivo puede hacer las cosas bien.</p> <p>22. Asume plenamente la responsabilidad de los resultados.</p> <p>23. Considera que cada uno tiene un rol definido y preestablecido.</p> <p>24. Está presente en toda reunión o actividad sobre el desarrollo de la institución.</p>

## Apéndice 6. Cuestionario para Identificar los Estilos de Liderazgo

**Instrucciones:** Estimado/a docente, frente a cada pregunta, coloque el número que mejor identifica su respuesta de acuerdo con la siguiente tabla de puntajes.

Calificación	Puntaje
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

No.	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Liderazgo transformacional</b>					
1	Resalta la importancia de respetar a los demás y trabajar en equipo.				
2	Deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido).				
3	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones que adopta.				
4	Nos habla de la importancia de tener valores morales (ser buenas personas).				

5	Muestra el futuro de modo optimista.				
6	Tiende a hablar con entusiasmo sobre los objetivos a lograr.				
7	Plantea una visión motivante del futuro.				
8	Expresa confianza en que alcanzaremos los objetivos.				
9	Dedica tiempo a atender individualmente a los docentes.				
10	Me trata como una persona y no solo como miembro de un grupo.				
11	Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				
12	Me ayuda a desarrollar mis potencialidades.				
13	La rectora acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.				
14	Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.				
15	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.				
16	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.				
<b>Liderazgo transaccional</b>					
17	Solo me apoya cuando hago bien las actividades que se me encomiendan.				
18	Solamente destaca a quienes realizan las tareas correctamente.				
19	Recuerda con frecuencia que la valoración de nuestro desempeño depende del cumplimiento de los objetivos.				
20	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.				
21	Presta atención a las irregularidades, errores y al no cumplimiento de las normas.				
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.				
23	Nos recuerda los fallos constantemente.				
24	Dirige mi atención hacia fracasos o errores cuando realizo las tareas.				
25	Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.				
26	Evita tomar decisiones cuando se requiere.				
<b>Liderazgo Laissez faire</b>					
27	Evita implicarse en cuestiones importantes				
28	Espera a que los problemas se resuelvan por sí solos, para no tener que actuar.				
29	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.				
30	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.				
31	Generalmente prefiere no tomar decisiones.				

<b>Liderazgo autoritario</b>					
32	Considera que solo el directivo puede hacer las cosas bien.				
33	Asume plenamente la responsabilidad de los resultados.				
34	El directivo no permite sugerencias.				
35	Está presente en toda reunión o actividad sobre el desarrollo de la institución.				
36	Controla todo el proceso de toma de decisiones.				
37	Considera que cada uno tiene un rol definido y preestablecido.				
38	Utiliza el poder en beneficio de todos.				
39	Busca que la comunicación se dé solo a través de memorándum o correos				
40	Permite que sus ideas sean cuestionadas.				
41	Exige el cumplimiento de lo previsto.				
42	Imparte ordenes que deben ser acatadas.				
43	Considera que los subordinados son incapaces.				
44	Considera que no todos deben tener las mismas oportunidades.				

***¡Gracias por sus respuestas!***

**Apéndice 7. Tablas de valoración de los jueces a los instrumentos para medir la percepción de los docentes sobre los estilos de liderazgo**

***Liderazgo transformacional***

*Valoración de los jueces a los ítems del instrumento de las Percepciones de los docentes sobre el Estilo de liderazgo Transformacional de los directivos en una institución educativa oficial del Chocó Colombia, 2021*

ITEM	Juez 1	Juez 2	Juez 3	CVC = CVC1-Pei
Resalta la importancia de respetar a los demás y trabajar en equipo.	3	3	3	0,85
Deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido).	3	2	3	0,85
Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones que adopta.	2	3	3	0,85
Nos habla de la importancia de tener valores morales (ser buenas personas).	2	3	3	0,85
Muestra el futuro de modo optimista	2	2	3	0,85
Tiende a hablar con entusiasmo sobre los objetivos a lograr	3	2	3	0,85
Plantea una visión motivante del futuro	3	3	3	0,96
Expresa confianza en que alcanzaremos los objetivos	3	3	2	0,85
Dedica tiempo a atender individualmente a los docentes	2	2	2	0,85
Me trata como una persona y no solo como miembro de un grupo	3	3	3	0,85
Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	2	3	3	0,85
Me ayuda a desarrollar mis potencialidades.	3	3	3	0,96
La rectora acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	2	3	3	0,85
Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas	2	3	3	0,85
Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	3	3	3	0,85
Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	2	3	3	0,85

Nota: Elaboración propia, a partir del archivo de Excel

### ***Liderazgo Transaccional***

*Valoración de los jueces a los ítems del instrumento de las Percepciones de los docentes sobre el Estilo de liderazgo Transaccional de los directivos en una institución educativa oficial del Chocó Colombia, 2021*

<b>ITEM</b>	<b>Juez 1</b>	<b>Juez 2</b>	<b>Juez 3</b>	<b>CVC = CVC1-Pei</b>
Solo me apoya cuando hago bien las actividades que se me encomiendan.	2	3	3	0,85
Solamente destaca a quienes realizan las tareas correctamente.	3	2	3	0,85
Recuerda con frecuencia que la valoración de nuestro desempeño depende del cumplimiento de los objetivos	3	3	3	0,96
Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	2	3	3	0,85
Presta atención a las irregularidades, errores y al no cumplimiento de las normas	3	2	3	0,85
Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	3	3	3	0,85
Nos recuerda los fallos constantemente	3	2	3	0,85
Dirige mi atención hacia fracasos o errores cuando realizo las tareas	2	3	3	0,85
Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	2	3	3	0,85
Evita tomar decisiones cuando se requiere	3	2	3	0,85

Nota: Elaboración propia, a partir del archivo de Excel

### ***Liderazgo Laissez Faire***

*Valoración de los jueces a los ítems del instrumento de las Percepciones de los docentes sobre el Estilo de liderazgo Laissez faire de los directivos en una institución educativa oficial del Chocó Colombia, 2021*

<b>ITEM</b>	<b>Juez 1</b>	<b>Juez 2</b>	<b>Juez 3</b>	<b>CVC = CVC1-Pei</b>
Evita implicarse en cuestiones importantes	1	3	3	0,74
Espera a que los problemas se resuelvan por sí solos, para no tener que actuar.	3	3	3	0,85
Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	3	2	3	0,85
Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	3	3	3	0,96
Generalmente prefiere no tomar decisiones.	3	2	3	0,85
Considera que solo el directivo puede hacer las cosas bien.	2	3	3	0,85

Nota: Elaboración propia, a partir del archivo de Excel

**Liderazgo Autoritario**

*Valoración de los jueces a los ítems del instrumento de las Percepciones de los docentes sobre el Estilo de liderazgo Autoritario de los directivos en una institución educativa oficial del Chocó Colombia, 2021*

ITEM	Juez 1	Juez 2	Juez 3	CVC = CVC1-Pei
Asume plenamente la responsabilidad de los resultados	2	3	3	0,85
El directivo no permite sugerencias	2	3	3	0,85
Está presente en toda reunión o actividad sobre el desarrollo de la institución.	3	2	3	0,85
Controla todo el proceso de toma de decisiones	2	3	3	0,85
Considera que cada uno tiene un rol definido y preestablecido	3	2	3	0,85
Utiliza el poder en beneficio de todos.	3	2	3	0,85
Busca que la comunicación se dé solo a través de memorándum o correos	3	3	3	0,96
Permite que sus ideas sean cuestionadas	2	3	3	0,85
Exige el cumplimiento de lo previsto.	2	3	3	0,85
Imparte ordenes que deben ser acatadas	2	3	3	0,85
Considera que los subordinados son incapaces	1	3	3	0,74
Considera que no todos deben tener las mismas oportunidades,	2	3	3	0,85

Nota: Elaboración propia, a partir del archivo de Excel

## **Apéndice 8. Consentimiento Informado**

Universidad de Medellín  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Maestría en Educación

*Estimado/a docente:*

Usted ha sido invitado/a participar en el proyecto de investigación titulado **“Percepción de los docentes sobre la relación entre el Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo, en la Institución Educativa Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino, año 2021”** cuya investigadora responsable es la directiva docente Luisella Borja Moreno, estudiante de la Maestría en Educación, quien se encuentra en su etapa de tesis y realizando su trabajo de campo. El objetivo de este estudio es Analizar la percepción de los docentes de la mencionada institución educativa, sobre la relación entre el Clima Organizacional y el estilo de liderazgo, en el año 2021

Al aceptar ser parte de este estudio, se le solicitará que responda algunos cuestionarios y en las fechas programadas.

Su participación es voluntaria y no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental. Usted puede negarse a participar en cualquier momento del estudio sin que deba dar razones para ello, ni recibir ningún tipo de sanción, en cuyo caso la información que se hubiese recogido será descartada del estudio y eliminada.

Los datos obtenidos serán de carácter confidencial, se guardará el anonimato y estos datos serán organizados con un número o código asignado a cada participante. La identidad de los docentes estará disponible sólo para la investigadora del proyecto y se mantendrá completamente confidencial. Todos los hallazgos significativos desarrollados durante el curso de la investigación le serán entregados a usted en el año 2022. Además, se entregará a la Institución Educativa Agropecuaria Diego Luis Córdoba Pino un informe con los resultados globales, sin identificar el nombre de los participantes.

De participar de todo el estudio, usted recibirá los resultados de las evaluaciones y la posibilidad de ayudar a desarrollar acciones pedagógicas concretas y reflexiones personales basadas en los resultados.

Las informaciones recolectadas no serán usadas para ningún otro propósito, aparte de los señalados anteriormente, sin su autorización previa y por escrito.

Cualquier pregunta que usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la investigadora Luisella Borja Moreno en el correo electrónico [lusebomo2@hotmail.com](mailto:lusebomo2@hotmail.com)

Agradezco desde ya su colaboración.

**Luisella Borja Moreno**

Estudiante Maestría en Educación - Universidad de Medellín

## Apéndice 9. Acta de Consentimiento Informado

Yo, \_\_\_\_\_ identificado (a) con cédula de ciudadanía número \_\_\_\_\_, acepto participar voluntaria y anónimamente en la investigación *“Clima Organizacional y las percepciones de los docentes sobre el estilo de liderazgo de los directivos en una institución educativa oficial del Choco, Colombia 2021”* realizada por la directiva docente Luisella Borja Moreno, estudiante de la Maestría en Educación, dependiente de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Medellín.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación con ello, acepto responder algunos cuestionarios y entrevistas, que puedan observarse en algunos espacios en los que participe durante la ejecución del liderazgo transformacional en las fechas programadas, en la Institución Educativa Diego Luís Córdoba Pino. Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por la investigadora en forma individual y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada docente de modo personal.

Declaro saber que la información que se obtenga será guardada por el investigador responsable en dependencias de la Universidad de Medellín y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Nombre Participante

Luisella Borja Moreno  
Nombre Investigadora

Firma \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Cualquier pregunta que usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la investigadora Luisella Borja Moreno en el correo electrónico [lusebomo2@hotmail.com](mailto:lusebomo2@hotmail.com)